

UNIVERSIDAD ESAN



**Caso de estudio de la empresa retail Platanitos y su respuesta ante la llegada del COVID-19: la aceleración de su proceso de transformación digital**

Trabajo de investigación presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Dirección de Tecnologías de Información por:

**Alex Alberto Garay Aranzabal**

**Jean Patrick Garcia Yalta**

**Natalia Elizabeth Gutierrez Rivera**

**Rudy Enrique Mendoza Castro**

**Programa de la Maestría en Dirección de Tecnologías de Información**

**Lima, 15 de setiembre de 2023**

## REPORTE DE SIMILITUD TURNITIN

Caso de estudio de la empresa retail Platanitos y su respuesta ante la llegada del COVID-19: la aceleración de su proceso de transformación digital

### INFORME DE ORIGINALIDAD

**1** %  **1** % **0** % **1** %  
 INDICE DE SIMILITUD FUENTES DE INTERNET PUBLICACIONES TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

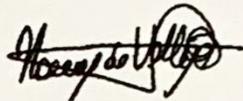
<b>1</b>	Submitted to American Public University System Trabajo del estudiante	<1 %
<b>2</b>	Submitted to Laureate Higher Education Group Trabajo del estudiante	<1 %
<b>3</b>	Submitted to The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) Trabajo del estudiante	<1 %
<b>4</b>	Submitted to Bath Spa University College Trabajo del estudiante	<1 %
<b>5</b>	Submitted to University College Birmingham Trabajo del estudiante	<1 %
<b>6</b>	<a href="http://www.theses.fr">www.theses.fr</a> Fuente de Internet	<1 %
<b>7</b>	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	<1 %

<b>8</b>	<a href="http://cris.continental.edu.pe">cris.continental.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
<b>9</b>	<a href="http://info.undp.org">info.undp.org</a> Fuente de Internet	<1 %
<b>10</b>	<a href="http://www.statista.com">www.statista.com</a> Fuente de Internet	<1 %
<b>11</b>	<a href="http://events.vtools.ieee.org">events.vtools.ieee.org</a> Fuente de Internet	<1 %
<b>12</b>	José Raul Sandoval, Daniela R. Lacerda, Marilza S. A. Jota, Alberto Salazar-Granara et al. "The Genetic History of Indigenous Populations of the Peruvian and Bolivian Altiplano: The Legacy of the Uros", PLoS ONE, 2013 Publicación	<1 %
<b>13</b>	<a href="http://trace.tennessee.edu">trace.tennessee.edu</a> Fuente de Internet	<1 %
<b>14</b>	<a href="http://repositorio.ufsc.br">repositorio.ufsc.br</a> Fuente de Internet	<1 %

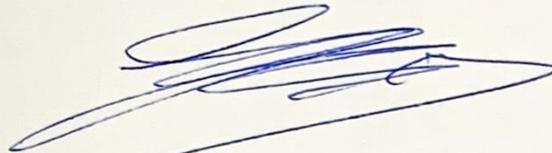
Este trabajo de investigación de:

Caso de estudio de la empresa retail Platanitos y su respuesta ante la llegada del COVID-19: la aceleración de su proceso de transformación digital

ha sido aprobada.



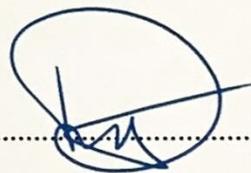
.....  
Rosa Nancy Matos Reyes de Vallejos (Jurado)



.....  
Jordi Fernández Nieto (Jurado)



.....  
Raúl González Punzano (Jurado)



.....  
Diego Carlos Cueto Saco, Ph.D. (Asesor)

Universidad ESAN

2023

## DEDICATORIA

Agradezco a Dios por la vida y salud, por permitirme contar con el apoyo de mis seres queridos, a mi madre Elva, por ser la guía de esfuerzo y perseverancia en la vida; a mi esposa Mirian por la motivación y apoyo continuo para cumplir este objetivo profesional; y a mi hermana por su paciencia.

Alex Garay Aranzábal

Con amor y gratitud, dedico esta tesis a mis padres, Martha y Luis, por enseñarme el valor del esfuerzo; a mi esposa, Mónica, por su apoyo inquebrantable; y a mis hijas, Romina y Xiomara, por iluminar mi mundo con su inocencia y amor incondicional.

Jean Patrick Garcia Yalta

A mi familia, especialmente a mis padres Laurente y Carolina, gracias por su apoyo incondicional; y a mis amistades especiales, los que me animaron a ponerme el reto de seguir creciendo profesionalmente y que siempre creyeron en mí.

Natalia Gutierrez Rivera

Quisiera dedicar esta tesis a mis padres, Luis y Mary, por guiarme y aconsejarme en cada paso de mi vida; a mi esposa, Karol, por brindarme su apoyo y tolerancia para alcanzar nuevas metas; y a mi hija, Ana Lucia, que es mi motivación e inspiración cada día.

Rudy Mendoza Castro

# ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	2
1.1.    Objetivos .....	2
1.1.1.    Objetivo General .....	2
1.1.2.    Objetivos Específicos.....	3
1.2.    Justificación .....	3
1.3.    Alcance .....	4
1.4.    Limitaciones.....	4
1.5.    Contribución .....	4
CAPÍTULO II. LA EMPRESA Y SU ENTORNO .....	6
2.1.    Misión .....	8
2.2.    Visión.....	8
2.3.    Líneas de negocio.....	8
2.4.    Segmento objetivo.....	8
2.5.    Competidores directos.....	9
2.6.    Modelo de negocio.....	9
2.7.    Marco Contextual.....	11
2.7.1.    Sector Retail en el Perú en tiempo de COVID-19 .....	11
2.7.2.    Ámbito Social .....	15
2.7.3.    Ámbito Tecnológico .....	17
2.7.4.    Ámbito Económico .....	19
CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL.....	21
3.1.    ¿Qué es transformación digital?.....	21
3.2.    ¿Cómo hacer posible una transformación digital?, los pilares.....	22
3.2.1    Optimizar la experiencia del cliente.....	22
3.2.2    Mejorar los procesos del negocio.....	24
3.2.3    Las personas y la cultura empresarial .....	24
3.2.4    Transformar el producto/negocio.....	25
3.3.    ¿Cómo se mide la implementación de los 4 pilares según IDC (International Data Corporation)? .....	27
3.4    Storytelling: Gianella .....	28
3.5.    Estrategias para una transformación digital .....	30
3.5.1    Tecnologías digitales.....	31
3.5.2    Creación y entrega de valor.....	32
3.5.3    Modelo de negocio.....	32
3.5.4    Procesos .....	33
3.5.5    Estrategias digitales.....	33
3.5.5.1.    Estrategias defensivas .....	33

3.5.5.2. Estrategias ofensivas .....	35
3.6. Ejemplos de Transformación digital corporativa exitosa.....	36
3.6.1. Domino’s Pizza .....	36
3.6.2. Zara .....	37
3.6.3. La transición digital de Target .....	37
3.6.4. Nike.....	38
CAPÍTULO IV. DESARROLLO DEL CASO DE ESTUDIO.....	40
4.1. Metodología utilizada .....	40
4.1.1. Identificando una necesidad.....	40
4.1.2. Preparándose para escribir .....	40
4.1.3. Escribiendo el caso de estudio .....	41
4.1.4. Establecer los hechos del caso .....	42
4.2. Objetivos de la entrevista.....	42
4.3. Tratamiento del resultado de entrevistas.....	43
4.4. Aprendizaje de las entrevistas.....	46
4.5. Antecedentes tecnológicos .....	48
4.5.1 El problema logístico de la moda.....	49
4.5.2 Proceso de almacenamiento de tiendas, fullfilment y distribución.....	50
4.6. Protagonistas .....	51
4.7. Dilema del caso.....	52
4.7.1. Dilema 1: ¿Cambiar el modelo de negocio a minimarkets?.....	53
4.7.2. Dilema 2: ¿Convertirse en un Marketplace?.....	54
4.8. Decisiones iniciales relacionada al dilema.....	58
4.8.1 Decisión 1: ¿Cambiar el modelo de negocio a minimarkets? .....	58
4.8.2. Decisión 2: ¿Convertirse en un Marketplace?.....	59
4.9. Decisión final .....	62
4.10. Proyecto Resikla .....	65
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES.....	67
ANEXO 1. CUESTIONARIO .....	70
ANEXO 2. EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA DE PLATANITOS .....	72
ANEXO 3. INDICADORES DEL NEGOCIO .....	73
ANEXO 4. CASO DE ESTUDIO.....	77
ANEXO 4. NOTAS DE ENSEÑANZA .....	91
BIBLIOGRAFIA .....	106

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Banana Boutique: Primera tienda.....	6
Figura 2.	Aplicación OMNI: Pantalla de Login. ....	7
Figura 3.	Modelo de negocio AS-IS de la empresa Platanitos. ....	10
Figura 4.	Reducción de ocupaciones de personas debido a la baja operatividad. ....	12
Figura 5.	Crecimiento de compradores en línea del 2019 a 2021 .....	13
Figura 6.	Impacto del gasto del consumidor en pandemia. ....	16
Figura 7.	Evolución de las ventas online en el Perú.....	18
Figura 8.	Publicidad de un nuevo canal – Experiencia de cliente .....	23
Figura 9.	Super App - Meituan Dianping.....	26
Figura 10.	Ejemplo de estrategia defensiva - Cosecha.....	34
Figura 11.	Ejemplo de transformación digital - Domino’s Pizza.....	36
Figura 12.	Ejemplo de transformación digital - Nike.....	39
Figura 13.	Diagrama de flujo del proceso de consulta de stock en tiendas .....	50
Figura 14.	Modelo de negocio TO-BE de la empresa Platanitos. ....	64

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a la empresa Platanitos y a sus directores Lourdes Wong, Pedro Mont y Alexander Mont por permitirnos acceder a una oportunidad invaluable para la realización de nuestras tesis. El apoyo brindado al permitirnos utilizar información y llevar a cabo entrevistas presenciales en sus instalaciones ha sido de suma importancia.

Esta colaboración ha desempeñado un papel fundamental en la mejora y enriquecimiento de nuestra investigación. La posibilidad de obtener perspectivas directas y datos concretos provenientes de su experiencia empresarial ha enriquecido enormemente nuestro trabajo.

Agradecemos su contribución que ha fortalecido la calidad y profundidad de nuestro estudio.

## CVs de los estudiantes

### Alex Alberto Garay Aranzabal

Magíster en Dirección de Tecnología de Información. Ingeniero de Sistemas de la Universidad César Vallejo. Experiencia en consultoría, implementación y soporte de soluciones tecnológicas orientadas al sector de consumo masivo. Conocimientos en la implementación de buenas prácticas y metodologías colaborativas como Scrum, Gestión de servicios ITL y Cobit. Aspiración de desarrollo profesional en gerencia de operaciones.

### FORMACIÓN

2021 - 2023 Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN

Maestría en Tecnología de información

2009 - 2013 Universidad César Vallejo - Titulado de la E.A.P de Ingeniería de sistemas.

### EXPERIENCIA

2013 - 2023	<b>Uniflex del Perú S.A.</b> Empresa con 23 años dedicada a la creación, implementación y soporte de soluciones tecnológicas en el rubro de retail y consumo masivo.
Ene. 2016 Actualidad	<b>Jefe del área de soporte.</b> Responsable de dar valor a las soluciones implementadas en el cliente, proporcionando una mejora continua en cada proceso automatizado. <ul style="list-style-type: none"><li>• Resolución todos los incidentes presentados en diferentes niveles y escenarios.</li><li>• Gestión del contrato de mantenimiento en las diferentes soluciones que la organización.</li><li>• Cumplimiento del SLA enfocados al centro de costo de la empresa.</li><li>• Organización del área y formación de un equipo de diez personas.</li></ul>
Ene. 2015- Dic. 2015	<b>Consultor funcional.</b> Responsable de la implementación de soluciones, gestionando proyectos en base al caso de negocio. Coordinación con los líderes de proyecto de cada cliente para establecer los ROI de cada proyecto, asegurando la salida de producción.
Mar. 2013- Dic. 2014	<b>Analista de negocio.</b> Responsable de las visitas a cliente, para levantamiento de procesos de negocio, en base al resultado poder configurar las soluciones adecuadas a la estrategia. Entrega de diagrama de procesos del escenario evaluado y del escenario recomendado, resaltando los tiempos de mejora y ahorro operativo.

### CERTIFICADOS

Certificación Scrum Master I (2015 – New Horizons).

Programa de Especialización para Ejecutivos (2016 - 2017- ESAN).

Diplomado Gerencia de Proyectos (2016 – ENEG Perú).

Certificación ITIL Foundations v3 2011 (2015 – New Horizons).

Certificación Seguridad Cobit 5, CISSP (2015 – New Horizons).

## Jean Patrick Garcia Yalta

Magíster en Dirección de Tecnología de Información. Ingeniero de Sistemas de la UCV. Colegiado por el Colegio de Ingenieros del Perú - CD Lima. Sólida trayectoria de más de una década en el ámbito de la programación y las tecnologías de la información. Habilidad para diseñar soluciones innovadoras, liderar proyectos, realizar análisis exhaustivos y aplicar una planificación estratégica para el desarrollo de soluciones tecnológicas. Conocimientos del idioma inglés y dominio de herramientas computacionales gerenciales. Aspiración de desarrollo profesional en gerencia de Tecnologías de Información.

### FORMACIÓN

2021 - 2023 Maestría en Dirección de Tecnologías de Información – ESAN, Lima, Perú.

2023 - 2023 Máster en Dirección de las Tecnologías de Información – La Salle Ramon Llull, Barcelona, España.

2006 - 2011 Ingeniería de Sistemas - Universidad César Vallejo – UCV, Trujillo, Perú.

### EXPERIENCIA

2011 - Actualidad	- <b>Platanitos – Comercial Mont S.A.C.</b> Empresa retail peruana que se especializa en la venta de calzado, accesorios u otras categorías a través de plataformas físicas y digitales.
2011 - Actualidad	- <b>Jefe de Tecnología.</b> Encargado de asegurar la integridad y confiabilidad de los sistemas de información y la distribución de información a todos los actores de la empresa. <ul style="list-style-type: none"><li>● Dirección de la unidad responsable del desarrollo, mantenimiento y optimización de los sistemas informáticos, liderando un equipo de quince expertos.</li><li>● Logros clave incluyen la creación, implementación y gestión del sistema de punto de venta, control de inventario y plataforma de contenidos corporativos.</li><li>● Dirigí también la creación, implementación y mantenimiento del sitio web de e-commerce platanitos.com y las aplicaciones móviles para Android e iOS.</li><li>● además, impulsé la exitosa implementación del sistema ERP SAP y lideré el lanzamiento de la plataforma de re-commerce Resikla.</li></ul>
2005 - 2010	- <b>IP Noticias – Kybalion Group S.A.C.</b> Empresa dedicada al monitoreo e inteligencia informativa de marcas en medios de comunicación para entidades en Colombia y Perú.
2005 - 2010	- <b>Analista Programador.</b> Encargado de la creación, mantenimiento y mejora de plataforma web para el monitoreo de medios de comunicación.

### SEMINARIOS

Training: Amazon Web Services Essentials, Bogotá - Colombia (2013 - AWS).

Training: Amazon Web Services Architecting, Bogotá - Colombia (2013 - AWS).

Android Mobile Application Developer (2012 - Cibertec).

Cloud Computing, el futuro de la red está en la nube (2011 - Tecsup).

## Natalia Elizabeth Gutierrez Rivera

Magíster en Dirección de Tecnología de Información. Ingeniera Informática de la Universidad Ricardo Palma. Más de 14 años de experiencia en gestión de proyectos de Tecnología, Transformación Digital y gestión de servicios e infraestructura tecnológica. Dominio en herramientas de Business Intelligence y conocimientos sólidos en herramientas de planificación de recursos empresariales, retail, ecommerce. Aspiración de desarrollo profesional en los sectores de Banca y consumo masivo.

### FORMACIÓN

2021 - 2023 Maestría en Dirección de Tecnologías de Información – ESAN, Lima, Perú.

2023 - 2023 Master en Dirección de las Tecnologías de Información – La Salle Ramon Llull, Barcelona, España.

1997 - 2003 Ingeniería Informática - Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú.

### EXPERIENCIA

2018 - Actualidad	<b>MBC INTERCORP SAC.</b> Empresa peruana del sector retail dedicada a la venta de accesorios para mujer bajo su marca comercial BeSifrah, cuenta con más de 50 puntos de venta a nivel nacional y un canal e-commerce.
Ene. 2021 Actualidad	<b>Gerente de Tecnología de Información.</b> Responsable de planificar, diseñar y ejecutar el Plan de Tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos de la empresa. Dirigir, coordinar y optimizar la utilización de los recursos informáticos. Elaborar y gestionar el presupuesto anual del área y el presupuesto de inversiones. Formación de un equipo de trabajo de 7 personas.
Ene. 2018 - Dic. 2020	<b>Jefe de Tecnología.</b> Encargada de gestionar los sistemas informáticos en producción, responsable de proyectos de TI, gestionar los servicios de redes y comunicaciones para garantizar la operatividad y conectividad. Coordinar con proveedores de servicios tecnológicos.
Febr. 2006 - Jun. 2016	<b>IASACORP INTERNATIONAL SAC.</b> Empresa peruana del sector retail dedicada a la venta de accesorios para mujer bajo su marca comercial Do it! Accesorios, contaba con más de 400 puntos de venta a nivel regional (Perú, Chile, Colombia, Centroamérica)
Ene. 2009 – jun. 2016	<b>Jefe de Servicios e Infraestructura Regional TI.</b> responsable de asegurar disponibilidad y funcionamiento de los servicios tecnológicos, elaborar y gestionar el presupuesto del área de TI a nivel regional. Elaborar y controlar el Plan de Adquisiciones de hardware y software. Gestionar el mantenimiento, configuración de hardware y software de los equipos de cómputo.

### CERTIFICADOS

Modelamiento de Proceso de Negocios con Bizagi (2021- IPPAPG).

Diplomado Business Intelligence con Power BI (2020- IPPAPG).

Diplomado SQL Server for Analytics (2020 - IPPAPG).

Business Intelligence con SQL Server 2016 (2016 - Cibertec).

Gestión de la Seguridad de Información (2016 - Cibertec).

## Rudy Enrique Mendoza Castro

Magíster en Dirección de Tecnología de Información. Ingeniero de Sistemas de la Universidad San Martín de Porres. Mas de 10 años de experiencia y trayectoria en tecnología de información. Excelentes competencias en implementación y gestión de proyectos, innovación, administración de soporte de IT con habilidad para desarrollo y trabajo en equipo.

### FORMACIÓN

2021 - 2023 Maestría en Dirección de Tecnología de Información - ESAN, Lima, Perú.

2021 - 2023 Máster en Dirección de las Tecnologías de Información - La Salle Ramon Llull, Barcelona, España.

2005 – 2012 Ingeniería de Computación y Sistemas - Universidad San Martín de Porres-USMP, Lima, Perú.

### EXPERIENCIA

2008 - Actualidad	<b>Universidad San Martín de Porres. USMP.</b> Universidad privada que se encuentra entre las principales universidades del Perú, dedicada a brindar una educación de calidad siguiendo los más altos estándares académicos.
2016 - Actualidad	<b>Encargado del Portal Académico USMP.</b> Responsable de mantener los servicios tanto a los estudiantes como docentes a nivel de toda la institución educativa. Participación en el proyecto Campus Management SAP, cumpliendo el rol de análisis de los procesos académicos, administrativos y financieros de la USMP. Administración de los procesos académicos en USMP. Manejo de las incidencias en los procesos de la USMP que involucren a los alumnos como los docentes de la universidad. Implementación de soluciones tecnológicas que brinden un mejor servicio a la comunidad academia de la universidad.
2013 - 2015	<b>Encargado de Procesos y Sistemas USMP Virtual.</b> Responsable del reordenamiento de los procesos e implementación en la institución. Responsable de la implementación de los sistemas de USMP Virtual (Web docente, Moodle, Banco de Exámenes, Aulas Virtuales).
2010 - 2012	<b>Encargado del área de Nuevas Tecnologías.</b> Encargado del desarrollo de aplicativos relacionado al trabajo colaborativo de la institución, desarrollo de App (Nativas y Web), creación y mantenimiento de la página web institucional de la USMP Virtual.

### CERTIFICADOS Y SEMINARIOS

Programación ABAP (2016 – CENTRO)

Diplomado en Creación y desarrollo de aplicaciones en el Cloud de Google (2013 – USMP Virtual).

Capacitación Google Apps para empresas, Argentina (2012 - Google).

Ponente – I y II Congreso Internacional EduticInnova (2011 – 2012).

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de tesis se enfoca en un caso de estudio de la empresa retail Platanitos y su respuesta frente a la llegada del COVID-19. El objetivo general de esta investigación es analizar cómo la empresa enfrentó la crisis generada por la pandemia y cómo la transformación digital se convirtió en un factor esencial para adaptarse y preservar su competitividad en este contexto desafiante.

Los objetivos específicos de la tesis son los siguientes:

- Explorar los dilemas y posibles opciones que ofrecía la transformación digital para ayudar a la empresa a enfrentar durante la crisis del COVID-19.
- Presentar a manera de CASO DE ESTUDIO, las posibles decisiones que los directores de Platanitos tenían que tomar para enfrentar la crisis de la pandemia.

En cuanto a las herramientas teóricas utilizadas, se tomó como referencia la Metodología de Emerald Publishing. Esta metodología se caracteriza por seguir estándares de investigación académica y proporcionar pautas para la revisión de literatura, selección de fuentes, y creación de casos de estudio de manera estructurada.

En paralelo, se realizaron entrevistas presenciales a los protagonistas del caso de estudio, los directores de Platanitos, Alexander y Pedro Mont. Estas entrevistas, permitieron obtener información detallada y en profundidad sobre las experiencias, decisiones y perspectivas de los participantes en primera persona. Además, fueron de vital importancia para comprender los dilemas enfrentados durante la crisis de la pandemia y cómo la empresa respondió estratégicamente mediante su proceso de transformación digital.

Finalmente, las conclusiones de esta tesis pueden ser valiosas para estudiantes que busquen fortalecer su pensamiento crítico, crear estrategias y afrontar con éxito situaciones de crisis similares:

- La crisis generada por el COVID-19 representó un reto sin precedentes para

Platanitos y la industria retail en general. La empresa se vio enfrentada a decisiones críticas en un contexto de incertidumbre y cambios rápidos en el comportamiento del consumidor.

- La exploración de los dilemas y posibles alternativas de decisión afrontados por los protagonistas del caso de estudio ha evidenciado la importancia del liderazgo proactivo y la capacidad de adaptación para enfrentar situaciones de crisis y la toma de decisiones estratégicas acertadas.
- La transformación digital surgió como el factor clave que permitió a Platanitos adaptarse y preservar su competitividad durante la pandemia.

Resumen elaborado por los autores

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

Debido a la crisis global que se vivió por el brote de la enfermedad COVID-19, las economías del mundo se vieron afectadas. Sin embargo, el comercio electrónico fue uno de los sectores que más creció. Un claro ejemplo es que los estadounidenses gastaron 1,7 billones de dólares comprando en línea durante los últimos dos años de pandemia, aproximadamente más de 600 mil millones de dólares con respecto a los años 2020 y 2021, donde las categorías que tuvieron mayor demanda fueron los productos comestibles, electrónicos y ropa, según datos de Adobe (2022).

En cuanto al Perú, de acuerdo con la información brindada por la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE, 2020) durante el 2020 el mercado online facturó US \$6,000 millones, y el número de compradores online fue de 11,8 millones, que significa un crecimiento del 50% con respecto al año anterior (2019), superando al 30% que se estimaba antes del COVID-19.

La empresa Platanitos, al igual que otras empresas dedicadas al rubro retail, afrontó un duro golpe debido a la crisis económica generada por la llegada del COVID-19. En la plataforma Ecommerce News (2022), se publica un artículo relacionado a las compras que realizaban los peruanos. Mientras que en el año 2019 contaba con una participación del 18.6% del canal online en lo que respecta a las ventas, en el 2020 ya estaba por el 30%. Es así como el impulso sobre el comercio electrónico para los meses de junio 2020 en adelante superaron el 50% con respecto al año anterior.

### **1.1. Objetivos**

#### *1.1.1. Objetivo General*

El presente trabajo busca exponer como caso de estudio los dilemas que tuvieron que enfrentar los directores de la empresa retail Platanitos. Para conseguir la continuidad del negocio ante la imposición de restricciones que realizó el gobierno peruano, y como la transformación digital ayudaría al

sostenimiento frente a la creciente incertidumbre, ante la mayor crisis que enfrentaron en su historia debido a la llegada del COVID-19 en el año 2020.

### *1.1.2. Objetivos Específicos*

- Explorar los dilemas y posibles opciones que ofrecía la transformación digital para ayudar a la empresa a enfrentar la crisis del COVID-19.
- Presentar a manera de CASO DE ESTUDIO, las posibles decisiones que los directores de Platanitos tenían que tomar para enfrentar la crisis de la pandemia.

## **1.2. Justificación**

Antes de la llegada de la pandemia, Platanitos era una empresa retail dedicada principalmente a la venta de productos de moda como zapatos, carteras, ropa y bisutería a través de sus puntos de venta físicos. En el año 2010, se lanza Platanitos.com, este canal online brindaba soporte a las tiendas físicas y se dedicaba a la venta en los mismos rubros. La empresa contaba antes de la pandemia con más de 70 tiendas a nivel nacional y más de 500 trabajadores.

A inicios del año 2020, llega el COVID-19 al Perú. Esto afectó la industria retail de manera significativa. No sólo el cierre obligatorio de tiendas a raíz de la cuarentena impuesta por el gobierno para controlar los efectos del virus, sino, el cambio en los patrones de comportamiento de los consumidores. Al estar bajo restricciones de movilidad, las actividades del hogar fueron más cotidianas, lo que redujo de manera significativa la demanda de calzados y accesorios de moda, inclusive esto se vio reflejado después del levantamiento de la cuarentena y del funcionamiento de las tiendas físicas.

El caso de estudio expone los dilemas que la empresa Platanitos enfrentó durante la pandemia, y cómo sus directores tomaron decisiones estratégicas para afrontar esta situación. La respuesta a la crisis de ambos protagonistas debía ser rápida a pesar de la incertidumbre existente. Además, la empresa tenía recursos limitados debido a la pandemia, a los cuales debía recurrir para generar nuevas iniciativas para enfrentar la coyuntura.

Si bien el plan estratégico de la empresa antes de la pandemia sugería una ampliación de tiendas a nivel nacional, este camino no era viable dadas las condiciones existentes en el mercado en ese momento. Por lo que se tuvo que buscar otras salidas para darle continuidad al negocio. Es así como las tecnologías de información surgen como oportunidades de innovación, para transformar el modelo de negocio y adaptarlo a las condiciones existentes.

### **1.3. Alcance**

La presente tesis como caso de estudio se centra en la decisión que debe tomar la empresa Platanitos cuando se vio forzada a cerrar sus tiendas físicas en la pandemia del COVID-19. El caso presenta los principales factores a considerar para tomar la mejor decisión, entre las opciones de cambio de modelo de negocio que ofrece la transformación digital en un escenario que requería una rápida respuesta a la crisis existente.

### **1.4. Limitaciones**

El caso de estudio presentará información detallada de la empresa Platanitos sobre: los antecedentes de la empresa, su historia y evolución tecnológica, el modelo de negocio y la propuesta de valor que fueron cambiados por la llegada del COVID-19.

En el presente caso se reserva la información económica real sobre la empresa.

### **1.5. Contribución**

El caso de estudio tiene como finalidad presentar situaciones problemáticas y/o de tomas de decisión, de la vida real a nivel empresarial, lo que permite los conocimientos sobre gestión de las tecnologías de información aplicadas a la implementación de la estrategia de transformación digital como respuesta a un contexto empresarial complejo y desafiante.

El caso de estudio dejará abierta la posibilidad que el lector pueda evaluar diferentes variables y escenarios, que los lleve a reflexionar, analizar y discutir posibles salidas, además de ser una herramienta que permite ser abordada por diversas áreas de conocimiento.

Se pretende desafiar al lector a aplicar el pensamiento crítico, sus habilidades de innovación para crear alternativas de solución y establecer criterios para la toma de decisiones de manera objetiva, con el fin de conectar los conceptos con las situaciones prácticas de la vida real.

Finalmente, es importante mencionar que se cuenta con la aprobación de la empresa protagonista del caso de estudio para la publicación de este.

## CAPÍTULO II. LA EMPRESA Y SU ENTORNO

Platanitos nace inicialmente con la marca comercial “Banana Boutique” en 1991, con la primera tienda de la cadena, ubicada en el distrito de Miraflores, Lima-Perú, como se muestra en la figura 1. Los productos que ofrecían eran principalmente importados como calzado, carteras, bisutería y accesorios de vestir.

Figura 1. Banana Boutique: Primera tienda.



*Fachada de la primera tienda Banana Boutique ubicada en Miraflores, 1991. Fotografía proporcionada por la documentación de la empresa Platanitos.*

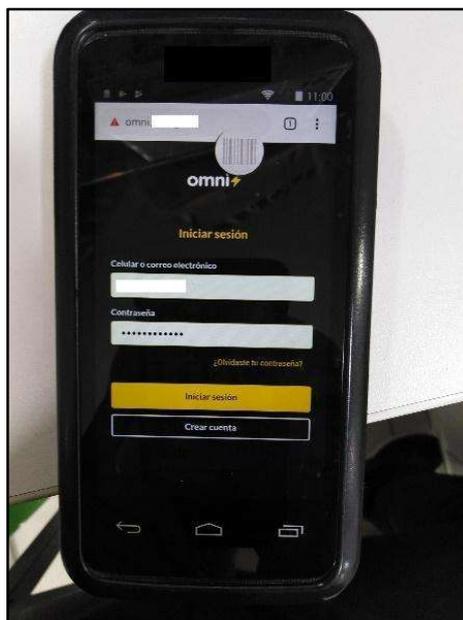
En 1998 se cambió el nombre a Platanitos y desde ese momento la empresa se enfocó en la comercialización de productos para el público femenino. En la actualidad, Platanitos cuenta con 40 puntos de venta en Lima y 35 puntos de venta en el interior del Perú.

Uno de los cambios más fuertes en la empresa fue la creación del programa de reposición automática en el almacén central. Este se produjo en el año 2000, y permitió la reposición a nivel de producto individual en base a lo vendido el día anterior, evitando así la falta de stock para los clientes. En el mismo año también se crea la página web [platanitos.com](http://platanitos.com) como página estática con contenido básico, actualizada sólo dos veces al año para mostrar los nuevos modelos.

Platanitos.com evolucionó en el año 2010 como una herramienta de comercio electrónico, al principio enfocada en el uso exclusivo de los puntos de venta de manera interna para evitar la pérdida de venta por falta de stock, y luego abierta al público para compra online directa.

En el año 2015, Platanitos desarrolla la herramienta OMNI, como se muestra en la figura 2. Era la primera versión liberada, en los dispositivos android de la época, con el objetivo de acceder a la información del stock de cada tienda, incluyendo la ubicación exacta en cualquier almacén de la cadena para poder contar con un control de los productos tanto en las tiendas como en los almacenes. Esta solución estaba asociada a brindar un mejor servicio al cliente, en caso no encontrara el producto deseado el colaborador indicaba en qué tienda se encontraba el producto, le brindaba la opción de separarlo hasta su llegada y poder realizar el proceso de compra.

Figura 2. Aplicación OMNI: Pantalla de Login.



*Fotografía proporcionada por la documentación de la empresa Platanitos.*

Asimismo, en el año 2017, con el fin de poder brindar un mayor impacto a la página web de la empresa, se inaugura la tienda Platanitos.com como una tienda física el cual funciona como un programa piloto para mejorar el proceso de servicio al cliente en todos sus puntos de venta. Estas tiendas funcionan como puntos de venta y

la vez como almacenes con el fin de facilitar la entrega de productos online desde los diferentes puntos de venta de la empresa. En estas tiendas se pueden encontrar todos los productos de calzado de la empresa Platanitos, así como las otras marcas asociadas con la empresa.

## **2.1. Misión**

La misión de la empresa es revolucionar constantemente el retail con el propósito de ser reconocidos como el lugar perfecto para conectar el estilo con la moda.

## **2.2. Visión**

La visión de la empresa es mejorar la experiencia de compra de sus clientes mediante una amplia gama de servicios de atención brindando las últimas tendencias de la moda.

## **2.3. Líneas de negocio**

- Actividad principal: venta de calzados sintéticos, de cuero y accesorios para damas importados y nacionales al por menor.
- Actividad secundaria: venta de artículos de la categoría moda para damas, caballeros y niños a través de sus diversos canales de venta. A raíz de la pandemia Platanitos incorpora nuevas categorías en la venta de productos dentro de sus canales online, en la cuales se encuentran: artículos para el hogar, alimentos, tecnología, libros, artículos para mascotas, entre otros al por menor.

## **2.4. Segmento objetivo**

Según el criterio sociodemográfico la empresa Platanitos inició sus estrategias enfocadas en un público femenino entre los 15 a 40 años de los diferentes niveles socioeconómicos, especialmente en los sectores C y D, en todos los departamentos del Perú.

Después de la pandemia y ya contando con diferentes canales digitales, se

amplía su público objetivo y sus estrategias van dirigidas tanto a hombres como mujeres que se encuentran entre los 15 a 40 años, de todos los niveles socioeconómicos del Perú.

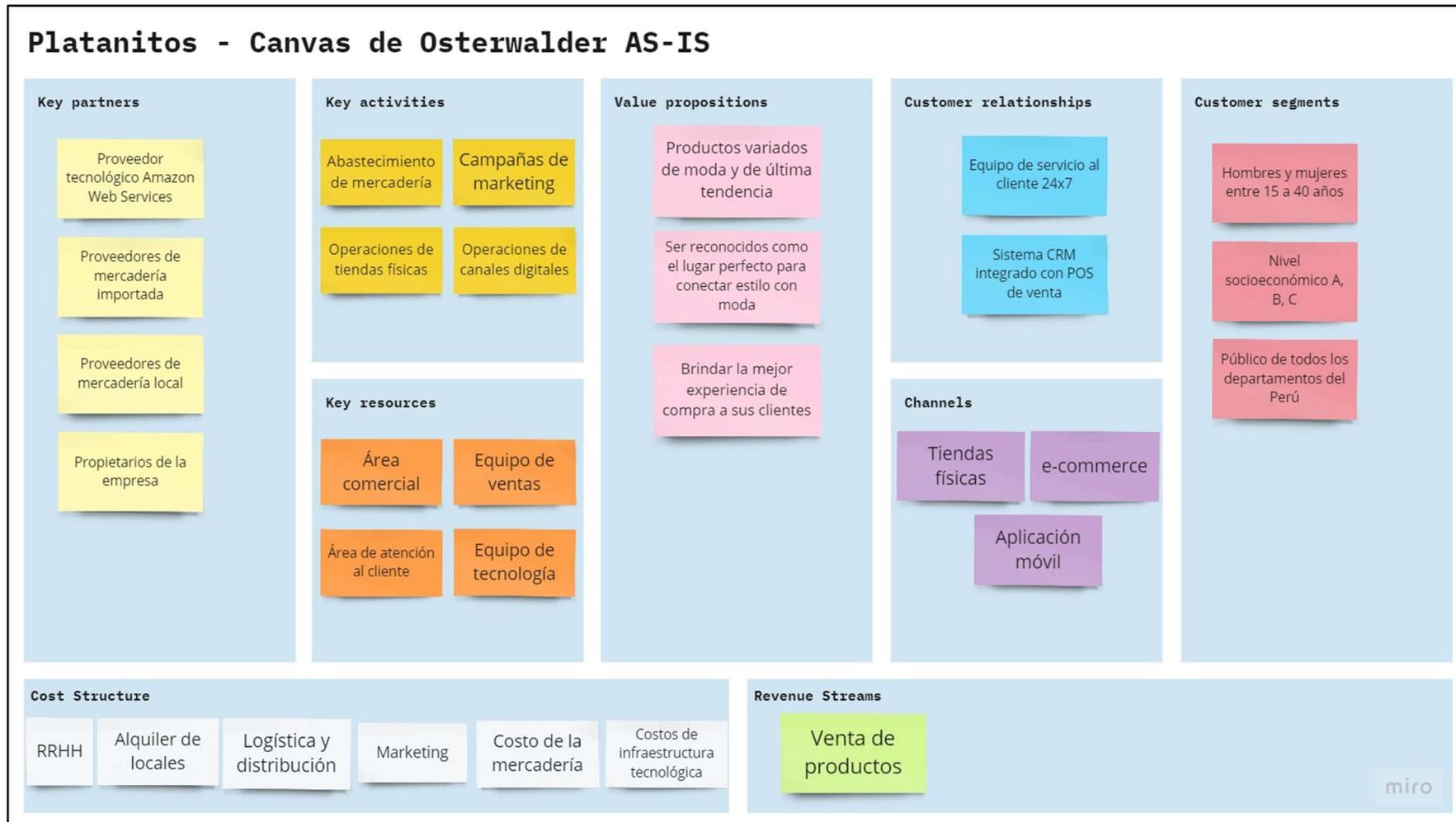
## **2.5. Competidores directos**

Platanitos tiene competidores especializados en el sector de calzado: Tiendas Bata, Payless, Footloose, Azaleia, Viale, Ecco. A raíz de la pandemia e incorporar nuevas categorías en sus canales digitales, Platanitos ingresó en otros mercados digitales en las cuales tuvo nuevos competidores directos son las tiendas por departamento como: Falabella, Ripley y Oechsle.

## **2.6. Modelo de negocio**

Antes de la pandemia, el modelo de negocio de Platanitos estaba enfocado en la venta de productos de moda (calzado, accesorios y ropa) a través de sus canales físicos y online. Su propuesta de valor se centraliza en brindar una agradable experiencia de compra a sus clientes conectándose a través de la moda. En la figura 3 se presenta el modelo de negocio de la empresa Platanitos (AS-IS), antes del inicio de la pandemia la empresa presentaba una propuesta de valor enfocada en productos de moda y una excelente experiencia de compra a sus clientes. Apoyado con su equipo interno que buscaba innovar e implementar soluciones orientadas a las estrategias del negocio.

Figura 3. Modelo de negocio AS-IS de la empresa Platanitos.



Representado gráficamente bajo el modelo Canvas de Osterwalder. Elaboración propia.

## 2.7. Marco Contextual

Antes de la llegada del COVID-19, a pesar de que la economía en el Perú tenía un ritmo de crecimiento menor que otros años, el sector retail seguía siendo prometedor. Según estimaciones del Ministerio de la Producción (Produce) el sector retail estimaba ventas por S/38.000 millones en el 2019 las cuales representan un crecimiento estimado del 5% a comparación del año 2018. Este crecimiento se vería potenciado dado que existía mayor actividad en los diferentes puntos de venta como las tiendas por departamento, supermercados, malls, entre otros.

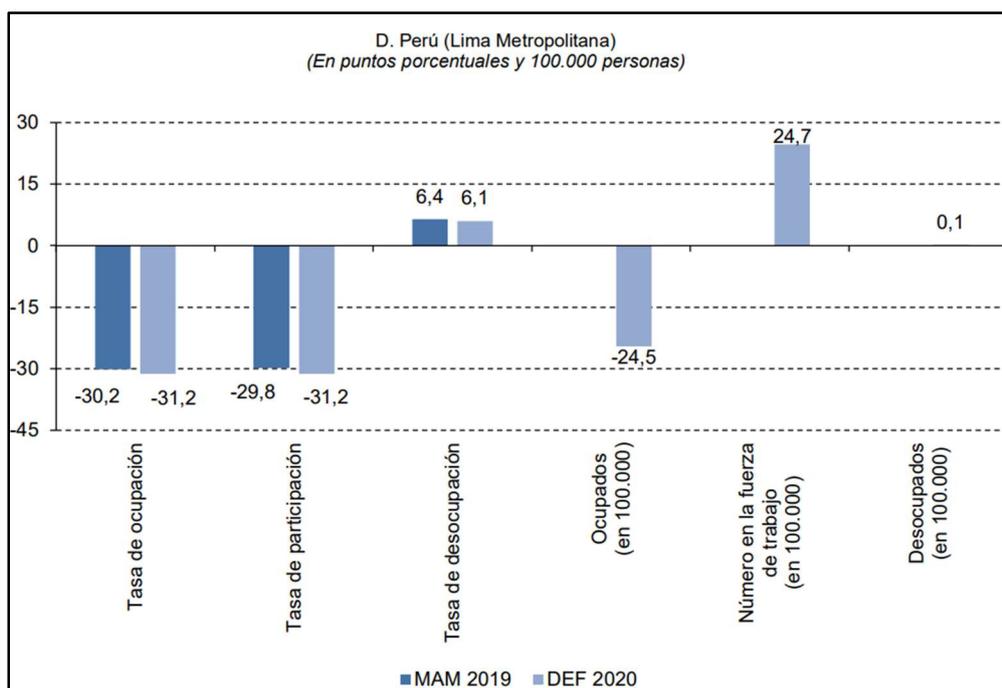
### 2.7.1. Sector Retail en el Perú en tiempo de COVID-19

Ante la llegada del COVID-19 al Perú, varios sectores del mercado se vieron afectados ante las inminentes restricciones del gobierno que se ejecutaron para evitar los contagios y uno de los sectores más golpeados fue el sector retail.

Se redujeron dramáticamente las operaciones, teniendo en cuenta la seguridad sanitaria de los colaboradores, los temas económicos propios por la inoperatividad de los primeros meses por la inamovilidad, en la figura 4, se muestra cómo se redujeron las ocupaciones de personas debido a la baja operatividad entre los meses de marzo, abril y mayo del 2019 con respecto al 2020.

Fue la propia necesidad de satisfacer el consumo de los clientes, que conlleva a establecer nuevas estrategias de carácter comercial y logístico, a su vez replantear relaciones con principales proveedores para cubrir la demanda esta vez de manera remota (Monjaras, 2021).

Figura 4. Reducción de ocupaciones de personas debido a la baja operatividad.



*Variación de las tasas de ocupación, participación y desocupación y de ocupados, personas fuera del mercado laboral y desocupados, trimestre MAM 2020 en comparación con trimestres MAM 2019 y DEF 2020. Cepal, 2020.*

*[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45864/4/S2000495\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45864/4/S2000495_es.pdf)*

El sector de comercio sufrió una gran variación entre el año 2020 y 2021 en términos de crecimiento. Durante el año 2020 se tuvo un desempeño bastante negativo a comparación del 2019. Por ejemplo, durante el mes de abril el sector decreció un -62.5% seguido por mayo que obtuvo un -48%. Sin embargo, durante el año 2021 se da una recuperación observándose picos de crecimiento durante los meses de abril y mayo que registraron un incremento en la facturación de 158.5% y 105% respectivamente. Al cierre de agosto del 2022, se tiene un incremento de 2.59% en la actividad comercial respecto al 2021 (INEI, 2022).

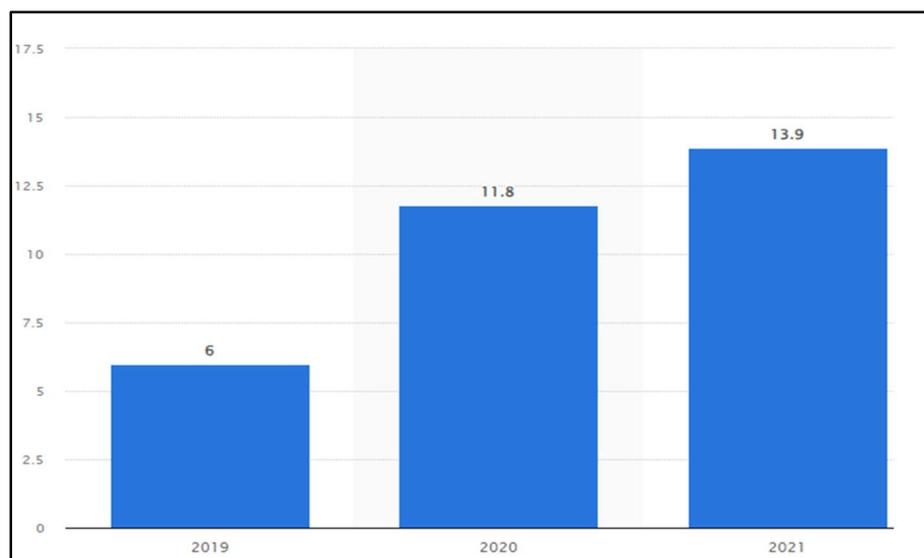
En el consumo al por menor las excepciones fueron los supermercados y minimarkets, lo cual afectó la venta de artículos y prendas de vestir de tiendas retail debido a las restricciones de inmovilización.

Pese a todos los números negativos que se mostraron en estos dos años de

pandemia, la presidenta de la cámara de comercio de lima (CCL), Rosa Bueno de Lecaro, indicó lo siguiente: “el sector retail ha demostrado ser resiliente debido a que a las restricciones tenidas obligó a las empresas a salir de su zona de confort para buscar soluciones basadas en tecnología, donde el comercio electrónico fue el principal referente”. En la figura 5 se muestra cómo ha ido en aumento la participación de los compradores a través de plataformas en línea.

El proceso de adaptar nuevas estrategias y reestructurar procesos se encuentran estrechamente asociados con las nuevas necesidades y los nuevos tipos de clientes que surgieron a raíz de la pandemia, mostrando que la exigencia de compra ahora pueda ser virtual o presencial.

Figura 5. Crecimiento de compradores en línea del 2019 a 2021



Números establecidos en millones. Statista, 2022. Número de compradores en línea en Perú de 2019 a 2021. <https://www.statista.com/statistics/1225470/number-digital-buyers-peru/>

El término “reinventarse” fue algo muy presente en las empresas en el entorno de incertidumbre que se encontraban, varias de ellas migraron al comercio electrónico para poder vender sus productos ante el aislamiento social obligatorio, fue el salvavidas de varios sectores, pero no todos pudieron realizarlo.

“La necesidad de adaptarse a la nueva situación en pandemia, tanto de las empresas como de los consumidores, ha acelerado de manera vertiginosa la adopción de tecnología y digitalización por parte de todos. Creo que el retail en Perú ha vivido una situación similar, y nos adelantamos 5 años de desarrollos y cambios de conducta del consumidor producto.” (Ureta, A., CEO Latam de TeamCore)

Ninguna empresa estaba preparada para tener un incremento en su volumen de ventas hasta en cinco veces más. En los primeros meses de la pandemia había mucha presión en la mayoría de los negocios que tenían un canal ecommerce. En ese momento el cliente pedía una visibilidad de sus pedidos y una rápida capacidad de respuesta en las áreas de postventa. Así mismo, varias empresas se vieron obligadas a desarrollar su propio canal ecommerce o estar presentes en otras plataformas de aplicación para poder generar ventas.

Platanitos no fue ajena a esta situación, antes del COVID-19 la empresa tenía en su plataforma ecommerce alrededor de 100 marcas, durante la pandemia esta se triplicó, manejando distintos rubros a lo que usualmente tenía tales como: belleza, libros, muebles, comida, juguetería, bisutería, etc. Y en tiempos de pandemia, decidieron incursionar en algo totalmente diferente como incluir comida a sus categorías, iniciaron con la comida china, luego italiana y española y así sucesivamente. No pretendían igualar a un supermercado, pero sí vender productos que eran difíciles de encontrar.

De esta forma expandieron su oferta de ecommerce enfocándose en un público en particular que era amante de los insumos y/o alimentos asiáticos, pero, y ¿ a qué se debió esa oferta en particular?, sin duda la coyuntura del COVID-19 afectó gravemente las categorías de calzado/textil y se consideraba que los clientes sólo adquirirían productos de primera necesidad, esto explicaría la nueva propuesta de Platanitos por generar ingresos con esta nueva estrategia, lo que finalmente se convertiría en una nueva categoría llamada “Platanitos Food”.

En lo que respecta al Perú, se ha recopilado información estadística de cómo el COVID-19 ha impactado el sector comercial, y la repercusión que ha tenido en el sector retail. Para ello se han abordado sobre 3 principales ámbitos, como lo son el social, tecnológico y económico.

### 2.7.2. *Ámbito Social*

El COVID-19 trajo consigo nuevos hábitos políticos, económicos y sociales permanentes, dentro de la nueva realidad se destaca el teletrabajo, la compra online toma fuerza dada las restricciones de movilidad en el país y el aumento de uso del internet en las casas dada las restricciones de movilidad.

Según CAPECE (Cámara Peruana de comercio electrónico - 2021), el COVID-19 ha generado nuevos hábitos de compra en el cliente, sobre todo en la exigencia acerca de la información del producto que adquiere, obteniendo más rigurosidad y control sobre toda transacción que realice. Contrariamente a lo que se puede pensar, las empresas tuvieron la oportunidad de afianzar su marca con los clientes ante sus nuevos intereses post-pandemia. La incertidumbre que sentían respecto a sus futuros laborales y de vida, los lleva a conocer de qué manera las marcas que siguen, se involucran ayudando a las personas. (Encuesta agencia DDB, Reino Unido, 2020).

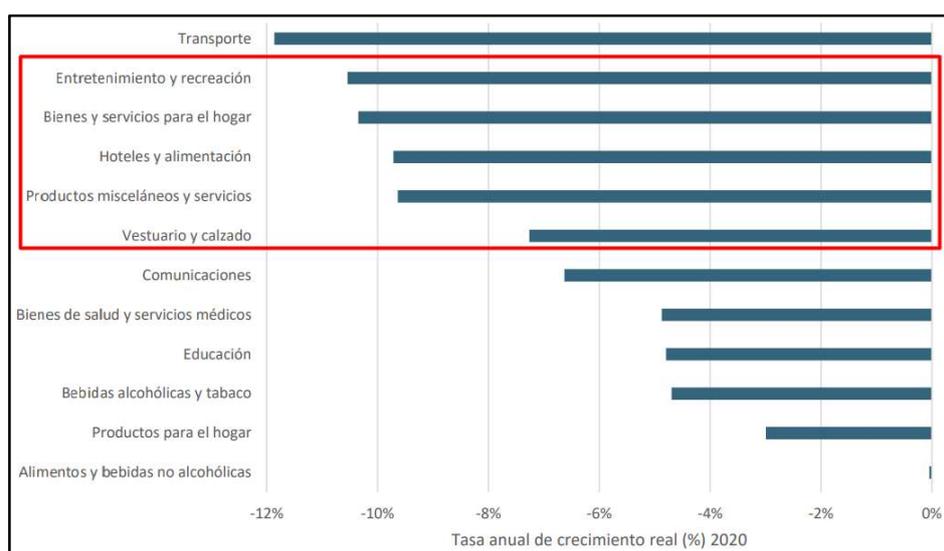
De acuerdo con el estudio realizado por DDB Latina (Doyle Dane Bernbach, grupo de comunicaciones líder en los mercados latinos), se indicó que un 43% de las personas desearían que las marcas dejen de pensar en negocios y se involucren más en la sociedad. A través de las retribuciones obtenidas de años pasados, contribuir socialmente a las necesidades que se demandaba en la época de cuarentena.

En la figura 6, se muestra como el nuevo consumidor escogerá marcas que se relacionen más con el bienestar de su familia y utilizara productos o servicios que se ajusten a la seguridad y comodidad de su hogar, además el 75% de latinoamericanos consideraron que su vida cambiará a raíz del COVID-19 y que sus nuevas prioridades están orientadas a la salud y familia (Encuesta DDB Latina, 2020). Es probable que los consumidores confíen en empresas

que hayan demostrado mantener sus precios bajos de alguna manera, el desafío de los retailers fue de optimizar sus precios a través de distintas herramientas, esto debido a la pérdida de ingresos y gastos en la canasta familiar que tuvo el 18% de consumidores.

Los retailers dieron visibilidad a su cadena de suministros, conocer la procedencia de los productos, compartir la información y contar con un seguimiento para identificar qué mercadería estaba en riesgo, se volvió en un punto importante ante sus clientes para proporcionar una mayor transparencia. (Estudio PwC Global Consumer Insights Survey 2020)

Figura 6. Impacto del gasto del consumidor en pandemia.



Recogido de “Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2021”. PromPeru. 2021. Crecimiento del gasto del consumidor global de 2019 a 2020.

<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/publicaciones/2047/Tendencias%20globales%202021.pdf>

“Hoy en día el consumidor espera comprometerse con marcas comprometidas con la sostenibilidad, con sus valores y con el medio ambiente. Está dispuesto a brindarle su preferencia a marcas comprometidas y que sean capaces de pagar un poco más con aquellas que compartan esos valores con ellos. Es uno de los grandes retos que tiene el sector retail en general”. (Juan José Calle, CEO de Jockey Plaza).

### 2.7.3. *Ámbito Tecnológico*

Según la Cámara de Comercio de Lima (CCL, 2022), el COVID-19 aceleró que las empresas puedan implementar el comercio electrónico. Esto se dio más desde los supermercados hasta en las tiendas por departamento, debido a que las personas solían evitar la compra presencial. Ello condujo a que se establecieran estrategias de acercamiento al producto en múltiples canales. Para ello se mencionaron tres criterios con los que deberían lidiar. El primer criterio es combinar la experiencia virtual con lo presencial por lo que la selección y asesoría personalizada que se tenía de manera física versus el ahorro de tiempo y la obtención de productos con pocos clics era una brecha importante.

El segundo criterio es la innovación en la tienda para atraer al cliente, la realización de activaciones cada vez más atrayentes que generen un impacto en el público objetivo basado en tecnología, como el uso de captadores virtuales, la reposición compartida automatizada y los proyectos de digitalización en la cadena de suministro. Y el tercer criterio es tener a la tecnología como principal aliado, desde su inserción en el proceso de venta ha permitido generar tiendas más inteligentes. Con la combinación de dispositivos móviles, páginas web, inteligencia artificial y big data han logrado ese acercamiento que en su momento prepandemia se notaba distante.

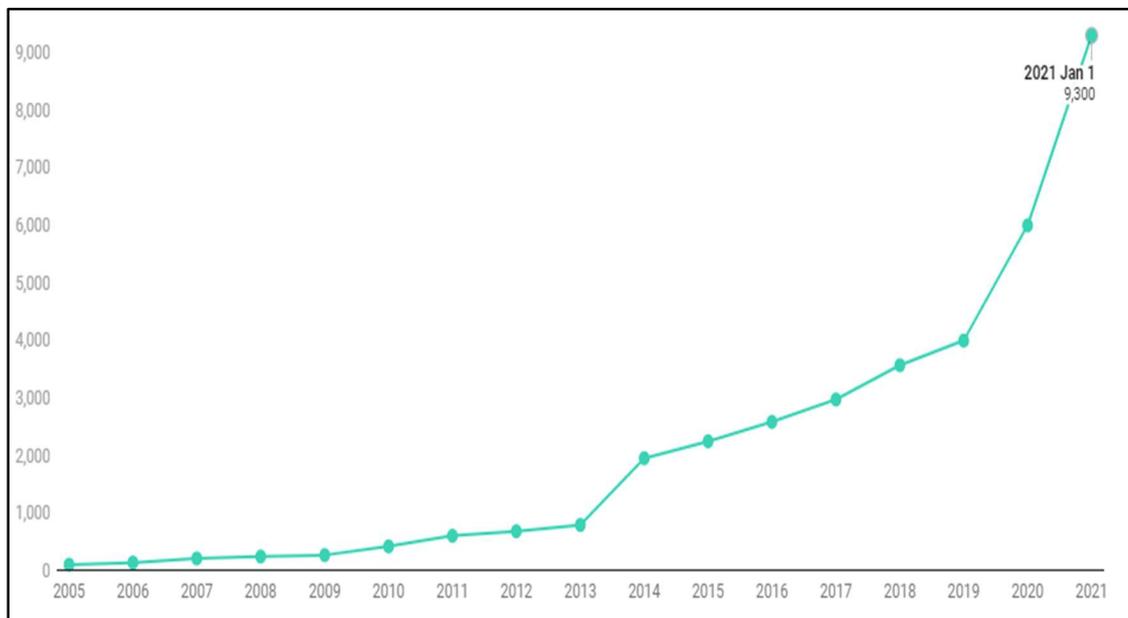
Antes de la pandemia sólo el 9% de los consumidores compraban productos en línea. Durante y después de la pandemia, esta se incrementó y el 35% adquiría alimentos en línea y el 63% de esos consumidores estuvo comprando más alimentos en línea o por teléfono que antes del distanciamiento. Este fue un desafío que los retailers debieron reforzar para que sus consumidores adoptaran el modelo digital. El canal tradicional físico será algo que no morirá en el tiempo, pero los clientes aún valoran los espacios físicos para tener un contacto social y sensorial.

Los retailers contaban con inventarios de hasta tres meses, debido a la pandemia muchas empresas se vieron en la necesidad de implementar

tecnologías para integrar experiencias de compra satisfactorias. Inversiones en soluciones como WMS y RFID, para obtener inventarios exactos ayudaría a una distribución más ágil, rápida y finalmente en la ansiada trazabilidad. Ante consumidores ávidos por rapidez y más críticos, las entregas ya no podían tardar días sino cumplirlas en horas.

La pandemia presentó un alto a todas las actividades de comercio electrónico, en un inicio, dadas las estrategias del gobierno por cerrar los negocios no relacionados con ciertos sectores autorizados (productos de primera necesidad). Sorpresivamente muchos de los negocios en el sector retail impulsaron sus ventas a través de los canales online. Como se aprecia en la figura 7 el crecimiento de las ventas online en el Perú iba en aumento, las cuales no tenían proyectada la enorme demanda que dejó en evidencia un sistema de entrega bastante deficiente el cual no podía cubrir la gran demanda. (Chicoma, 2020)

Figura 7. Evolución de las ventas online en el Perú



*Crecimiento de las ventas online valorizada en millones de dólares en el Perú, recogido de la publicación "Aumento del comercio electrónico". CEPLAN. 2020.*

*<https://observatorio.ceplan.gob.pe/ficha/t68>*

La mayoría de los comercios implementaron el consumo en línea y delivery en zonas específicas de su sector, el uso de redes sociales o grupos de WhatsApp se incrementaron, aún no contaban con protocolos de seguridad para el reparto y tenían una capacidad de distribución limitada.

Varios estudios como los de Ipsos, Gfk y Kantar (Chicoma, 2020) fueron publicados y presentaron un aumento de las ventas online, en específico de productos de consumo y limpieza con un factor atrayente como las ofertas y un desapego a las marcas que eran tradicionales en el mercado actual.

Es importante destacar que el e-commerce era el 5% de las ventas en promedio en las empresas antes de la pandemia. Se ha presentado un crecimiento de más del 10% en las empresas que ya tienen implementado este servicio. (Olivera, 2020)

#### 2.7.4. *Ámbito Económico*

El Perú fue afectado de manera considerable por la pandemia. El estar presente ante una amenaza contra el bienestar a nivel nacional y mundial, el gobierno aplicó una serie de estrategias como el aislamiento social.

Estas medidas originaron que se presentarían cortes en los flujos económicos, esto trajo como consecuencia que la tasa de desempleo se reduzca y los niveles de ingresos disminuyan para los diferentes sectores. Debido a la ruptura de los flujos comerciales y los deficientes esfuerzos para controlar la pandemia, el país tuvo una caída del producto bruto interno (PBI) del 15 al 20%, esto quiere decir que para controlar el avance de la pandemia se sacrificó la economía en el país. (Huamán, 2021)

Cabe indicar que las medidas ejecutadas por el gobierno generaron un impacto a nivel macro en las diferentes empresas, específicamente en la caída de las actividades productivas, lo cual condujo a una desaceleración económica a nivel nacional e internacional. Según la ACCEP, asociación de centros

comerciales y de entretenimiento del Perú, se tiene una expectativa de aumento de las ventas de S/ 32,000 millones el cual representa el 9% con respecto al 2019. Pero las medidas impuestas por el gobierno causaron unas pérdidas de S/7,500 millones en las ventas aproximadamente.

El sector retail se vio duramente afectado por un efecto de oferta en el mercado, las tiendas no podían abrir y la gran mayoría tenía un problema de demanda. El ministerio de producción (Produce), mostró que los establecimientos que están asociados al sector retail cayeron en un 15% en abril del 2019 respecto al mes de marzo del mismo año.

El Perú, que es uno de los países emergentes, ha registrado una caída del 30% del PBI durante el tercer trimestre del 2021, pero gracias a las reactivaciones económicas que ha brindado el gobierno ha podido tener una respuesta notoria. Es así como en octubre de ese año pudo tener el punto de quiebre para empezar a recuperar de manera importante a los socios principales, y con ello esperar las nuevas medidas que se adopten para reimpulsar la recuperación económica que resta del siguiente año (Chang y Diaz, 2022).

## CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL

Para el mejor entendimiento de esta, se considera conveniente explicar qué se entiende por transformación digital, y cuáles son sus pilares sobre los cuales se construye. Asimismo, se presentan algunos casos de éxito que pueden ayudar a mostrar el impacto de la transformación digital en las organizaciones.

### 3.1. ¿Qué es transformación digital?

Hoy en día se escucha hablar del concepto de Transformación Digital en las empresas, un tema necesario y estratégico a tomar en cuenta por su contribución a incrementar la rentabilidad y crecimiento. Pero este concepto puede ser difícil de entender o definir y aplicarlo en diferentes contextos o situaciones. Es por eso se presentan diferentes conceptos de Transformación Digital definidos por diversos autores:

Rouse (2018), menciona que:

“La transformación digital es la reinención de una organización a través de la utilización de la tecnología digital para mejorar la forma en que se la organización se desempeña y sirve a quienes la constituyen. Digital se refiere al uso de la tecnología que genera, almacena y procesa los datos”.

Warner y Wäger (2019) definen la transformación digital como:

“El proceso continuo de renovación estratégica que utiliza los avances en las tecnologías digitales para desarrollar capacidades que actualizan o reemplazan el modelo comercial, el enfoque colaborativo y la cultura de una organización”.

Para Torres Jiménez (2021) las definiciones de transformación digital tienen inmerso el uso de la tecnología como factor clave y crucial para mejorar el desempeño de la organización, llevando a cambiar los procedimientos y la estructura

organizativa, así como en la oferta de nuevos productos o servicios.

La transformación digital implica la utilización de nuevas tecnologías para promover mejoras notables en todos los segmentos comerciales, que se capitaliza en nuevas oportunidades, así como transformar de manera efectiva los modelos existentes y la tecnología que los ejecuta. Con ello una organización pueda reaccionar de manera rápida ante las demandas cambiantes de los clientes apoyándose en la tecnología para conseguir resultado y un valor comercial diferenciado (Stoffers y Erl, 2021).

Las diversas definiciones de Transformación Digital podrían resumir el término como un cambio fundamental en las empresas, donde no solo se deben enfocar en aprovechar las nuevas oportunidades de negocio que pueden surgir con la aparición de nuevas tecnologías, sino generar nuevas estrategias y objetivos las cuales estarán alineadas para obtener un valor agregado.

### **3.2. ¿Cómo hacer posible una transformación digital?, los pilares.**

Se dice que la transformación digital ya no es una opción sino un imperativo. De acuerdo con un estudio realizado por Accenture (2019), en los tres años anteriores al 2018, las empresas que lideran su sector en la adopción de tecnología crecieron dos veces más rápido que las rezagadas. En la actualidad, crecen cinco veces más rápido. El riesgo ya no es simplemente quedarse atrás, sino ser eliminado por completo de la carrera.

A continuación, se discute los 4 pilares fundamentales según reporte del IDC (International Data Corporation) (2018) que toda empresa debe tomar en cuenta para una transformación digital.

#### *3.2.1 Optimizar la experiencia del cliente*

El público hoy en día tiene mucho poder de decisión en base a la información que busca en internet y ahora sus comentarios o recomendaciones impactan sobre el éxito o fracaso de un producto o servicio. Por lo que las empresas deben innovar en la forma como comunica y atrae a sus consumidores a través de

múltiples canales de venta, puntos de contacto, precios, etc. (IDC, 2018).

En el cliente, las organizaciones ya no se diferencian por sus productos y servicios, sino por la experiencia que vive el cliente, donde se genera una relación emocional con la marca o imagen mediante un estilo positivo en todas las etapas de su adquisición y consumo. El cliente actual es digital, y está permanentemente conectado, informado y recibiendo nuevas recomendaciones para prolongar la fidelidad con el negocio (Valderrama, 2019).

Ante ello, en la figura 8, se ilustra como Platanitos tomó en cuenta la relevancia del cliente digital y expuso un enfoque de moda en un canal diferente. El uso de la aplicación móvil potencia la relación con los clientes digitales y genera un mayor alcance en su público objetivo, brindando una experiencia de moda fácil y rápida, estableciendo así una conexión emocional con la marca.

Figura 8. Publicidad de un nuevo canal – Experiencia de cliente



*Aplicación Móvil Platanitos. Fotografía proporcionada por la documentación de la empresa Platanitos.*

Para Torres Jiménez (2021) a través de la experiencia del cliente, se promueve la innovación de los servicios dentro de la organización y esfuerzos relacionados con la retención y lealtad del cliente.

### *3.2.2. Mejorar los procesos del negocio*

El modelado de procesos internos debe permitir una entrega de valor cada vez mayor en cada etapa de la cadena, y esto se puede lograr con un mejor flujo de información, colaboración y trabajo en equipo, que son los elementos de la transformación digital que pueden ayudar de una manera muy práctica y asertiva. (IDC, 2018).

Cuando se habla de la mejora de los procesos, la transformación permite a las empresas replantear sus recursos para responder de manera más eficiente y rápida a las crisis empresariales (Dini, Gligo y Patiño, 2021).

La mejora de procesos genera impacto en la mejora de la eficiencia de la organización, reduciendo costos tanto para el modelo de negocio como para el cliente final, dando como resultado la creación de valor (Torres Jiménez, 2021). Los procesos operativos y de gestión son el soporte de un modelo de negocio que requiere la organización para transformar una capacidad interna, para reconocer y responder de manera ágil a la transformación digital (Delgado y Flores, 2021).

En la empresa Platanitos, la ejecución de toma de inventario resultaba lenta y manualmente operativa, por lo que surgió la necesidad de automatizar la codificación de artículos. Es así como para el 2014, con la aplicación TUTATI se procedió a recorrer cada anaquel del almacén, y establecer una codificación a través del código de barras, que permita inventariar de manera eficiente las siguientes interacciones, reduciendo significativamente las horas para disponer de información de inventario al día.

### *3.2.3. Las personas y la cultura empresarial*

El reto de toda empresa es retener el talento de sus colaboradores y para tener una estrategia de transformación digital exitosa, es importante que las personas se sientan parte de los proyectos a trabajar, que se aprenda a gestionar el cambio y la incertidumbre ante algo nuevo. (IDC, 2018)

El empoderamiento de los colaboradores y el apoyo de la alta dirección es

fundamental en todo cambio y se debe analizar cuál es el potencial de cada uno de ellos, complementando con nuevos talentos para lograr los objetivos estratégicos de la empresa en este nuevo entorno digital. (IDC, 2018). Para lograr una buena experiencia del cliente se debe tener un enfoque con la participación y experiencia del empleado, debido a que deben estar comprometidos que sean también prescriptores e impulsores de la marca, estas personas deben sentir la pertenencia y responsabilidad de la estrategia (Valderrama, 2019).

Las iniciativas de transformación digital son más expuestas al fracaso cuando no se planifica considerar el impacto potencial de la participación de las personas dentro de la organización, por lo que es necesario contar con un fuerte liderazgo. Todos estos cambios en la cual los colaboradores ejecutarán nueva tareas comerciales o mejoradas utilizan nueva tecnología, aprender de la nueva inteligencia de datos y la forma en cómo la empleen, conducirá a la formación de nuevas culturas organizacionales, más integradas con capacidades digitales y enfocadas en el cliente (Stoffers y Erl, 2021).

En Platanitos, cada vez que se libera una aplicación o funcionalidad del sistema, es compartida con el equipo interno, demostrando tener una cultura de colaboración y participación. Es así que son los primeros en fomentar el uso de la funcionalidad, cuando reciben la visita de los clientes en la tienda física. Por ejemplo, para el uso de búsqueda de productos para conocer las tallas disponibles y en qué tiendas lo tienen disponible. Esta labor fue ejecutada en los primeros meses del 2018.

#### *3.2.4. Transformar el producto/negocio*

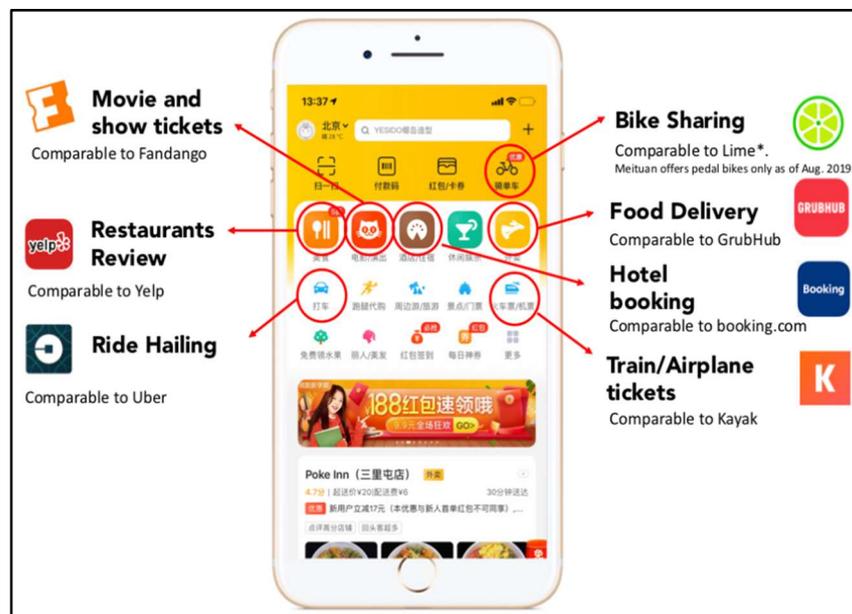
Con procesos de innovación ágil, y con una apertura hacia los cambios constantes las empresas podrán adaptarse rápidamente a las cambiantes necesidades del negocio. Por ejemplo, con nuevos servicios de análisis de datos, que pueden convertir los datos en oportunidades de generar negocio o capturar oportunidades de negocios.

“Debemos entender a la Transformación Digital como un cambio de paradigma, de modelo de negocio y de visión empresarial. La recompensa para quienes

abrazan esta Transformación Digital es la de generar valor, obtener ventajas competitivas y descubrir nuevas oportunidades de negocios. La amenaza para quienes no realicen este proceso será lamentablemente la desaparición”. (Monge, 2021).

En la figura 9 se ilustra, Meituan Dianping, una aplicación china, que se inició vendiendo productos básicos y fue transformando el negocio hasta convertirse en una súper aplicación que proporciona diferentes servicios que son útiles en la vida cotidiana, siendo de los Marketplace más completos.

Figura 9. Super App - Meituan Dianping.



*Pantalla principal de la super aplicación Meituan Dianping, donde se muestran algunos de los servicios que tiene asociados.*

*<https://www.ggvc.com/insights/meituan-dianpings-path-towards-profitability/>*

La agilidad en un entorno organizacional es como se percibe, anticipa y responde a los cambios al mismo ritmo que el mercado demanda. Las organizaciones ágiles se movilizan con rapidez y flexibilidad para enfrentar los retos de los cambios acelerados con respecto a las expectativas de los clientes, las tecnologías y las nuevas circunstancias competitivas (Valderrama, 2019).

### **3.3. ¿Cómo se mide la implementación de los 4 pilares según IDC (International Data Corporation)?**

La exitosa implementación de los cuatro pilares fundamentales según el reporte del IDC puede medirse utilizando diferentes indicadores clave de rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés). A continuación, se presentan algunos ejemplos de indicadores que se pueden utilizar para evaluar el éxito en cada pilar:

#### 1. Optimizar la experiencia del cliente

- Índice de satisfacción del cliente (CSAT): Mide la satisfacción general del cliente con respecto a los productos, servicios y experiencias brindados.
- Net Promoter Score (NPS): Evalúa la lealtad y la probabilidad de que los clientes recomienden la marca o el producto a otros.

#### 2. Mejorar los procesos del negocio:

- Tiempo de ciclo: Mide la eficiencia de los procesos mediante la medición del tiempo requerido para completar un ciclo de operaciones o producción.
- Tasa de error o defectos: Indica la cantidad de errores o defectos en los procesos, lo cual puede ser un indicador de la eficacia de las mejoras implementadas.

#### 3. Las personas y la cultura empresarial

- Índice de compromiso del empleado: Evalúa el grado de compromiso y satisfacción de los empleados con su trabajo y la cultura de la organización.
- Retención de talento: Mide la tasa de retención de empleados clave y talentosos, lo cual puede indicar el nivel de satisfacción y compromiso del personal.

#### 4. Transformar el producto/negocio

- Cuota de mercado: Evalúa la participación de mercado que la empresa ha logrado con su producto o servicio en comparación con la competencia.
- Tasa de crecimiento de ingresos: Mide el crecimiento de los ingresos generados por el producto o servicio, lo cual puede indicar la aceptación y demanda en el mercado.

### 3.4 Storytelling: Gianella

Para aplicar un seguimiento en la ejecución de estos pilares, la empresa Platanitos comparte el siguiente storytelling, como caso de éxito.

Una mujer, con el nombre de Gianella (21 años) tiene un evento familiar en Arequipa, se trata de la boda de su prima.



Un miércoles en la noche, accediendo a una de sus redes sociales (Facebook) aparecen promociones de zapatos de fiesta, ella los revisa y le causa interés.

Lima, Miércoles 21:18

**Platanitos**  
Publicado por Community Manager [?] · 2 de noviembre a las 11:00 · 🌐

#PromNight | Descubre todos los modelos fiesta en Platanitos.com.  
Envíos Gratis a todo el Perú.

**PROM NIGHT**  
ESPECIAL CALZADOS & CARTERAS FIESTA

Prom Night en Platanitos.com

**SANDALIA FIE**

Sandalias fiesta en Platanitos.

Al día siguiente, por la tarde, justo en la hora de almuerzo aprovecha para visitar la tienda cerca de su centro de labores, y probarse algunos modelos que había observado la noche anterior, pero aún no ejecuta la compra.



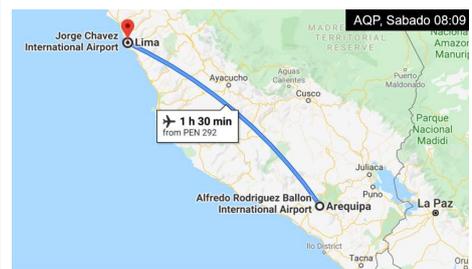
Ese mismo día, después de la cena en su hogar, accede a la aplicación móvil “Platanitos”, y se anima por el modelo que se había probado, y realiza la compra.



El viernes, por la tarde, se acerca al eLocker que se encontraba cerca de su centro de labores, y recoge su compra.



El sábado por la mañana (8:00 am) toma el vuelo hacia Arequipa, pero en pleno viaje se da cuenta que no combina con el



estilo que tenía preparado para la noche.

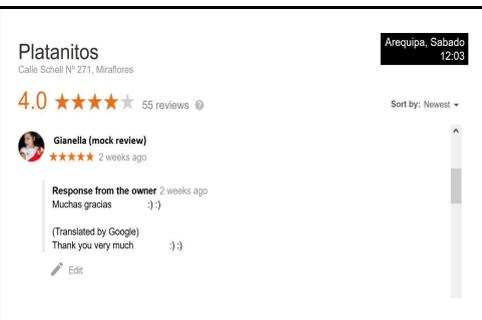
A las 10:30 am, se comunica con Platanitos Call Center, y la derivan inmediatamente a la tienda más cercana a su ubicación.



A las 11:30 am, en Platanitos Arequipa la asistieron para que pueda cambiar el modelo por uno que combine con el estilo que desea.



Gianella entró a la aplicación y valoró la compra realizada, colocando 5 estrellas y dejando un comentario de agradecimiento.



El resultado de un seguimiento de esta experiencia permite ver qué procesos son más necesarios para acortar los tiempos de respuesta, involucrar al personal en ese camino y que la tecnología sea parte importante para conseguir el objetivo.

### 3.5. Estrategias para una transformación digital

La industria actual está en constante movimiento, para adoptar nuevos modelos comerciales holísticos, redefinir por completo los productos y servicios, y establecer interacciones más cercanas con cada integrante de la cadena de valor, la

implementación de estrategias innovadoras dará una importante ventaja en el entorno comercial de la industria (Ebert y Duarte, 2018).

En la transformación digital, no alcanza con implementar varias tecnologías como sea conveniente, debido a que la estrategia estará en movimiento con una visión clara para el desarrollo de la organización. Entonces la integración de nuevas tecnologías digitales en todas las áreas comerciales debe estar en función hacia el rumbo de la organización, ya que, sin una estrategia, sólo habrá un enfoque en la tecnología y no en el cliente que es lo que siempre se espera (Schwertner, 2017). Entre las estrategias hacia una transformación se consideran las siguientes:

### *3.5.1. Tecnologías digitales*

Se define como los procedimientos y despliegues que se realizan con el objetivo de contar con sistemas que automatizan la recolección de información en los procesos de la organización (Delgado y Flores, 2021).

Las organizaciones deben aprovechar el despliegue de la tecnología digital para desplegar e implementar nuevos modelos de negocios y ello conlleva a reevaluar la cultura, las capacidades y las estructuras actuales para identificar como cubrir las necesidades con las tecnologías más relevantes (Delgado y Flores, 2021).

La tecnología está disponible para que la organización adopte y explote nuevos conocimientos, nuevas acciones innovadoras y formas de interactuar dentro y fuera del negocio. El CIO debe aceptar y acoger estos cambios rápidamente dentro de la organización para seguir dando el valor correspondiente al negocio (Stoffers y Erl, 2021).

Por el lado de Schwertner (2017), las organizaciones necesitan incorporar estas tecnologías digitales y sus capacidades de manera estricta para transformar procesos y hacerlos más eficientes, de la mano con la atracción de nuevo talento e impulsar nuevos modelos de negocios para competir y estar a la vanguardia del mundo digital. Algunas de las tecnologías utilizadas en ello son:

- Internet de las cosas

- Mobile
- Business Intelligence Cloud
- Inteligencia Artificial.
- Big Data.
- Blockchain.
- Machine Learning.

### 3.5.2. *Creación y entrega de valor*

Las organizaciones deben considerar cómo las tecnologías emergentes pueden crear propuestas de valor y modelos comerciales nuevos, y esto conlleva a transformar la manera de hacer negocio. Lo que quiere decir que se necesita concentración y una mentalidad que visualice el cambio como una oportunidad para asociar a los clientes en la creación de valor y que está a su vez sea positivamente percibida (Delgado y Flores, 2021). Dentro de la creación de valor es importante poner mucho foco en:

**Nuevas tecnologías:** la búsqueda necesaria de tecnologías emergentes con proyección exponencial.

**Necesidades cambiantes de los clientes:** comprender la importancia de optimizar los procesos antes de automatizarlos, debido a que la atención se basa en la experiencia que tiene el cliente.

### 3.5.3. *Modelo de negocio*

El modelo de negocio debe tener un carácter innovador y creativo, debido a que brindará ventaja competitiva. La innovación en modelos de negocio establece uno de los puntos de partida para la transformación estratégica en la organización. Para conseguir ello se tiene que identificar cuáles son los elementos que deben ser transformados en el modelo de negocio tradicional (Delgado y Flores, 2021).

Para los autores, ellos establecen que existen tres tipos de valor:

- El valor del coste: asociado al costo cero o gratuito, transparencia de precios, pagos por consumo.

- El valor de la experiencia: la personalización del cliente, asistencia inmediata, automatización.
- El valor de la plataforma: enfoque en ecosistemas, crowdsourcing, Marketplace digital, comunidades.

#### *3.5.4. Procesos*

El hecho de incluir una estrategia de transformación digital en los procesos impacta en el liderazgo de la organización, debido al uso de herramientas digitales y disponer de la información permita una "transparencia" beneficiosa. Los usuarios principales tendrán disponible el monitoreo de sus procesos, ventas y rotación de sus productos, además de ver los comportamientos de sus competidores, para reaccionar ante eventualidades (Delgado y Flores, 2021).

Para lograr establecer estrategias en procesos, es importante tener el respaldo de las tecnologías de información y poseer una cultura de agilidad organizacional.

#### *3.5.5. Estrategias digitales*

Para los autores Delgado y Flores (2021), la consideran una estrategia de expansión de la organización que se implementa para permitir que optimicen las oportunidades de la economía digital a través de los recursos y las capacidades digitales, permitiendo que la transformación digital tenga una participación en múltiples dimensiones comerciales, como actividades, cambios en productos o servicios y en los modelos comerciales. Dentro de este tipo de estrategias surgen formas de cómo abordarlas.

##### *3.5.5.1. Estrategias defensivas*

#### **Cosecha**

Tiene como objetivo maximizar los beneficios de un modelo de negocio en declive. Comienza con formas de bloqueo que la organización puede hacer valer por su posición en el mercado y por su estatus respecto a clientes, socios, proveedores, etc. Estas medidas ayudan a ganar tiempo para que la organización

pueda reformular una alternativa más decisiva (Delgado y Flores, 2021).

En la figura 10, se muestra un ejemplo de cómo se implementó este tipo de estrategias, Netflix no pasaba por buen momento, entonces decidió establecer una modalidad de suscripción que permite sacar de manera continua DVD's y que no haya infracción por la demora en devoluciones, además de priorizar la invitación hacia una persona adicional.

Figura 10. Ejemplo de estrategia defensiva - Cosecha



*Netflix se acogió a esta estrategia en los primeros años, para hacer más eficiente su proceso de automatización de devoluciones de DVD aplicando “amazing Arm” (Delgado y Flores, 2021). Además de la propuesta de acercamiento hacia su web. Imagen recuperada de: <https://about.netflix.com/>*

## Repliegue

Realizar un enfoque en nichos de mercado en los que se concentre un subconjunto de clientes que respondan a una característica particular, con necesidades muy determinadas. Por lo general este tipo de estrategias culminan con el retiro del mercado, cuando ya no se puede crear más valor sin incidir en excesivos costes o cuando la inversión de capital no da resultados (Delgado y Flores, 2021).

Un ejemplo de este tipo de estrategias se da en el 2016, Google lanzó el producto Google Daydream, con el fin de poder revolucionar la realidad virtual, pero no tuvo el impacto deseado, debido a que la propia tecnología tuvo una evolución

diferente a la limitada funcionalidad que se tenía en ese momento, y en el 2019 fue retirado del mercado.

#### *3.5.5.2. Estrategias ofensivas*

##### **Disrupción**

Tiene un enfoque de crear valores de coste, experiencia o plataforma (si es posible tener los tres aspectos) respaldándose en las tecnologías y modelos de negocio digitales, para lo cual es importante haber hecho un análisis de las necesidades del cliente, estudiar las capacidades y tendencias de la competencia y hacer una evaluación de la cultura organizacional para aprovechar la oportunidad (Delgado y Flores, 2021).

Por ejemplo, por el año 2009, surgió como una necesidad de adquirir un taxi a través de un botón, es así que una estrategia disruptiva apareció una aplicación móvil, Uber se convirtió en adelante el impulsor de diferentes aplicaciones de taxi.

##### **Ocupación**

Tiene como objetivo conservar todas las ventajas competitivas obtenidas por una disrupción. Esta estrategia así una empresa haya sido la creadora o impulsora de una disrupción de un mercado, no implica que será la líder eterna del sector. Se aprovechan como oportunidades de mercado que despiertan una competencia acelerada y da riendas a múltiples opciones para los clientes. Por lo que las organizaciones deben crear estrategias que saquen el mayor provecho a la disrupción y prolongar su posición dentro de los generadores de valor (Delgado y Flores, 2021).

El caso de Spotify se puede asociar a este tipo de estrategia, debido a que no fueron los pioneros de la música streaming online, tenían como predecesores a SoundCloud y MySpace, pero con un enfoque más de experiencia de cliente y de enfoque ágil, fueron capaces de ser ganar terreno en la industria.

### 3.6. Ejemplos de Transformación digital corporativa exitosa

#### 3.6.1. Domino's Pizza

Domino's Pizza es un ejemplo de una "empresa de tecnología que hace pizzas", esta compañía busca constantemente optimizar e innovar en sus procesos de atención de pedidos a través de sus múltiples formas digitales para pedir pizza (aplicaciones web, apps, asistentes virtuales de voz, pedidos desde apple watch). Como se muestra en la figura 11, implementaron una aplicación que permite hacer seguimiento a su pedido a través de un reloj digital; también ambiciona entregar sus pizzas con autos sin conductor o drones, todo con la finalidad de satisfacer a sus clientes experimentando las nuevas tecnologías y procesos (López,2020).

Figura 11. Ejemplo de transformación digital - Domino's Pizza



*Domino's Pizza emplea dispositivo para sus usuarios y establece seguimiento de pedido.*

*Imagen recuperada de: <https://tecnomagazine.net/dominos-hace-mas-faciles-los-pedidos-de-pizza-a-traves-del-apple-watch/>*

“Para el 2025 esta compañía espera sumar 2000 tiendas en Estados Unidos” (López,2020). El tipo de estrategia que esta empresa aplica es digital y de procesos, usando herramientas o soluciones tecnológicas en el proceso core del negocio, que es la atención de pedidos para mejorar la experiencia de compra, a través de diferentes medio o canales de venta digital.

### 3.6.2. *Zara*

El modelo exitoso de negocio de Zara se lo debe en parte a su innovación tecnológica, esta empresa adopta herramientas nuevas como "Big Data" para analizar datos desde conocer la temperatura de sus tiendas hasta el peso de los habitantes de la zona donde tiene ubicada su tienda, para ser líder y diferenciarse de sus competidores, logrando que la experiencia de compra de sus clientes tanto en el canal online como tiendas físicas sea muy buena (personalización de sus prendas, videos de sus productos, etc.) (IE Insights, 2017)

Puntos claves a tomar en cuenta: sus colecciones cambian cada dos semanas manteniendo la "novedad" en sus prendas en base a la demanda, limita el número de sus prendas de un mismo modelo, justamente para cambiar con rapidez las colecciones, y esta estrategia la mantiene en todas sus tiendas a nivel mundial, y todo apoyado de la tecnología. (IE Insights, 2017).

El tipo de estrategia que Zara aplica es la ofensiva-disruptiva, creando un valor agregado en la experiencia de compra y la aplicación del "last minute" y "fast fashion", teniendo la capacidad de colocar en sus tiendas en un corto tiempo (2 semanas), las últimas tendencias de la moda.

### 3.6.3. *La transición digital de Target*

La cadena de tiendas estadounidense Target apuesta por la experiencia omnicanal y crear una experiencia digital para sus clientes a través de aplicaciones móviles para hacer más rápidas las compras en sus tiendas físicas, el "self checkout" y su propia billetera o tarjeta de compra brinda al cliente poder escanear los códigos de barra de los productos, pagar con la tarjeta y evitar esperar mucho tiempo en las colas. (Gutiérrez, 2018).

Así mismo, incursionaron en los servicios de última milla ofreciendo el "same delivery" donde un repartidor escoge los productos de la tienda y los lleva al domicilio del cliente. (Gutiérrez, 2018).

Target asocia su estrategia aplicando el uso de la tecnología y la mejora en sus procesos, para lograr una mejor experiencia de compra de sus clientes y tener un

soporte a la operación en sus tiendas, obtienen data de sus clientes y la analizan para entender mejor el comportamiento y tendencias en sus tiendas.

#### 3.6.4. Nike

Nike ha incorporado lo digital con la finalidad de brindar una experiencia de compra a sus clientes apostando por sus canales digitales (apps y su tienda online). Una de sus tiendas Nike Paris cuenta con las últimas innovaciones en tecnología para hacer más satisfactoria la experiencia de compra.

Usan inteligencia artificial y machine Learning para recomendar a sus clientes sin necesidad de un vendedor cuál es su talla exacta, escanear ellos mismos los productos y ver información de stock, color y ofreciendo también el pago sin contacto de esta forma el cliente no interactúa con nadie en su proceso de compra. (Rodríguez, 2020).

“La tecnología que ahora estamos poniendo en el mercado es una muestra de cómo será el futuro del retail, un ámbito en el que lo físico y lo digital estarán totalmente integrados y que aportará nuevas experiencias a los clientes para que estos sean más participativos en el mundo del deporte, porque otro de nuestros objetivos es crear relaciones a largo plazo con los miembros de nuestro ecosistema digital, que abarca todo nuestro porfolio de *apps* y nuestra web Nike.com”. (Sparks, 2020)

La combinación de una estrategia digital con disruptiva es lo que diferencia a Nike de sus competidores, el valor agregado en brindar nuevas experiencias de compra a través de la tecnología, y a la vez innovando en su modelo de negocio.

En la figura 12, Nike entrega un diseño de tiendas construido para aprender y evolucionar a partir de las experiencias de otras tiendas, centrándose en: unir las compras, comodidad para mujeres, hacer que los niños se mantengan activos y ofrecer una experiencia de compra de extremo a extremo más fluida.

Figura 12. Ejemplo de transformación digital - Nike



*Diseño de una tienda innovadora Nike en París. Imagen recuperada de:  
<https://fashionunited.uk/news/retail/nike-opens-first-european-house-of-innovation-in-paris/2020073050102>*

## CAPÍTULO IV. DESARROLLO DEL CASO DE ESTUDIO

### 4.1. Metodología utilizada

La metodología de casos de estudio está diseñada para que los investigadores profundicen una situación en particular y analicen las particularidades y complejidades, todo bajo un marco de procedimientos o pasos utilizados, para alcanzar un objetivo o gama de objetivos para un marco de investigación.

Para este estudio se aplicará la metodología de Emerald Publishing, una de las primeras editoriales digitales a nivel mundial que trabaja con diversas universidades y escuelas de negocio para compartir conocimientos. En específico, los casos de enseñanza que ofrecen a los alumnos brindan la oportunidad de explorar dilemas y retos del mundo real en un entorno de aula, probando bajo supuestos la habilidad para tomar decisiones antes de llevarlos a su lugar de trabajo.

Emerald define los siguientes pasos para *escribir* un caso de estudio, este brinda la oportunidad de representar escenarios directamente relevantes para los alumnos, en formatos a los que sabe que responderán.

#### 4.1.1. *Identificando una necesidad*

Lo primero que se debe preguntar, es ¿por qué se desea escribir un caso de estudio?, uno de los objetivos cuando se redacta un caso, es que los alumnos aprendan a desarrollar un pensamiento crítico ante dilemas o problemas que se presentan en un entorno real y a tomar una correcta decisión. Redactar un caso, da la oportunidad de investigar a profundidad una empresa y los diferentes problemas por los que puede pasar, comprender diversas perspectivas.

#### 4.1.2. *Preparándose para escribir*

- a. *Seleccionando un tema*, al escribir un caso de estudio se debe tener claro que es una oportunidad de aplicar hallazgos empíricos que resulten retadores para los alumnos.

- b. *Conectando con la teoría*, la historia que se elija para el caso de estudio debe ser atractiva y centrándose en un solo protagonista, de empresas que van desde multinacionales, nacionales, inclusive que se encuentran en mercados emergentes. Un caso de estudio no es sólo una obra periodística, tiene que estar bien documentado, ser objetivo y tener un propósito didáctico.
- c. *Desarrollo de resultados de aprendizaje*, una vez seleccionado el tema se debe pensar en quien será la audiencia y su nivel de estudios.

La intención del caso es que sea utilizado por alumnos de posgrado y desafiarlos a dividir los conceptos en partes y como se relacionan una con otra.

- d. *Recopilar datos*, el objetivo en esta etapa es obtener los datos primarios y eso se capta a través de las entrevistas al protagonista y a otros participantes de la empresa para ofrecer un escenario completo del contexto y la toma de decisiones.
- e. *Las notas de enseñanza*, para garantizar el enfoque de enseñanza y una probable publicación, se debe completar en paralelo con las notas de enseñanza o manual del instructor.

#### 4.1.3. *Escribiendo el caso de estudio*

- a. *Estructurando la narrativa*, el principal hilo conductor de todo caso de estudio es la toma de decisiones, el dilema surge al inicio del caso, en la introducción donde también se menciona al protagonista y se describe el problema. El dilema debe volver aparecer al final del caso, para que el alumno asuma el reto de analizar el contexto de la situación.

En el medio, la sección principal del caso se verá numerosas secciones que retroceden en el tiempo y que narran como se desarrolla la historia hasta llegar al dilema. La estructura del caso de estudio gira en torno al problema en el inicio y el final con varias secciones en el medio que cuentan la historia que lleva dicho problema.

Emerald también define los siguientes pasos para el *análisis* de un caso de estudio:

#### 4.1.4. Establecer los hechos del caso

Un caso es la historia de un suceso, de cómo las personas se enfrentan a situaciones de decisión, donde deben lidiar con problemas y tratar de resolverlos. En los casos hay muchas lecciones que aprender, experiencias por las que hemos pasado, y que también nos sirve para saber cómo abordarlos bajo marcos teóricos que se usan en clase.

Para analizar un caso debemos hacernos las 6 preguntas básicas: ¿qué?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿por qué?, ¿cómo? y quién es el protagonista. En el caso es probable que haya más de un dilema, ¿por qué están experimentando este problema?, ¿dónde sucede esto?, ¿cuándo sucede?

La elaboración del caso de estudio se basa en la recopilación de datos obtenidos a través de una entrevista presencial, tanto al director comercial como al gerente de nuevos proyectos de la empresa Platanitos. De esta manera, se logra obtener información y exponer los dilemas en el caso de estudio y cuáles fueron las decisiones a tomar en cuenta.

## 4.2. Objetivos de la entrevista

La entrevista realizada a los protagonistas del caso se dividió en cuatro grupos de preguntas para obtener información en las siguientes etapas: antecedentes de la empresa (historia), actividades en pre-pandemia, situaciones y acciones durante la pandemia y post pandemia. Cada grupo busca responder los siguientes objetivos:

### Antecedentes

- Conocer la historia de Platanitos desde una perspectiva interna.
- Identificar la misión y la visión de Platanitos.

### Pre-pandemia

- Identificar la forma de trabajo dentro del área de innovación.

- Conocer cuáles eran las expectativas de crecimiento de Platanitos.

### **Durante la pandemia**

- Qué acciones se tomaron en cuenta para afrontar las restricciones impuestas por el gobierno.
- Cuáles fueron las nuevas oportunidades de negocio que se presentaron durante la pandemia.
- Identificar las áreas clave de la empresa que ayudaron a afrontar las restricciones de la pandemia.

### **Post-pandemia**

- Cuáles fueron los aprendizajes adquiridos en la empresa después de lo vivido en la pandemia.
- Identificar los nuevos retos y si hubo un cambio en el plan estratégico de la empresa.

## **4.3. Tratamiento del resultado de entrevistas**

Bajo el método del análisis narrativo, los resultados obtenidos ayudaron a construir las historias de los usuarios que giran en torno al negocio y los diversos obstáculos que se presentaron durante la pandemia.

### **Antecedentes**

La empresa Platanitos es una empresa familiar que nace en el año 91 con la idea principal de democratizar la moda, buscando que sus clientes puedan adquirir calzado de moda a un precio accesible, para cumplir con este objetivo la empresa realiza importaciones de China para poder adquirir los productos a un menor precio.

Se identifica que el público objetivo inicialmente son los sectores C y D, pero la visión de la empresa se enfoca en que sea cualquier persona que se identifique con la moda. El concepto ofrece categorías de ropa, accesorios y artículos para el hogar.

Platanitos busca que estas categorías sean accesibles en precio y una experiencia de compra positiva a sus clientes.

Platanitos busca solucionar el problema de la moda, y para lograrlo busca experimentar e innovar constantemente apoyado en soluciones tecnológicas. En el tiempo han pasado desde catálogos, a realizar las ventas a través de un canal digital, todo con el punto de facilitar el acceso a la moda, indiferente del canal de venta. Para destacar esta idea de moda, los productos que ofrecen cuentan con las características de precio y accesibilidad, y dentro de este concepto también ofrecen otras marcas las cuales se consideran competencia.

La primera idea sería ¿Por qué ofrecer productos de tu competencia? Esto sería contraproducente, pero la pregunta correcta sería ¿y si no fuera así? Y sucedió, ya que fue un complemento de los productos que ellos ofrecían.

### **Pre- pandemia**

Antes de la pandemia, Platanitos ya contaban con diferentes herramientas tecnológicas las cuales apoyaban los diferentes procesos de la empresa, el sistema TUTATI, el cual estaba asociado con el control de inventario. Los sistemas desarrollados en la misma empresa buscan también poder enfocarse en ser más ágiles y contar con la información centralizada. De igual manera les brinda la facilidad de realizar cualquier cambio a demanda.

Platanitos ya se encontraba en el camino a una transformación digital antes de pandemia. Estaban superando varios hitos utilizando tecnología, principalmente en las áreas de venta y logística. Los sistemas implementados comienzan a brindar soluciones transversales a la empresa y estas comienzan a generar gran valor para los procesos asociados.

Se presenta la omnicanalidad, a través de estrategias que planteaban contar con más mercadería para la venta online, a través de sus tiendas físicas, el canal e-commerce es el medio que potencia dicho objetivo. El canal e-commerce comienza a tomar fuerza

cuando se integra con otras soluciones, se podía realizar una venta en la tienda 1 con el inventario de la tienda 2.

### **Durante la pandemia**

La primera reacción de la empresa después del mensaje de la nación donde se indicaba el confinamiento, fue la incertidumbre y miedo. Platanitos ya había analizado con meses de anticipación que podría suceder si el país iniciaba un confinamiento, al ser una empresa que importa desde China y conociendo cual era la situación, pudieron prever no al 100%, pero sí tomar medidas previas en caso ese escenario llegue al Perú. Lo que sí les sorprendió fue lo rápido que llegaron las medidas al país y la duración de este.

Las ventas llegaron a caer hasta un 70%, pero hubo una recuperación a la venta online. En confinamiento, los teléfonos móviles tomaron un protagonismo en el día a día de las personas, redes sociales, compras vía online. Por lo tanto, mientras otras empresas recortaron los presupuestos en publicidad, Platanitos aprovechó que los costos de publicidad habían descendido y comenzó a invertir en ella.

Se inició el trabajo remoto, coordinaciones vía meet o zoom con los dueños de los centros comerciales, locales, negociar el congelamiento o descuentos en alquileres. Se da la incorporación de nuevas marcas que en ese momento no contaban con una plataforma online para poder vender sus productos. La primera de ellas en la categoría de alimentos, se dió a través de una alianza con Hong Kong Market, el cual vendía sus productos a través de la plataforma y Platanitos se encargaba de los despachos.

Se presentaron inconvenientes en la entrega de pedidos que se quedaron guardados en los almacenes. En este momento las personas tomaron un valor importante. El apoyo de estas para poder realizar actividades fuera de sus labores cotidianas marcó el compromiso de cada uno de ellos para poder cumplir con los clientes.

Finalmente, en cuanto a los colaboradores, se tomó la decisión de no despedir al personal y adelantar vacaciones, reasignación de actividades, y entre otros beneficios como, por ejemplo: la asignación de códigos de descuento asociados a cada vendedor en la plataforma TUTATI y al e-commerce de Platanitos. Permitiéndoles a los vendedores promocionar sus productos en redes sociales y obtener comisiones por las

ventas generadas a través de estos códigos. Esta iniciativa se convirtió en una alternativa durante el confinamiento cuando las tiendas físicas no podían abrir sus puertas.

### **Post- pandemia**

Las estrategias post-pandemia, se inician con apertura de nuevos puntos de venta en zonas del interior del país o lugares alejados, donde existe la oportunidad de complementarlo con ventas por el canal online (con recojo en tienda). Se retomó el proyecto de re-commerce RESIKLA, el cual busca brindar un servicio de reventa de productos usados en buenas condiciones. Estos proyectos son producto del I+D que ejecuta el equipo de desarrollo para brindar soluciones dinámicas dentro de Platanitos. Se sigue apostando por soluciones personalizadas que le brindan esa flexibilidad para poder adaptarse a las diferentes situaciones del mercado.

Por último, se está fortaleciendo el área de recursos humanos, en el cual se destaca el brindar mayores beneficios a los colaboradores, destacando el valor del talento humano.

### **4.4. Aprendizaje de las entrevistas**

A continuación, se detallan las lecciones aprendidas de la entrevista realizada a los hermanos Alexander y Pedro Mont.

#### **Antecedentes**

- Se cumplió el objetivo de conocer la historia y orígenes de la empresa, bajo que estrategias se gestiona el negocio, y conocer la visión y misión enfocados en “democratizar” la moda a precios accesibles.
- Se identifica su público objetivo, su incursión en el mercado retail y el impulso de este en provincias (lugares alejados) como parte de su estrategia omnicanal (la fusión de todos sus canales físicos y online).

#### **Pre-pandemia**

- Bajo un estilo de trabajo diferente al tradicional, hace de Platanitos una empresa innovadora, la implementación de nuevas soluciones tecnológicas, ha sido acertada en la mayoría de los casos y que culmina en diferentes servicios que se

acoplan con el canal digital de la empresa.

- Trabajar con sistema integrado que apoya al área logística, refuerza la omnicanalidad deseada, brindando un servicio de calidad en todos los puntos de contacto con sus clientes.
- La agilidad y rápida adaptación de cambios en el negocio, esto se basa en el desarrollo de sus propias aplicaciones, la cual permite la personalización de sus requerimientos y estar preparados para cualquier cambio según la demanda.
- El cambio de estructura y mejora de sus procesos internos en el área de tecnología, la división en dos sub-áreas, el área de mesa de ayuda que soporta las solicitudes diarias del core del negocio (puntos de venta), y la otra enfocada en innovación y desarrollo.

### **Durante la pandemia**

- Platanitos realiza un manejo de los recursos según la necesidad, respecto al cierre de tiendas los trabajadores tienden a realizar otras actividades donde la demanda creció, por ejemplo: el despacho y envío de productos. Destaca la capacidad de adaptarse a los cambios presentados, el utilizar de manera eficiente los recursos evitan poder optar medidas como la suspensión perfecta o despidos masivos.
- Un punto para destacar fue apostar por la inversión en marketing durante la pandemia, acción que muchas empresas no realizaron en ese momento, los costos muy por debajo del mercado fue para Platanitos una oportunidad que no desaprovechó.
- Ser disruptivos y apostar por nuevas categorías de productos, fue una de las estrategias más comentadas en redes sociales, brindó nuevas oportunidades de negocio para la plataforma digital de Platanitos. Algunas de las categorías más destacadas fueron las de comida (productos de primera necesidad), accesorios para hogar.

## **Post-pandemia**

- Colaboradores preparados para el cambio, tanto en la nueva forma de trabajo como la facilidad para adecuarse a los nuevos procesos. Por tal motivo, es importante para la empresa brindar más beneficios a su equipo y el reforzar su área de recursos humanos es una de sus estrategias principales.
- Infraestructura tecnológica robusta, les permitió adaptarse y reaccionar rápidamente a los cambios que se presentaron durante la pandemia. Estas soluciones van de la mano con los sistemas de la empresa en la que se destaca TUTATI, el cual ofrece puntos de ventas asociados con la gestión de inventarios enfocado en los retailers y los futuros negocios que desean ingresar en este sector del mercado.

### **4.5. Antecedentes tecnológicos**

A inicios del año 2000, la empresa crea un sistema de reposición automática en su almacén central, con la finalidad de que las tiendas no quebraran stock, esta aplicación permitía la reposición de un producto individual en base a la venta del día anterior logrando incrementar en un 12% sus ventas.

En el año 2004, lanzan su primera tienda Activa Express dedicada a la venta de calzado por catálogo creando un nuevo canal de venta y oportunidad para los clientes que eran fieles a la marca, ofreciendo calzado, belleza y ropa.

Pedro Mont mencionaría que esta nueva idea de negocio fue ofrecida a esas mismas promotoras de venta que vendían productos por catálogo, como las marcas de Unique o L'bel consultando si ellas comprarían calzado por catálogo, la respuesta fue un rotundo: ¡No!, afirmando que este tipo de productos se tenían que probar de manera física, olerlo, doblarlo, etc.

Igualmente, con esa premisa lo impulsaron y después de un determinado tiempo se vieron resultados positivos, en ese mismo año, aprovechando las nuevas oportunidades que ofrecía el internet se podría mencionar que fue la primera experiencia de transformación digital, cuando Platanitos lanza su primera página web estática la

cual es actualizada sólo dos veces por año para mostrar sus nuevos productos.

Es hasta el año 2010 que la página web evoluciona en el comercio electrónico como Platanitos.com, pero con la finalidad de ser utilizada de manera interna por sus tiendas para evitar la rotura de stock, y posteriormente publicada para la compra on line directa.

Pedro Mont mencionó en una entrevista para Perú Retail (2021) que para ese momento la página no era rentable, él sugirió a Alexander cerrarla, ya que fue él quien la creó, porque estaba representando gastos sin generar ganancias. No obstante, él insistió y apostó hasta el final por la página web, a pesar de que los primeros años de su creación fueron difíciles.

En el 2015, Platanitos crea el sistema OMNI para obtener en tiempo real el stock de cada punto de venta, incluyendo la ubicación exacta en cualquier almacén para ser vendido desde cualquier canal de venta (tienda, web, call center, catálogo), para el año 2020 esta herramienta cambia su nombre a TUTATI.

Por lo tanto, el proceso de abastecimiento a tiendas se convertiría en uno de sus principales enfoques a mejorar, estableciendo reglas de negocio como: reposición dos veces por semana para las tiendas de mayor flujo de venta, contar con un stock mínimo de pares de calzado en cada tienda clasificado por modelo, talla y color, y en caso que un cliente no encuentre stock se ubica en el sistema el almacén o tienda que lo tenga, y en un plazo de 1 a 2 días como máximo se entrega en el punto de venta para su recojo.

#### *4.5.1 El problema logístico de la moda*

Casi el 40% de las veces un cliente no encontraba su talla en las tiendas de Platanitos, por lo tanto, con la creación del sistema TUTATI, se inicia un cambio radical en la forma como la empresa trabaja su logística basándose principalmente en:

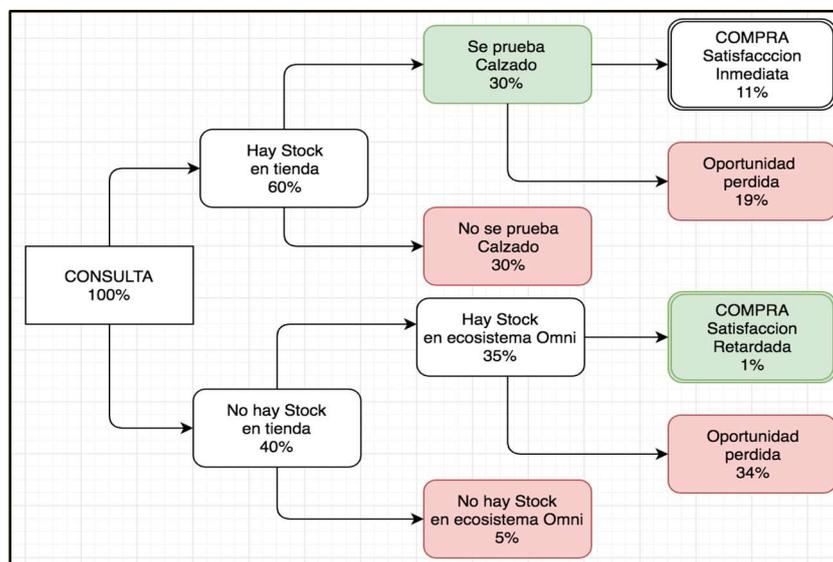
- **Codificación única** basado en LPN's (License plate number) un concepto inspirado en Zappos que hace referencia al número con el que se rastrea un producto o artículo de inventario que permite una mejor agrupación y gestión en el almacén, creando mapas de LPN's en tiempo real.
- **Convertir a todas las tiendas** en CD's o centros de distribución para crear la

inmediatez ansiada en la entrega del producto, desde el momento que el cliente paga a pesar de no haber encontrado el stock físico en la tienda que visitó.

- **Almacenamiento caótico**, en el cual todos sus productos no eran organizados bajo ningún criterio y la ubicación asignada se va realizando según la disponibilidad del espacio que exista en cada momento.
- Tener **información en tiempo real**, tanto para el almacén como para el cliente a través de su página web.
- **Call center interno 24/7**, para atender todas las necesidades, consultas y reclamos de sus clientes.

El diagrama de flujo en la Figura 13, muestra como Platanitos analizó el proceso de consulta de stocks en sus tiendas a través de dos actividades: Cuando hay stock en tienda y cuando no hay stock en tienda, y como se visibiliza la optimización de oportunidad de venta con un sistema omnicanal, que exponga los stocks de todas sus tiendas convirtiéndolos en centros de distribución con información en tiempo real.

Figura 13. Diagrama de flujo del proceso de consulta de stock en tiendas



*Diagrama proporcionado por la empresa Platanitos*

#### 4.5.2 Proceso de almacenamiento de tiendas, fulfillment y distribución

El proceso de almacenamiento tradicional, específicamente al realizar la búsqueda de un producto, tomaba al personal de almacén aproximadamente hasta 5 minutos,

se decidió cambiar por un modelo de almacenamiento caótico. Esto consistía en seleccionar la ubicación de un producto y hacer que siga un estricto orden basado en la rotación de productos, y asignar un espacio en función del espacio disponible en ese preciso momento. Por consecuencia el tiempo de picking de productos se reduce drásticamente apoyado por la codificación única, y los inventarios son mucho más rápidos de realizar.

A nivel de distribución, Platanitos cuenta con transporte propio para cubrir las rutas a nivel de Lima metropolitana para cumplir con la promesa de entregar como máximo sus productos al día siguiente, y así mismo, alianzas estratégicas con Courier para la distribución de sus productos a provincias.

#### **4.6. Protagonistas**

Pedro Mont desde muy joven, mostró un espíritu emprendedor y una pasión por el mundo de los negocios. A medida que crecía, adquirió valiosos conocimientos sobre la industria retail, trabajando por más de 3 años en Procter & Gamble, entre otras empresas del sector retail y se convirtió en un líder visionario. Pedro posee una sólida formación académica en administración de empresas en la Universidad de Lima y un MBA en The Wharton School, complementada con una amplia experiencia práctica en el sector. Pedro es reconocido por su carisma y habilidades de liderazgo. Además, se destaca por su capacidad para identificar oportunidades de crecimiento y tomar decisiones estratégicas basadas en un análisis cuidadoso. Actualmente es el director ejecutivo de Platanitos.

Por otro lado, Alexander Mont, el segundo hijo de Lourdes Wong y Pedro Mont Koc, también ha estado involucrado en la empresa familiar desde una edad temprana. A diferencia de Pedro, Alexander se inclinó por la transformación del negocio. Es un innovador nato. Alexander posee formación en administración de empresas en la Universidad de Lima. Es conocido por su habilidad para gestionar proyectos disruptivos. Alexander se ha convertido en el principal impulsor de las plataformas de Ecommerce y Recommerce Resikla en Platanitos. Actualmente es el Gerente de Nuevos Proyectos.

Pedro y Alexander tienen enfoques y habilidades complementarias, comparten

una visión común para Platanitos. Ambos están comprometidos con el éxito de la empresa y trabajan en estrecha colaboración para tomar decisiones estratégicas que impulsen el crecimiento y mantengan la posición de liderazgo de Platanitos en la industria retail.

Pedro se encarga de la gestión general de la empresa, incluyendo el departamento de Marketing. Y Alexander se enfoca en la innovación y el desarrollo de nuevos proyectos.

#### **4.7. Dilema del caso**

Ante la llegada de la pandemia del COVID-19, Platanitos, empresa retail de calzado y moda en Perú, se encontró frente a un desafío como la mayoría de las empresas alrededor del mundo. La situación generó mucha incertidumbre y requirió una toma de decisión estratégica a corto plazo para garantizar la supervivencia de la empresa. En este escenario, Pedro y Alexander Mont se reunieron con su equipo directivo para evaluar diversos escenarios y trazar un plan de acción.

El sorpresivo confinamiento que decretó el gobierno peruano tomó por sorpresa a muchas empresas a cerrar obligatoriamente sus oficinas, almacenes y puntos de venta especialmente las que no ofrecían insumos de primera necesidad, y muchas de ellas no contaban con un canal online en el momento de acatar la cuarentena.

Miro Quesada (2020), menciona en su artículo: *“Se estima que siete de cada diez empresas tuvieron que cerrar sus operaciones por completo durante este periodo de cuarentena, principalmente por no contar con herramientas tecnológicas que les permitan ofrecer la venta a distancia. Muchas de estas empresas no contaban ni con una plataforma de venta online, ni con un sistema de pagos seguro y en línea”*. Este último factor sería determinante para Platanitos y soportar la crisis hasta la liberación progresiva de las restricciones.

A pesar de que la fuente de ingreso principal (tiendas físicas) se encontraban cerradas y el panorama era incierto, la empresa decidió no tomar medidas drásticas relacionadas a la continuidad laboral de sus colaboradores, e implementó medidas de eficiencia y optimización en todas sus áreas, desde la ejecución de vacaciones acumuladas a todos los que podían acogerse, evitando hacer uso de la *suspensión*

*perfecta* especialmente en las áreas de almacén y ventas.

Así mismo, hubo un grupo reducido de colaboradores que ya no continuaron en sus labores por vencimiento de contrato y en las áreas de backoffice se alentó al personal a adaptarse a las nuevas formas de trabajo (remoto), funciones de apoyo en otras actividades, por ejemplo: atención al cliente (seguimiento y entrega de pedidos) y a buscar oportunidades de mejora en sus respectivas áreas.

Se pudo conocer que entre el 14 de abril y el 19 de julio de 2020, 30,851 empresas privadas se acogieron a esta modalidad (suspensión perfecta) para separar a 328,817 empleados en todo el país. Si tenemos en cuenta que el sector formal disminuyó en 596 mil puestos de trabajo, en este mismo periodo se puede afirmar que la suspensión perfecta alcanzó al 55% de las personas que perdieron su ocupación formal durante la cuarentena. (Salazar y Huamán, 2020)

Es decir, del total de empleos formales perdidos durante la pandemia, más de la mitad (55%) correspondió al mecanismo de suspensión perfecta, y el resto, por vencimiento de contrato, despidos u otras modalidades. (Salazar y Huamán, 2020)

#### *4.7.1. Dilema 1: ¿Cambiar el modelo de negocio a minimarkets?*

En el contexto de la pandemia, cuando la población peruana se encontraba en cuarentena los hábitos de compra cambiaron drásticamente y los productos demandados también tuvieron un cambio, siendo los productos de primera necesidad como alimentos, higiene y artículos para el hogar. La prohibición de los vehículos para movilizarse. Hacía que los consumidores visiten tiendas/bodegas más cercanas a su domicilio y que reduzcan la frecuencia en estas.

Para afrontar esta crisis del COVID-19 muchas empresas que no pertenecían al rubro de productos de primera necesidad. Enfrentaron una disyuntiva al no poder generar ingresos y tuvieron que reinventarse. Según la Asociación de Empresas Familiares del Perú, el 30 % de organizaciones cambió de rubro durante el estado de emergencia para mantener su negocio.

Por lo tanto, conocidas empresas en Perú como pastelerías, restaurantes, hasta una

famosa discoteca cambiaron su modelo de negocio o formatos, a tiendas o minimarkets de productos de primera necesidad y con envío delivery. Esto les permitiría seguir atendiendo al público y sobrevivir a la crisis evitando también que más personas queden desempleadas.

A los hermanos Mont y familia se les presenta este dilema, ¿Sería acertado cambiar el rubro del negocio a la venta de alimentos a través de sus tiendas físicas y convertirlas en minimarkets, aprovechando su infraestructura física implementada? Las tiendas que estaban en centros comerciales seguirán cerradas por disposición del gobierno. Pero las tiendas que estaban puerta a calle en principales avenidas comerciales del país tenían un mayor control y se podía hacer los cambios necesarios para vender insumos de primera necesidad.

Platanitos tenía configurado una codificación única para sus productos en su sistema de punto de venta y logístico (TUTATI). Gestionar productos alimenticios era muy distinto, tendrían que considerar fechas de caducidad, manejo de lotes, características propias de esta nueva línea. Debían adaptar el sistema, y considerar la logística para los envíos por delivery que en ese momento era lo más demandado.

Convertirse temporalmente en minimarkets implicaba revisar su proceso de venta en tienda, el tipo de contacto que tendrían sus empleados con los clientes con la finalidad de cumplir los protocolos de salud y seguridad. Se generó una lluvia de ideas para encontrar lo óptimo, desde “autoservicio”, uso de aplicativos en celular para el escaneo de productos, pagos sin contacto, y entre otras ideas fueron las opciones a tomar en cuenta.

Pero ¿cuánto significaría invertir en estas ideas? ¿Cuánto tiempo tomaría implementarlas?, horas de desarrollo y pruebas para adaptar sus sistemas, la compra de equipos tecnológicos y la distribución de la mercadería de primera necesidad a sus puntos de venta. ¿Era viable?

#### *4.7.2. Dilema 2: ¿Convertirse en un Marketplace?*

El crecimiento del comercio electrónico en el Perú se había proyectado para el 2019 en alrededor del 30%. Para el año 2020 siendo muy optimistas el 40%, pero

nada hacía presagiar que habría un punto de inflexión con la llegada del COVID-19. En sólo 3 meses de pandemia, el crecimiento del comercio electrónico en Perú superó el 54% de las ventas. (IPM, 2022).

En junio de 2020, una encuesta del gremio de Retail de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) reveló que sólo 20% de firmas del sector respondieron contar con un e-commerce, y unos dos meses después esa cifra pasó a un 80%. “Muchos de los retailers tenían un e-commerce como un experimento o un canal alternativo, sin mucha importancia. Muchos con recursos básicos o tercerizados porque del total de su venta el e-commerce no significaba ni el 2%. (El Comercio, 2020).

Platanitos antes de la pandemia venía trabajando un plan estratégico sobre su canal e-commerce, convirtiéndola en una plataforma de múltiples marcas de calzado (entre 80 a 100 marcas) y ropa. También venía aplicando estrategias de marketing digital para impulsar la venta a través de sus diversos canales de venta, especialmente la online, con un sólo objetivo: encontrar al cliente y brindarle una buena experiencia de compra, con información a través de las redes sociales como Facebook e Instagram.

Cuando todos los negocios se encontraban cerrados y las únicas empresas y sectores que tenían un despunte en sus ventas online eran los productos de primera necesidad, supermercados y farmacias debido a la “luz verde” que daba el gobierno para operar durante la cuarentena, muchos retailers tuvieron que adaptarse a la realidad. Pero la ausencia de una plataforma online propia para vender sus productos fue un factor importante que les sería adverso, pero a la vez retador.

En este contexto, Pedro Mont mantenía comunicaciones en el grupo retail del cual formaba parte. Él aportaba ideas y apoyo a otras empresas que no contaban con una plataforma e-commerce, para que puedan implementarlo en poco tiempo debido a la coyuntura. A pesar de la información brindada varias de ellas no contaban con el expertise ni la estructura para realizarlo, por lo que solicitaron a Pedro vender sus productos a través del e-commerce de Platanitos.

El dueño de la marca Hong Kong Market fue una de las primeras personas que se

comunicó con Pedro y solicitó su ayuda para ofrecer sus productos en la plataforma de Platanitos. A lo que él pensó: *“no vendemos alimentos, tengo que analizarlo”*. Había cierta reserva con esta inusual solicitud, pero en ese momento todo era válido para ellos.

Pedro trasladó esta consulta a Alexander, y con el equipo de desarrollo tuvieron que analizar qué implicaba vender una categoría que no estaba contemplada dentro de su catálogo de líneas, como los insumos de alimentos para cocina oriental.

Surgieron las siguientes preguntas: ¿Se tendrá que rediseñar el UX del ecommerce para este tipo de producto? ¿Cómo vendemos productos sin stock físico? ¿Como facturamos algo que no existe físicamente en nuestros almacenes?, sin dejar de considerar la codificación de estos nuevos productos.

*“No es lo mismo seleccionar en la web un par de zapatillas con un sólo click, que escoger varias unidades de insumos de alimentos”* mencionó Pedro. El proceso de selección para ese tipo de productos sería muy lento, en ese momento habían identificado en el proceso que seleccionar una unidad, agregarlo al carrito y retornar a la página anterior para volver a seleccionar la segunda unidad y así sucesivamente, no era lo mejor para el cliente.

Otra empresa que se sumó al pedido fue Casa&Ideas. Con todos sus puntos de venta de artículos para el hogar cerrados temporalmente, tenían la necesidad de vender rápidamente sus productos a través de una plataforma online. Y así muchas empresas de por medio estaban contra el tiempo y necesitaban entrar en alguna plataforma que los ayude a generar ingresos. Con estas oportunidades de negocio que se les presentaba ¿Platanitos estaba frente a un cambio en el modelo de negocio en su plataforma actual? ¿Ahora serían Marketplace? El margen de rentabilidad por la venta de este tipo de productos ¿Valdría la pena para justificar la inversión en tiempo y dinero? ¿Sería más adelante uno de sus canales de venta más importante que sus tiendas físicas?

Los incumplimientos de plazos de entrega de productos, falta de reembolsos y productos defectuosos fueron los problemas más reportados durante la pandemia

por el incremento inusual de las compras online. Platanitos venía presentando problemas con sus clientes que habían adquirido productos a través de su canal e-commerce, con la opción de recojo en tienda o envío a domicilio. Al cerrar todos sus puntos de venta físicos se veían imposibilitados de entregar los pedidos guardados en sus almacenes. De la misma manera, no podían despachar desde su almacén central ningún pedido que había quedado por atender por la disposición del gobierno de cerrar todos los negocios y sus operaciones, especialmente las no relacionadas a la venta y distribución de alimentos y artículos de primera necesidad.

¿Sería esta ayuda, el respiro que necesitaba Platanitos para concretar todas las ideas de negocio que se venían en adelante?

El dilema se centra en evaluar cuidadosamente las diversas oportunidades de negocio que se presentan debido al confinamiento de la población, y el cierre de todos los negocios que no se dediquen a la venta y distribución de insumos de primera necesidad durante la pandemia. Esto debe llevar a los protagonistas del caso de estudio a elegir la opción más adecuada y que les permita seguir generando ingresos para subsistir en un entorno incierto. En el proceso de análisis los factores económicos, humanos, tecnológicos y el replanteamiento de su modelo de negocio son puntos muy importantes para tomar en cuenta para lograrlo, sin perder el objetivo estratégico de la empresa: ofrecer la mejor experiencia de compra para sus clientes de la mano con la tecnología.

Finalmente, para resolver estos dilemas, se plantean diversas preguntas clave: ¿Cómo lograrían generar ingresos sin la apertura de las tiendas físicas? ¿cómo podrían ampliar su oferta de productos a través del canal en línea? ¿podrían establecer alianzas estratégicas con otros retailers para aprovechar sus stocks físicos? ¿deberían considerar un cambio en su modelo de negocio, volviéndose completamente digitales?

Los hermanos Mont y su equipo deben evaluar cuidadosamente las estrategias y decidir cómo adaptar el modelo de negocio de Platanitos para enfrentar los desafíos planteados por el confinamiento y acelerar sus planes con la ayuda de la tecnología.

## 4.8. Decisiones iniciales relacionada al dilema

Debido al confinamiento y cierre de sus puntos de venta físicos a nivel nacional, Pedro y Alexander Mont se vieron obligados a replantear su modelo de negocio y ajustarse a las nuevas necesidades del consumidor. En ese camino junto a su equipo de tecnología analizaron diversos escenarios y para cada uno de ellos posibles soluciones.

### 4.8.1 Decisión 1: *¿Cambiar el modelo de negocio a minimarkets?*

¿Qué implicaba para Platanitos cambiar su modelo de negocio de puntos de venta físicos de calzado y moda, transitoriamente a minimarkets? Inicialmente debían contactar a las distribuidoras de productos de primera necesidad, realizar la compra, recepcionar la mercadería y adecuar los espacios físicos con estantes para la exhibición. Pero a nivel tecnológico se tenían que realizar varias adecuaciones en su sistema logístico y punto de venta, así como soluciones complementarias para mejorar la experiencia de compra adaptadas a la coyuntura del momento (protocolos de bioseguridad, compra sin contacto, etc.).

Se planteó adaptar el sistema “TUTATI” para configurar las nuevas categorías bajo su misma codificación LPN’s, crear las fichas de producto, carga de stock y la creación de directivas (pedidos de distribución) para transferirlas a cada punto de venta.

Para evitar el aglomeramiento en las cajas (debido a los tamaños reducidos de las tiendas) y acelerar el proceso de escaneo y pagos, se planteaba modificar las funcionalidades de su app OMNIPAY, que tenía la utilidad dentro de sus tiendas físicas de un autoservicio de muestra para el cliente, escaneando códigos QR del calzado que deseaban probarse y finalmente pagarlo. El objetivo sería adaptarlo a un nuevo proceso de autoservicio en el minimarket mediante el escaneo de productos, agregarlos al carrito de compras físico y virtual en simultáneo, realizar el pago con tarjeta a través de la aplicación y que el cliente sólo mostrando en su celular la boleta de pago electrónico, se retire de la tienda con sus productos.

El equipo de tecnología iba un paso más adelante, y se planteó extender la venta de las nuevas categorías de manera virtual y lugares estratégicos dentro de Lima

Metropolitana, como grifos o estacionamientos, instalando tótems digitales de autoservicio con un catálogo virtual y POS, sólo con productos básicos de primera necesidad y limpieza. Los clientes podrían realizar sus pedidos, pagar y seleccionar el envío delivery a domicilio o el recojo en los e-lockers, servicio que Platanitos ya había iniciado años atrás implementándolos en ciertos estacionamientos y centros comerciales de alto tránsito (por la coyuntura, sólo podían disponer de los e-lockers de estacionamientos debido al cierre temporal de los CC). Adaptar su e-commerce a este tipo de dispositivos digitales sería un adicional a tomar en cuenta.

El punto más importante para considerar era la inversión económica, logística y horas hombre en desarrollo de las nuevas funcionalidades de sus sistemas asociada a todas estas ideas, ¿sería la opción correcta por elegir? ¿podría realizarse un piloto, o posteriormente considerarlo dentro de un plan estratégico de un nuevo modelo de negocio, posterior al término del confinamiento y reapertura de sus tiendas?

#### *4.8.2. Decisión 2: ¿Convertirse en un Marketplace?*

Las solicitudes de diversas empresas que no contaban con un e-commerce en el momento del confinamiento, y que adicionalmente no eran del rubro “calzado y moda” del que ya era conocido Platanitos, llevó a Pedro y Alexander Mont analizar si debían replantear su negocio virtual. Por un lado, las semanas de confinamiento que cumplían los peruanos en sus hogares, los llevaba a realizar diversas actividades entre ellas, la de preparar y recrear platos en la cocina. Esta era una oportunidad para la empresa Hong Kong Market y Platanitos de brindar un servicio de venta de insumos de comida oriental y ofrecerles el acceso a estos insumos a través de un e-commerce y llevarlo a la puerta de sus hogares.

El cuestionamiento inicial de si vender alimentos o no, pasó a un segundo plano cuando Pedro, Alexander y su equipo analizaron como integrar en su plataforma otras categorías distintas a las que ya ofrecían dentro del rubro de calzado y moda, y como venderlos sin tener el stock físico en sus almacenes, por lo que se plantearon las siguientes ideas:

- **Mejora del UX/UI del e-commerce y convertirlo en Marketplace:** Platanitos tendría que realizar mejoras significativas en la experiencia de usuario de su e-commerce. Rediseñar la página principal con la finalidad de exhibir mejor las nuevas categorías (como alimentos, productos para el hogar, juguetes y tecnología) y las promociones vigentes, además de revisar el proceso de selección de productos, para que la plataforma facilite la compra de las nuevas categorías. Se debía considerar un sistema de navegación más intuitivo y optimizar la funcionalidad del carrito de compras para permitir a los clientes seleccionar y comprar múltiples unidades de productos de manera más eficiente.
- **Integración del Marketplace con el sistema TUTATI:** Debían establecer una integración sólida entre el Marketplace y el sistema TUTATI, realizar optimizaciones en la base de datos, y utilizar el modelo serverless para soportar la demanda creciente durante la pandemia. Debían realizar ajustes a la plataforma para poder vender productos sin stock físico en los almacenes de Platanitos bajo la condición comercial B2B (business-to-business).

El sistema TUTATI, debía permitir gestionar el inventario, los pedidos y la logística. Además, de facilitar el acceso al sistema a través de dispositivos PDA (Personal digital assistant) para los vendedores y operadores en los almacenes. Esto permitiría una comunicación más fluida, durante todas las etapas del pedido y el seguimiento de estos desde la recepción hasta la entrega final.

- **Adaptación de la app de venta:** Se debía actualizar la aplicación móvil para reflejar las nuevas categorías de productos y la inclusión del Marketplace. La app debía ser adaptada para ofrecer una experiencia de compra intuitiva y personalizada en las nuevas categorías, como alimentos, productos para el hogar, juguetes, tecnología. Considerar filtros de búsqueda específicos y optimizar la interfaz para facilitar la navegación y la compra de los productos de las nuevas categorías.

- **Gestión de última milla:** El equipo debía establecer una gestión eficiente de última milla para los nuevos socios comerciales, como Hong Kong Market y Casa&Ideas. Debían implementar un sistema logístico que les permitiría coordinar las entregas directamente entre los vendedores y los clientes finales. Además, de trabajar en la optimización de la entrega, incluyendo opciones flexibles como la entrega a tiendas Platanitos, envío a todo el Perú y la implementación de e-lockers para facilitar el recojo de productos por parte de los clientes.
- **Estrategias de marketing digital:** Pedro y Alexander plantearon una serie de estrategias de marketing digital para promocionar el nuevo Marketplace y las nuevas categorías de productos y realizar campañas publicitarias en redes sociales, contenidos en blogs y lograr la colaboración con influencers relevantes, sería de mucha importancia. Ambos gerentes ya venían analizando información de Facebook IQ sobre el cambio en el comportamiento de compra de sus clientes.

Según las fuentes de Facebook IQ: GlobalWebIndex, se llegaron a los siguientes resultados:

- El 94% de las personas que fueron encuestadas en los diferentes países habían cambiado sus hábitos de compra debido al COVID-19.
  - El 70% de las personas pasaba más tiempo en los smartphones.
  - El 67% seguían las noticias a través de las redes sociales.
  - El 51% de los encuestados veían más conciertos y películas a través de los servicios de streaming.
  - El 45% estuvo más tiempo en las redes sociales.
- **Programa Resikla:** Alexander sugirió adelantar el lanzamiento del programa de recompra llamado “Resikla”. Esta aplicación tenía como objetivo permitir a las personas vender productos que ya no utilizaban en casa, y de esa forma generarse propios ingresos, ganando dinero

virtual que a la vez promovían utilizarlo para la compra de nuevos productos solicitados en confinamiento, como, por ejemplo: artículos para el hogar, tecnología, etc. que también se ofrecían en el Marketplace de Platanitos. Se implementaría una sección específica en la plataforma para que los usuarios pudieran publicar y vender sus productos de segunda mano, brindando una opción de ingresos a los clientes durante el tiempo de cuarentena.

¿En cuánto tiempo podría el equipo de desarrollo realizar todas estas actualizaciones en sus diversas aplicaciones digitales? El punto a favor es que todas estas acciones estaban bajo su control la respuesta podría ser rápida. En un contexto donde todas las empresas restringían sus gastos en marketing y publicidad, Pedro y Alexander estaban dispuestos a aprovechar los bajos costos por la poca demanda de publicaciones y acciones en las redes sociales como Facebook e Instagram, otro punto que tomaban a favor ambos gerentes.

#### **4.9. Decisión final**

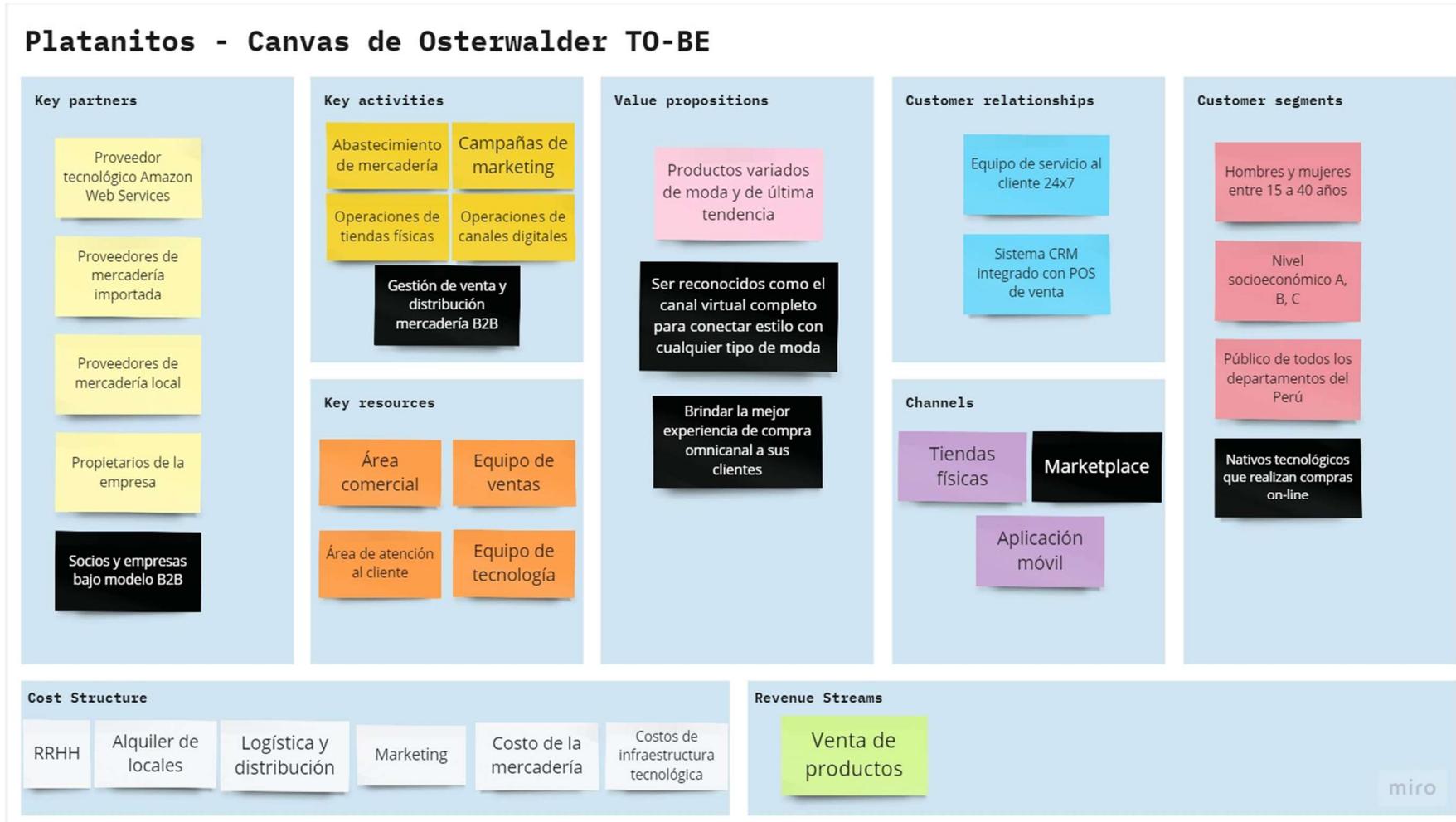
Finalmente, después de un análisis de ambos dilemas Pedro y Alexander Mont aprueban lanzar el piloto de venta de insumos de alimentos orientales con la empresa Hong Kong Market. Dando inicio al cambio de su e-commerce que posteriormente se transforma en un Marketplace.

El análisis a nivel tecnológico descrito en las decisiones iniciales afirma que es posible cambiar a este nuevo modelo de negocio apoyados en la experiencia de su equipo de TI.

En la figura 14 se muestra el nuevo modelo de negocio de Platanitos actualizando su propuesta de valor, donde buscan ser reconocidos como el mejor canal virtual ofreciendo una diversidad de categorías de productos conectando el estilo de vida de sus clientes con la moda, convirtiendo sus canales de venta online en un Marketplace, donde los artículos de primera necesidad primaron por encima de categorías de moda o accesorios, durante la etapa de confinamiento.

Se generaron alianzas estratégicas con diferentes socios y empresas bajo un enfoque B2B (Business to Business). Se gestionan las ventas y distribución de los productos para llevar un control y abastecimiento adecuado de los nuevos productos. Ofrecer la mejor experiencia de compra omnicanal a sus clientes sigue tomando el valor central y se integran al segmento de clientes los nativos digitales que mostraron un incremento en las compras on-line durante y después de la pandemia, todos estos cambios estratégicos adoptados con la finalidad de brindar continuidad al negocio apoyados con la tecnología.

Figura 14. Modelo de negocio TO-BE de la empresa Platanitos.



Representado gráficamente bajo el modelo Canvas de Osterwalder. Elaboración propia

#### **4.10. Proyecto Resikla**

Los cambios que se presentaron en la pandemia impulsaron a muchas empresas a transformarse generando nuevas líneas de negocio y Platanitos no fue la excepción. Ante la varias veces criticada “fast fashion” en la cual los productos de moda tienen la tendencia de tener un solo uso y ser desechada. Por esta razón, este proyecto, fomenta la tendencia al reciclaje y el reúso, con una visión de generar conciencia tanto en las nuevas generaciones como las actuales y además de poder generar ahorros económicos. Resikla se presenta como una plataforma donde los clientes de la empresa platanitos tienen la opción de vender y comprar artículos de segundo uso. Estos productos pasan por un proceso de validación para asegurar el buen estado de este. El proyecto cuenta con dos tipos de perfil de usuarios:

##### **Personas que buscan poner a la venta productos usados en buen estado**

Esta plataforma busca optimizar las actividades de venta, entrega y pago de los productos de una manera segura, con el fin de evitar las estafas. Esta solución se presenta en 3 simples pasos:

- Crear una cuenta en la plataforma de Resikla y cargar las imágenes del producto que se desea vender, en caso el producto haya sido comprado se visualizará los productos vendidos.
- Se debe ingresar el precio al que se desea vender el producto, el estado y algunos comentarios que ayuden al comprador a tener una idea sobre el estado del producto.
- Como último paso se debe dejar el producto en cualquier punto de venta de Platanitos más cercana. Una vez que el producto haya sido vendido se notificará al vendedor para que se abone el dinero de la venta en el monedero virtual. La plataforma cuenta con trazabilidad tanto para el vendedor como para el comprador para ver el estado del producto y las ventas.

## **Personas que buscan comprar productos en buen estado y de segunda mano**

Si los compradores buscan adquirir productos para darle una segunda vida, la plataforma brinda un catálogo donde los vendedores Resikla están ofertando sus productos. Los compradores deben seguir los siguientes pasos:

- Seleccionado el producto a adquirir sólo deben seguir los pasos online y seleccionar la tienda Platanitos más cercana para poder recogerlo.
- Llegará un correo de confirmación cuando el producto se encuentre en la tienda seleccionada, además de los pasos a seguir para poder retirarlo de la tienda.

Esta plataforma tiene como objetivo poder reutilizar los productos que los consumidores tengan en casa y no los utilicen, de esta forma se puede ofrecer los productos a menor costo y se genera una cultura de sostenibilidad en la sociedad, buscando cuidar el planeta y a la vez generar una fuente de ingreso a las personas.

A través de esta solución, Platanitos sigue su camino hacia la transformación digital impulsando una economía circular, el cual es un concepto que va de la mano con este proceso de transformación. Buscando romper el paradigma del consumismo lineal el concepto de reciclar los productos y ofrecerlos a otros consumidores a un precio más asequible, generando un ciclo sostenible y de alguna manera aminorando la huella de carbono que tiene la empresa.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

Sobre los objetivos:

- Conforme al resultado de las entrevistas realizadas a los principales protagonistas, existen dos dilemas principales que tuvieron que analizar para contrarrestar la crisis del COVID-19, el modelo de negocio debía convertirse en Minimarkets o en un Marketplace.
- De acuerdo con el análisis de los recursos tecnológicos indicados por los principales protagonistas, en el contexto del inicio de la pandemia existen alternativas que podrían adaptarse en un modelo minimarkets. Se expone versionar la aplicación OMNIPAY para un modelo de autoservicio, instalar tótems digitales que dispongan de un catálogo virtual y punto de venta, y finalmente aumentar el despliegue de elokers en más puntos de la capital.
- De acuerdo con el análisis de los recursos tecnológicos indicados por los principales protagonistas, en el contexto del inicio de la pandemia existen alternativas que podrían adaptarse en un modelo Marketplace. Se expone adaptar y versionar la aplicación ecommerce y la aplicación móvil, mejorando el diseño UX/UI para un modelo que soportará varias categorías; además se debe integrar el sistema TUTATI con el Marketplace para controlar un inventario que no le pertenecía; finalmente implementar estrategias de marketing digital y de entregas eficientes.
- Conforme a las alternativas tecnológicas que tuvieron los protagonistas en cada dilema, se identificaron que existen riesgos asociados al tiempo que podría tomar la adaptación de aplicaciones, la inversión económica, teniendo en cuenta la limitación de recursos tecnológicos y operativos al iniciar la pandemia.
- De acuerdo con la construcción del caso de estudio se identificaron dos dilemas, que tenían alternativas tecnológicas que, al ejecutarse, cambiaría el modelo de negocio; dándole una continuidad necesaria en el mercado.

Sobre la tesis y el caso de estudio:

- La tesis del caso de estudio de Platanitos demuestra cómo la transformación digital puede ser una respuesta efectiva ante desafíos inesperados, como lo fue la pandemia del COVID-19 y el cierre de sus puntos de venta físicos. La empresa tuvo que adaptarse rápidamente y replantear su modelo de negocio para ajustarse a las nuevas necesidades del consumidor y darle continuidad a la empresa.
- Se destaca la importancia de la agilidad y la capacidad de innovar en el entorno empresarial actual. Platanitos pudo tomar decisiones rápidas y desarrollar nuevas soluciones tecnológicas para ofrecer productos de primera necesidad en un Marketplace que incluyeron nuevas categorías de productos.
- Se muestra cómo la integración de sistemas y plataformas tecnológicas es esencial para el éxito de la transformación digital. Platanitos tuvo que adaptar su sistema TUTATI y su aplicación OMNI para gestionar las nuevas categorías de productos y ofrecer posteriormente una experiencia de compra fluida tanto en tiendas físicas como en línea.
- Se destaca la importancia de identificar y aprovechar oportunidades en medio de una crisis. La empresa pudo colaborar con socios comerciales, como Hong Kong Market y Casa&Ideas, para expandir su oferta de productos y llegar a nuevos clientes digitales.
- Se resalta la relevancia del marketing digital en la era actual. Platanitos implementó estrategias para promocionar su nuevo Marketplace y las nuevas categorías de productos, lo que permitió llegar a un público más amplio y aumentar sus ventas.
- Se muestra la importancia de una gestión eficiente de la última milla en el proceso de entrega de productos. Platanitos tuvo que implementar un sistema logístico que permitiera coordinar las entregas con los nuevos socios comerciales y ofrecer opciones flexibles de entrega a los clientes.
- Se demuestra cómo Platanitos empoderó a sus clientes a través de la aplicación "Resikla", permitiéndoles vender productos de segunda mano y ganar dinero virtual

para comprar nuevos productos en el Marketplace. Esto generó una mayor fidelización y satisfacción de los clientes.

- El desarrollo del caso de estudio resalta los pilares y estrategias que se implementan en el proceso de transformación digital. De esta forma, temas como: la experiencia de cliente, transformar el modelo de negocio y establecer estrategias digitales brindan herramientas a la sostenibilidad de negocio.
- El caso de estudio permite entender cómo la transformación digital, en un contexto de crisis e incertidumbre mundial, obliga a las empresas a la necesidad de innovar, ser resilientes y adaptarse al nuevo entorno, para lograr la continuidad del negocio y seguir siendo competitivo. Para conseguirlo es importante el compromiso de los directores, adecuar las capacidades colaborativas y el apoyo con las herramientas tecnológicas.

Sobre el desarrollo del caso de estudio:

- Para desarrollar el caso de estudio, se recopiló y analizó información relevante sobre la empresa para comprender la situación antes y después de la transformación digital.
- La elaboración del caso de estudio de Platanitos permitió comprender cómo las decisiones estratégicas y tecnológicas impactan en el desempeño y la sostenibilidad de una organización.
- A través del relato y entrevistas con los protagonistas del caso, se pudo identificar oportunidades y soluciones innovadoras que llevaron a la aceleración de la transformación digital de Platanitos.

## ANEXOS

### ANEXO 1. CUESTIONARIO

#### CUESTIONARIO DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA CON GERENCIA COMERCIAL Y NUEVOS PROYECTOS DE PLATANITOS

A continuación, se presentan las preguntas que se utilizaron en la entrevista a los protagonistas del caso.

##### **Antecedentes**

- ¿Cómo es que Platanitos nace, cuál fue la idea principal?
- ¿Cuántos años tiene en el mercado, cuál es el público objetivo?
- ¿Cuál es la propuesta de valor que hace de Platanitos hoy en día una de las marcas de calzado más reconocidas de Perú?
- ¿Cuál es la visión y misión de Platanitos?

##### **Pre- pandemia**

- Antes de la pandemia, Platanitos ya contaba con herramientas tecnológicas, ¿Era una empresa en camino a una transformación digital, centrándose en el cliente?
- A fin de poder realizar algunos cambios en los procesos tradicionales. ¿Qué estrategias se presentaban en la empresa, para poder lograrlo?
- ¿Cuál es el panorama que se visualizaba para el e-commerce previos a la pandemia?, que planes tenía Platanitos antes de la llegada del COVID-19?

##### **Durante la pandemia**

- ¿Cuál fue el impacto inicial del COVID-19 en la empresa Platanitos y cómo afectó sus operaciones comerciales?
- ¿Cuál fue la clave para cambiar el giro en la propuesta de los productos que ofrece Platanitos?

- Platanitos estaba enfocado en mejorar la experiencia del cliente e implementó varias soluciones para cumplir con este objetivo, ¿este objetivo cambió durante la pandemia? De ser así, ¿cuál fue el nuevo rumbo a seguir?
- ¿Cómo surgió la idea de entrar en el rubro de alimentos en su e-commerce?
- El éxito de la comida fue moderado, razonable, ¿es una vía para seguir?
- Acerca de Platanitos Food, ¿es un nuevo rubro aparte de Hong Kong Market?
- Mientras se estaba a puertas cerradas en sus tiendas y en provincia había riesgo extremo, ¿se pensaba seguir consolidando la oferta online con su Marketplace?
- ¿Cómo se está manejando el clima laboral y la cultura organizacional en Platanitos debido a la coyuntura de la pandemia?

### **Post- pandemia**

- Qué cambios implantados en pandemia resultaron favorables para Platanitos.
- ¿Con los diferentes cambios presentados antes y durante la pandemia, cuáles son las estrategias de Platanitos para seguir impulsando esta transformación digital en la empresa?
- ¿Existe alguna estrategia por parte de la empresa a fin de aminorar el impacto a una futura situación parecida a lo vivido con el Covid?

## ANEXO 2. EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA DE PLATANITOS

- 2000:** Sistema de reposición automática, se despliega en el almacén central con el objetivo de gestionar la reposición de productos en base a las ventas realizadas.
- 2004:** Se lanza una web estática de contenido básico creada en Microsoft FrontPage, con el objetivo de mostrar un catálogo de calzados, el cambio de nuevos modelos se realizaba dos veces al año.
- 2010:** La página Platanitos.com, aparece para revolucionar el ecommerce, el primer objetivo era evitar la rotura de stock en tiendas.
- 2011:** Inicio del almacenamiento en la nube, la plataforma elegida fue AWS (Amazon Web Services)
- 2011:** Platanitos.com, el ecommerce, tenía la opción de registro de usuarios, de manera personal o a través de la red social Facebook, además era posible realizar compras directas por la página.
- 2015:** Se crea el sistema OMNI, el primer paso a la omnicanalidad tenía como objetivo disponer del stock real en cada tienda y conocer la ubicación exacta en cada almacén, en su primera fase abordó las tiendas principales del centro de lima.
- 2017:** Se inició la segunda fase, del despliegue de OMNI en las tiendas del interior del país.
- 2018:** Despliegue de los primeros e-lockers, en algunos centros comerciales y estacionamientos por ser puntos de alta concurrencia.
- 2019:** Se empezaron a emitir comprobantes de facturación y guías electrónicas.
- 2020:** El Sistema OMNI cambia de nombre a TUTATI
- 2021:** Lanzamiento del Marketplace Platanitos, con el objetivo de incluir nuevas categorías acorde a la necesidad del usuario, dándole una nueva experiencia de compra. Actualización del sistema TUTATI para tener integrada la gestión logística del Marketplace.
- 2022:** Lanzamiento de la aplicación Resikla, creado con el objetivo que los clientes puedan vender productos que ya no usaban y obtener a cambio dinero virtual para comprar nuevos productos en el Marketplace de Platanitos.

### **ANEXO 3. INDICADORES DEL NEGOCIO**

La empresa Platanitos cuenta con líneas de negocio estructuradas de la siguiente forma:

#### **Tiendas físicas Platanitos:**

Comercialización de calzado y accesorios para mujeres mediante marcas de fabricación propia, con presencia en tiendas físicas.

#### **Ecommerce Platanitos.com y Apps Platanitos:**

Venta de productos de moda para mujeres, hombres y niños, ofreciendo una amplia gama de marcas reconocidas a través de plataformas de comercio electrónico y aplicaciones móviles disponibles para Android e iPhone.

#### **Marketplace Platanitos.com y Apps Platanitos:**

Comercialización de productos de moda, artículos para el hogar y alimentos a través del modelo business-to-business (B2B) y/o consignación, apalancado de las plataformas de comercio electrónico y aplicaciones móviles disponibles para Android e iPhone.

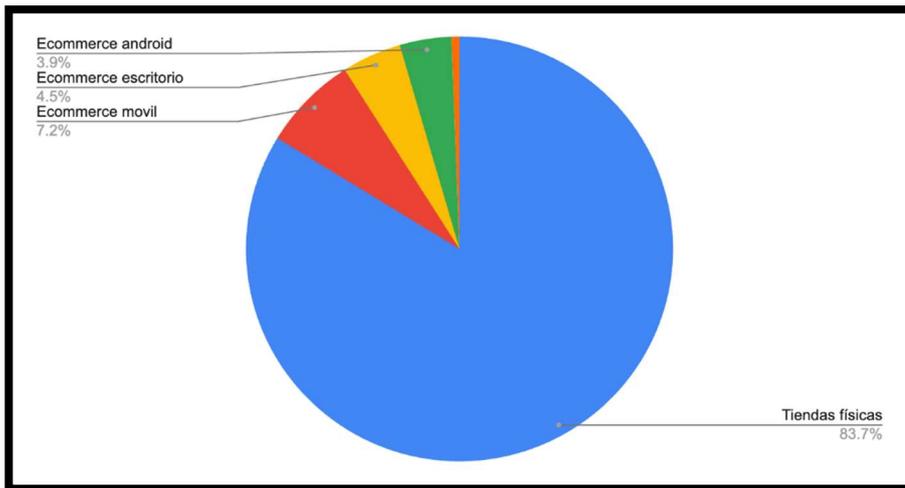
#### **Recommerce Resikla:**

Operación de Resikla, una plataforma de recommerce sostenible dedicada a la comercialización de productos de segunda mano, promoviendo la reutilización y la sostenibilidad.

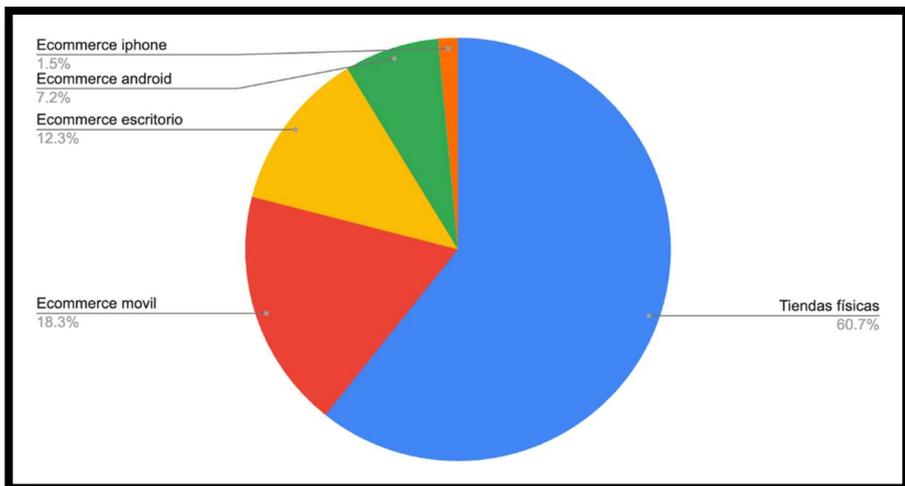
#### **Canales de ventas**

- Tiendas físicas
- Ecommerce móvil
- Ecommerce escritorio
- Ecommerce android
- Ecommerce iphone

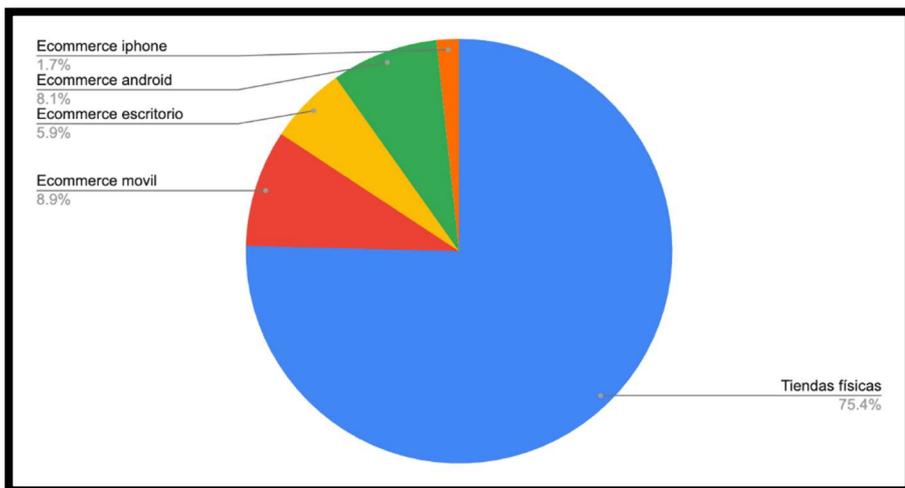
Porcentaje de participación por canal de venta en el año 2019 (antes de la pandemia)



Porcentaje de participación por canal de venta en el año 2020 (durante la pandemia)



Porcentaje de participación por canal de venta en el año 2022



## Procedencia de la mercadería

**IMPORTADO:** Productos importados principalmente de China bajo la marca Platanitos.

**MARCAS:** Productos de marcas reconocidas, comprados a proveedores oficiales en Perú.

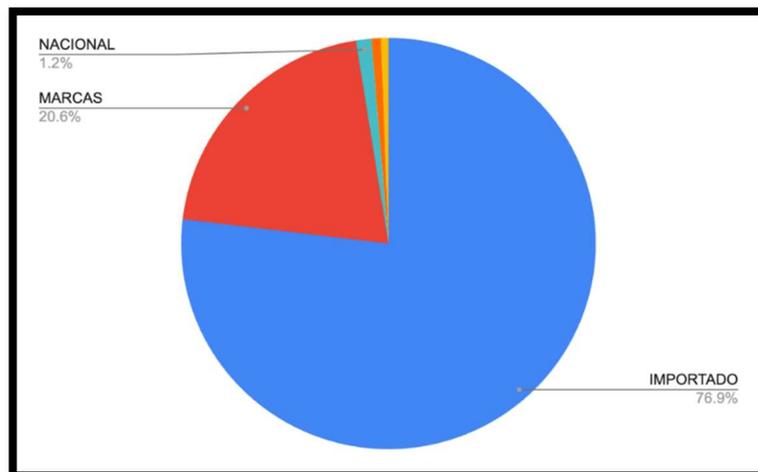
**CONSIGNADO:** Productos en condición de consignado en los almacenes de Platanitos.

**COMPRA ASEGURADA:** Productos en condición de compra asegurada en los almacenes de Platanitos.

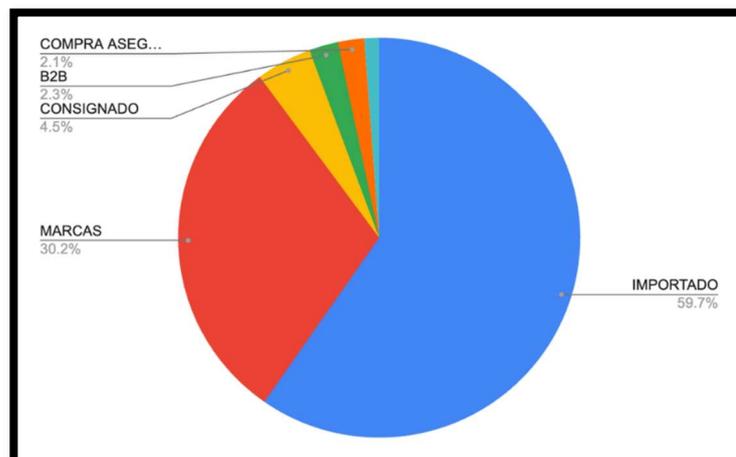
**NACIONAL:** Productos de fabricación nacional bajo la marca Platanitos.

**B2B:** Productos gestionados por los propios proveedores.

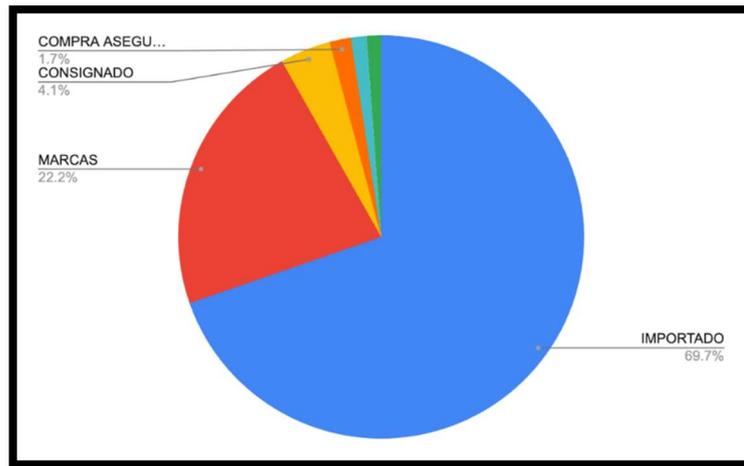
Porcentaje de participación por procedencia en el año 2019 (antes de pandemia)



Porcentaje de participación por procedencia en el año 2020 (durante la pandemia)



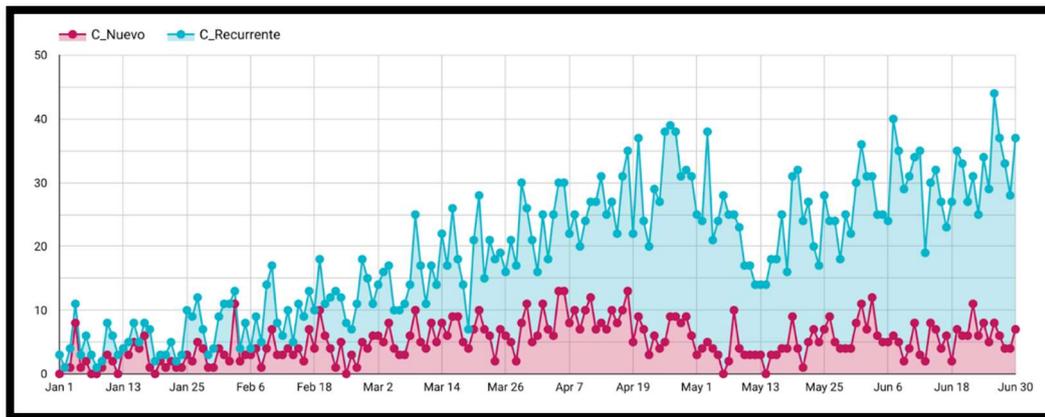
Porcentaje de participación por procedencia en el año 2022



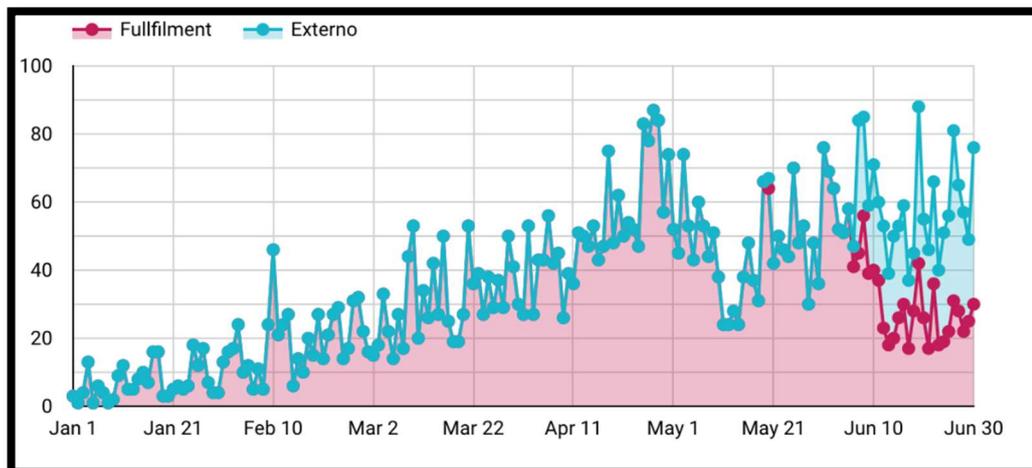
## Resikla

Plataforma de recommerce, dedicada a vender productos de segunda mano y fomentar la reutilización y el desarrollo de la sostenibilidad social.

Número de clientes por tipo de cliente por día de enero a junio 2023



Número de productos vendidos por tipo de almacenaje de enero a junio 2023



## ANEXO 4. CASO DE ESTUDIO

### **Platanitos: La aceleración de su transformación digital impulsada por el COVID-19**

Caso redactado por **Jean Patrick GARCIA, Alex GARAY, Natalia GUTIÉRREZ y Rudy MENDOZA**

---

“La Transformación Digital no es sólo un proyecto tecnológico. Requiere que una organización se replantee su modelo de negocio y su forma de servir al cliente.” - Imtiaz Mohammady, director ejecutivo, Nisum

“Quedan restringidos los derechos constitucionales, así como la libertad de tránsito, las personas únicamente pueden circular por las vías de uso público para la prestación y acceso a servicios y bienes esenciales”. Fue una de las frases que mencionó el presidente del Perú, Martín Vizcarra, en su mensaje a la nación el 15 de marzo del 2020 aproximadamente a las 20:00 horas.

Con esta noticia Alexander Mont (38 años), gerente de nuevos proyectos de Platanitos, recibía la noticia en su hogar. Recordó haber dicho a su madre: *“tan bonito que iba todo”*, el crecimiento en enero y febrero del 2020 caminaba muy bien, y de pronto se tuvo que cerrar todas las tiendas.

El 15 de marzo del 2020, el presidente del Perú, Martín Vizcarra, en respuesta a la creciente amenaza del COVID-19, en un mensaje a la nación anunció el confinamiento de toda la población a nivel nacional. La noticia generó un gran impacto e incertidumbre en todos los sectores económicos incluyendo el retail, Platanitos, una empresa reconocida en el mercado de calzado y moda en Perú, se vio obligada a tomar decisiones rápidas para adaptarse al sorpresivo escenario.

En ese momento, el comité directivo de Platanitos se encontraba ejecutando un plan agresivo de crecimiento en la empresa el cual estaba alineado a las estrategias de los

últimos años. Centrándose en mejorar la experiencia con el cliente implementando nuevas soluciones e incorporándolas en sus canales de venta. A medida que se venía desarrollando este plan la empresa se encuentra con un nuevo escenario, los números de casos de contagios en el Perú venían en aumento, obligando al gobierno a cerrar instituciones, colegios, centros comerciales y empresas que no estén relacionadas con la venta de productos de primera necesidad y acatar la medida de confinamiento.

Como parte de la estrategia en curso, estaba la maduración del canal e-commerce, el cual salió en producción en el año 2012, siendo uno de los primeros retailers en el Perú en ofrecer este tipo de soluciones. A medida que iban añadiendo diferentes funcionalidades, la empresa adquiría experiencia en innovación tecnológica, siempre identificando la necesidad de negocio, colocando como centro a los clientes.

Al inicio la aceptación del canal web por parte de los clientes fue lenta, debido a la baja usabilidad de la plataforma en el país, por estos factores fue mínimo el porcentaje de ventas a través de ese medio en los primeros meses, pero con el transcurrir de los años esta solución se fue acentuando y tomó valor en la empresa, aun así, la mayor participación de sus ventas las tenía sus puntos de venta físicos previos a la pandemia (véase anexo 1). El e-commerce de Platanitos durante el cierre de sus tiendas y el inicio de las restricciones por el COVID-19, significó el único ingreso de ventas y posteriormente el 50% entre ambos canales. (Véase anexo 2).

Por esta razón el e-commerce fue expuesto en el comité como una ventaja competitiva que tenía Platanitos, destacando la experiencia de compra que tenían los clientes, acompañado de promociones e interacción con la plataforma, además de conocer muy bien el proceso de llevar una tienda física a una plataforma web. Otro punto para destacar era que la solución fue diseñada exclusivamente por el equipo de tecnología, lo que implicaba que existía una facilidad de adecuar rápidamente cambios que se presentarían a futuro.

Sobre ese tema, Pedro Mont, director comercial de Platanitos, mencionó “Varios retailers, nos están contactando para preguntar cómo implementar su e-commerce lo

más rápido posible”, algunos no han podido y solicitan vender a través de nuestra plataforma, inclusive sin ser del mismo rubro<sup>1</sup>, ¿Cómo podríamos integrarlo al sistema?

La logística será un gran desafío, puesto que sus stocks físicos no se encuentran en nuestros almacenes. Ante ello, el comité comenzó a evaluar esta nueva oportunidad de negocio y evolucionar su e-commerce para que pueda soportar un nuevo sector del mercado o solo convertirse en partner de ellos. El contexto de varios sectores empezó a cambiar, la venta on-line empezó a crecer exponencialmente, había tanta gente confinada en sus hogares que la demanda de alimentos de primera necesidad, artículos para el hogar e inclusive ropa cómoda para estar en casa se disparó. Pedro Mont pensaba: “Tantas personas confinadas en sus hogares accediendo a las redes sociales, podríamos utilizarlo a nuestro favor”.

Por otro lado, las tiendas on-line comenzaban a presentar inconvenientes con la distribución, ¿Cómo hacerlo si existe una restricción de movilidad para el sector retail? Debido a ello aumentaron las quejas de los consumidores, por las demoras en la entrega a tiempo de sus pedidos.

Platanitos no fue ajeno a ello, la mercadería se encontraba retenida en los diferentes almacenes y locales tanto en Lima como en provincia. Se dificultó estimar fechas de entrega en Lima Metropolitana y este punto se agudizó con mayor impacto en provincia. En medio de esta incertidumbre, por no saber cuánto tiempo duraría la cuarentena, aparecían oportunidades de negocio que Platanitos no podía pasar por alto.

Tanto Pedro como Alexander, deben replantear muchas cosas, *¿Cómo generar ingresos con todos sus puntos de venta cerrados, pero con un único canal de venta online sólo dedicado a la moda? ¿Cómo cumplir con la entrega de los productos si tienen restricciones de movilidad? ¿Cómo lograrían trabajar con su equipo de trabajo confinado en sus hogares?, y lo más importante, ¿Dada la coyuntura, debían cambiar su modelo de negocio comercial físico a totalmente digital?*

<sup>1</sup> Platanitos es una empresa del sector retail dedicada a la venta de artículos de moda (calzado, ropa, complementos de vestir) a través de sus canales físicos y online, en el momento de la pandemia empresas de otros rubros como alimentos los empezaron a contactar.

## **Antecedentes y posición del mercado**

A inicios de los años 80, una madre de familia trabajaba en la fábrica de zapatos de su padre, un día pensó en independizarse y decide alquilar una pequeña tienda en Lima. Era la primera experiencia vendiendo zapatos adquiridos a través de importaciones de China, que por esos tiempos empezaba a ser accesible en el Perú. Lourdes Wong, tenía mucho interés por traer moda femenina que observaba en Estados Unidos y países de Europa.

La primera experiencia pasó desapercibida, tan sólo unos meses de alquiler de una tienda bastaron para no continuar y buscar otra. Lo ideal era no alejarse del centro de Lima, y tener más posibilidad de llegada hacia los clientes, la aglomeración de turistas y compradores siempre rodeaban los jirones y ferias aledañas.

La persistencia por el emprendimiento que había iniciado la familia Mont, además de confiar que el tipo de moda que ofrecían no se había visto en otro establecimiento de la capital. Los llevó a insistir con otra tienda, en una zona muy visitada por turistas, el distrito de Miraflores era el lugar perfecto, y la av. Schell se convirtió en su tienda bandera bajo el nombre de “Banana Boutique” en el año 1991. Bajo la idea de “*democratizar la moda*” ofrecieron los primeros calzados femeninos importados, además de que la tienda era más espaciosa, decidieron complementarlo con carteras, bisutería y accesorios de vestir, que permita mostrar una moda de alto estilo, la cual tuvo buena acogida, y sus clientes se acercaban siempre a preguntar por el calzado y como combinarlo con otros accesorios. La diferencia eran sus precios más accesibles que la competencia en ese entonces.

“Banana Boutique” apuntaba a un público más conservador por los modelos clásicos y elegantes, de los años noventa. Verse elegante tenía mucha importancia y demostraba una personalidad segura y diferente. El éxito de la tienda en Miraflores hace que aperturen un stand dentro de uno de los centros comerciales más importantes de la capital: “Camino Real “, aperturan otra tienda en la avenida Larco, en el mismo distrito de Miraflores, y otra en Santiago de Surco, en el centro comercial “El Polo”.

Para el año 1997, deciden dar un paso importante logrando ingresar al centro comercial más top del momento: “Jockey Plaza” en el distrito de Santiago de Surco. Siendo su

quinta tienda en la capital. La estrategia de aperturar tiendas se relacionaba con el posicionamiento de la marca, comercialmente agregaron más accesorios complementarios, y mostraron diferentes estilos para mujeres, hombres y niños, para no quedarse con el modelo tradicional que venían mostrando. Con estos nuevos lanzamientos condujo a que la familia Mont, en 1998 modifique el nombre de la marca, y pasó de llamarse “Banana Boutique” a “Platanitos Boutique”.

### **La importancia del retail en Perú**

El Perú es uno de los países más atractivos para los inversionistas y empresarios en el sector retail y a nivel de Latinoamérica es uno de los líderes, tanto en los canales tradicionales como los on-line. El retail en el Perú ha mostrado un nuevo rostro por el “repunte” de los empleos formales y los créditos otorgados por los bancos, por lo tanto, los peruanos gozan de un poder adquisitivo para aplicarlo en este sector.

Los patrones de consumo que tienen los peruanos es siempre la búsqueda por satisfacer su necesidad priorizando los precios bajos, descuentos y ofertas, horarios de atención y cercanía de tiendas o centros comerciales. Y las preferencias son más relevantes con el crecimiento del e-commerce. Con la llegada de la pandemia y durante la cuarentena las características de los nuevos consumidores hicieron más popular los delivery online y solicitar todo tipo de productos por aplicaciones, así mismo existen eventos ya institucionalizados como el “día del shopping” (en setiembre), los Cyber Day y Cyber Wow donde los peruanos destinan un porcentaje de sus ingresos a estos tipos de compras por internet con buenas ofertas y las campañas navideñas.

Un análisis realizado por Kantar TNS evidenció que 7 de cada 10 peruanos investigan online antes de comprar en un retail, el 94% de los compradores consideran que investigar en internet influye en su compra final y 1 de cada 2 peruanos utilizó su smartphone en una tienda retail para tomar la decisión de comprar algún producto.

Los nuevos actores del sector retail como las fast fashion y las tiendas por conveniencia llegaron al Perú en los últimos años, estas últimas siguen ganando participación ya que los peruanos están acostumbrados a los canales tradicionales, y los negocios en provincias son muy bien recibidos siempre y cuando tengan modelos parecidos a los de Lima por la modernidad.

## **Los primeros pasos con la tecnología en Platanitos**

El primer despliegue tecnológico se dió con la implementación de un sistema de reposición automática en su almacén central. Estos cambios se dieron aproximadamente en el año 2000 y permitió reponer un producto individual en base a las ventas realizadas el día anterior, evitando así la rotura de stock en sus tiendas. Esto significó una mejora en su proceso operativo, reduciendo los tiempos del personal logístico, que en muchas ocasiones se quedaban al cierre de las tiendas para intentar cuadrar el inventario.

Alexander Mont asume el cargo de Gerente de nuevos proyectos, y empieza a impulsar ideas innovadoras con ayuda de la tecnología y su equipo de desarrollo encabezado por Jean Patrick Garcia (jefe de TI), entre los años 2010 y 2012 se crea un nuevo canal de venta, y nace la primera página web e-commerce de Platanitos para la venta de sus productos, cuando aún no se hablaba de esto en el Perú.

Su uso sólo fue de manera interna para sus tiendas, así evitaban la pérdida de venta y luego fue abierta al público para que realicen compras online de manera directa.

En el 2015, la empresa desarrolla el sistema OMNI con el principal objetivo de acceder y controlar los stocks de sus productos en las diferentes tiendas. El objetivo era conocer la ubicación exacta de cualquier producto en cualquier almacén de la empresa para poder venderlo desde cualquier canal de venta (tienda web, aplicativo móvil, catálogo, call center). Aquí se inicia la omnicanalidad de la empresa.

La finalidad era brindar un único servicio desde cualquier punto de contacto. Años más adelante esta aplicación tomaría el nombre de TUTATI.

## **Mejorando los procesos del negocio**

Desde el año 2010, la empresa invierte en tecnología y en su propio software de gestión de inventarios, denominado TUTATI, un sistema basado en un código único para cada producto, que permite controlar el inventario en tiempo real, facilitando la reposición de productos y evitando posibles quiebres de stock.

Platanitos también se centró en optimizar la logística y el proceso de entrega de sus productos. Establecieron alianzas estratégicas con empresas de transporte confiables

para garantizar la entrega oportuna y segura de los pedidos. Además, implementaron un sistema de seguimiento en línea que permitía a los clientes rastrear el progreso de sus paquetes y brindar transparencia en el proceso de entrega.

La empresa también se esforzó por mejorar la experiencia del cliente simplificando el proceso de compra en línea, reduciendo los pasos necesarios para realizar un pedido y mejorando la velocidad de carga de su sitio web. Además, implementaron una política de devoluciones más flexible y ágil, apalancada en las más de 70 tiendas físicas en las diferentes provincias del Perú, lo que brindaba a los clientes una mayor confianza al comprar en línea.

### **Las personas y la cultura de la empresa**

Desde sus inicios, Platanitos ha priorizado el bienestar y el crecimiento de sus colaboradores. Durante la pandemia, establecieron medidas para garantizar la seguridad y la salud de los empleados, implementando protocolos de higiene rigurosos en sus instalaciones y permitiendo el trabajo remoto cuando fue posible.

Mostraron una comunicación abierta y transparente con sus empleados era crucial. Realizaron reuniones periódicas en línea donde compartieron información actualizada sobre la situación de la empresa, los planes de acción y brindaron un espacio para que los empleados compartieran sus preocupaciones y sugerencias. Esta comunicación constante ayudó a fomentar un sentido de unidad y colaboración en toda la organización.

La cultura empresarial de Platanitos siempre se ha caracterizado por su espíritu emprendedor y su apertura al cambio. Durante la crisis del COVID-19, esta mentalidad se vio reflejada en la capacidad de adaptación y la disposición de sus colaboradores para apoyar en actividades fuera de sus funciones especialmente en la atención directa al cliente. Los colaboradores fueron alentados a proponer ideas innovadoras y a participar activamente en la búsqueda de soluciones para mantener la operatividad de la empresa.

### **Caminos para tomar en cuenta, arriesgarse o quedarse atrás**

Los hermanos Mont junto con su madre, empezaron a plantearse diversas ideas para mantener a flote el negocio. Tenían todos sus puntos de venta cerrados a nivel nacional y el impacto en las ventas era mayor a raíz de las restricciones presentadas en el mercado

(ver Anexo 3 y 4). Pero la necesidad de los consumidores por comprar alimentos y artículos para el hogar sin poder salir de casa se estaba incrementando exponencialmente. Era momento de analizar cómo aprovechar este crecimiento en el comercio electrónico.

¿Han visto que una conocida pastelería usará sus locales para vender productos de primera necesidad? -- mencionaron en la reunión --, sí... ¿convertimos nuestras tiendas en minimarkets?, al menos todos los locales donde estamos puerta a calle<sup>2</sup> podríamos ingresar y guardar la mercadería (calzado, accesorios de moda), colocamos en los anaqueles y exhibidores alimentos e insumos de primera necesidad, pero este tipo de productos tienen otro tratamiento, fechas de caducidad, lotes, es una nueva línea de productos en nuestro modelo de negocio, y tenemos que analizar como adaptarlo a nuestro sistema, mencionó Alexander Mont... así mismo, tenían que considerar el delivery y la promesa de entrega en el más corto plazo posible, debido a la alta demanda. Platanitos ya contaba con un sistema de punto de venta propio desarrollado por su área de tecnología llamado “TUTATI”, el reto sería adaptarlo a este nuevo rubro y a la vez integrarlo con su página web y app.

Pedro Mont, mencionó: “En nuestras aplicaciones digitales no es lo mismo comprar un par de zapatos que seleccionar varios insumos de alimentos, debemos hacer cambios en el proceso de compra (UX)”.

Otro de los retos a considerar, era que abrían sus tiendas físicas para la venta de alimentos, existían restricciones estipuladas por el gobierno peruano como el distanciamiento social, lo que conlleva que el contacto con el personal debía ser cero en el proceso de venta además de que el cliente debía adecuarse a este escenario, por lo tanto ¿Cómo implementar autoservicios dentro de sus locales?, Alexander y parte de su equipo hicieron una lluvia de ideas sobre posibles soluciones. Jean Patrick (jefe de Tecnología) mencionó: ¿podemos adaptar la app para que el mismo cliente escanee los productos desde su celular?, ¿podríamos colocar tótems digitales en diferentes puntos de la capital? (espacios abiertos como grifos, estacionamientos).

<sup>2</sup> Platanitos cuenta con 76 puntos de venta a nivel nacional, ubicadas en centros comerciales como locales puerta a calle en las principales avenidas comerciales, en el momento de la pandemia los centros comerciales se encontraban cerrados en su totalidad, acceder a sus puntos de venta puerta a calle era lo más factible.

De esta forma los clientes podrían realizar sus pedidos y programar el envío de sus productos a sus hogares, y también ellos mismos recogerlos en sus tiendas o los lockers propios de Platanitos<sup>3</sup>, lo que les quedara más cercano.

“Teníamos que sobrevivir a la pandemia, sí eso significaba cambiar el modelo de negocio estábamos dispuestos”, explicó Pedro Mont. Pero ¿cuánto significaría invertir en estas nuevas ideas? ¿cuánto tiempo tomaría implementarlas? Horas de desarrollo y pruebas para adaptar sus sistemas. ¿La compra de equipos tecnológicos y la distribución de la mercadería de primera necesidad a sus puntos de venta, era viable? Todo el personal de venta de Platanitos había sido enviado de vacaciones, para evitar aplicar la modalidad de “suspensión perfecta” o despidos necesarios. Era un compromiso que la empresa había asumido para apoyar a la mayoría de sus colaboradores. Esta nueva alternativa de negocio traería de vuelta a un buen grupo para atender en sus puntos de venta.

El gobierno había anunciado un programa de apoyo económico llamado **REACTIVA PERU**, que tenía como objetivo dar una respuesta rápida y efectiva a las necesidades de liquidez que enfrentaban las empresas ante el impacto del COVID-19.<sup>4</sup> Sería esta ayuda, ¿el respiro que necesitaba Platanitos para concretar todas las ideas de negocio que se venían en adelante?

### **El e-commerce de Platanitos no sólo democratizaría la moda**

El dueño de la marca Hong Kong Market se había comunicado con Pedro Mont semanas atrás. Necesitaba ayuda para crear su e-commerce lo más pronto posible. Tenía el negocio parado por completo. Ante ello, en solidaridad con la situación y por los años de contacto, Pedro le brinda todas las herramientas necesarias para realizar el despliegue. El problema es que Hong Kong Market no contaba con un equipo de tecnología disponible, por lo que no pudo utilizar estas soluciones.

---

<sup>3</sup> En el 2018, Platanitos implementó e-lockers sólo en puntos estratégicos de Lima, para acercar a sus clientes a los puntos de recojo que les quedara más cerca y programar el recojo de sus productos.

<sup>4</sup> El Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Economía y Finanzas, garantizó los créditos colocados por empresas del sistema financiero (ESF). El programa se inició con S/30 000 millones en garantías, posteriormente, mediante el Decreto Legislativo 1485 se amplió el monto de las garantías en S/30,000 millones adicionales, llegando a S/60 000 millones, equivalentes al 8% del PBI.

Es así como le plantea a Pedro vender sus productos en la plataforma web de Platanitos, así como gestionar la entrega de sus productos e insumos a clientes finales, debido a que sus principales clientes como restaurantes, hoteles, centros comerciales, etc. se encontraban cerrados. “no vendemos alimentos, déjame analizarlo” le respondió Pedro.

En el comité, había cierta reserva con esta inusual solicitud, pero en ese momento toda posibilidad era válida. Platanitos contaba con un equipo de tecnología con experiencia en crear soluciones de acuerdo con la necesidad. Otra ventaja era la infraestructura cloud que disponían, capaz de soportar cualquier despliegue y demanda; además de las alianzas estratégicas con las que cuenta en el e-commerce y la experiencia en la cadena de valor del rubro retail, puesto que conlleva a invitar a otras más a unirse. Alexander Mont y su equipo de tecnología iniciaban el análisis de lo que podría ser un nuevo proceso de venta en su e-commerce. La disyuntiva fue: ¿cómo colocamos productos sin stock? ¿cómo facturamos algo que no existe físicamente en nuestros almacenes? Debemos considerar la codificación de estos nuevos productos. Adicionalmente la página web no estaba adaptada para vender este tipo de productos. Volvía el mismo comentario de Pedro: *“No es lo mismo seleccionar un par de zapatillas con un sólo click, que escoger varias unidades de insumos de alimentos”* El proceso de check out en ese momento era muy lento, había que seleccionar una unidad, agregarlo al carrito y retornar a la página anterior para volver a seleccionar la segunda unidad, y así sucesivamente.

Antes de la pandemia en el año 2019 la empresa ya contaba con un e-commerce. Este canal representaba el 20% aproximado de sus ventas. Retrocedamos unos años más atrás, entre 2010 a 2012 cuando crearon su página web la cuál era bastante incipiente, el equipo de desarrollo en el área de tecnología se encargaba de darle mantenimiento a esta página, pero no era rentable porque vendían muy poco. “Contábamos con un equipo de tecnología, un almacén, un equipo de marketing todos dedicados a este canal online y sólo vendiendo 2 pares de zapatos a la semana”, mencionó Pedro Mont. Pero Alexander creía en este proyecto y él se encargaría de potenciarlo más adelante con sus ideas innovadoras relacionadas a la experiencia de compra, como monederos digitales, promociones, sugerencias personalizadas, etc.

Retornando al momento de la pandemia, la venta on-line de los artículos para el hogar también iba en aumento. Se había vuelto una necesidad renovar cada espacio del hogar, y empresas como Casa&Ideas, una de las principales empresas de ese rubro, tocó la puerta de Platanitos ante la urgencia de poder vender sus productos rápidamente en alguna plataforma web implementada. Entonces la solución que buscaba el equipo no sólo sería para un único negocio (Hong Kong Market) En ese momento, varias empresas ya deseaban rápidamente entrar en el juego de la venta digital sin tomarse tanto tiempo en desarrollar un e-commerce, e invertir sólo lo necesario para generar ingresos lo más pronto posible. ¿Estaba Platanitos frente a un cambio en el modelo de negocio en su plataforma actual?, ¿ahora serían Marketplace? El margen de rentabilidad por la venta de este tipo de productos, ¿valdría la pena para justificar la inversión en tiempo y dinero? ¿sería más adelante uno de sus canales de venta más importante que sus tiendas físicas?

*“El ímpetu de democratizar la moda es dar todas las opciones y variedades a un precio accesible. Siempre vemos cual es la mejor manera teniendo todas las marcas de zapato.”* menciona Pedro Mont. Como la propuesta de valor de Platanitos este nuevo modelo de negocio incluiría ya no sólo democratizar “moda”, sino nuevas y diversas líneas de productos (alimentos, artículos para el hogar, licores, ropa “comfy”, entre otros).

### **Reclamos a la compra online, la logística presente y activa**

Los incumplimientos en los plazos de entrega, productos defectuosos o reembolsos no realizados eran los reclamos y reportes que se incrementaron durante el estado de cuarentena, por la explosión de las compras online. Las diversas ideas que surgían en las reuniones de la familia Mont, para “respirar ventas” y hacer subsistir el negocio, también llegaban con sus complicaciones adicionales, en ese momento la logística era un dolor de cabeza para muchas empresas retail en el Perú. El gobierno había dispuesto un permiso especial para circular durante el toque de queda impuesto, pero sólo para las empresas que brindaban servicios de salud, producción, abastecimiento, distribución de productos, pero de primera necesidad como alimentos.

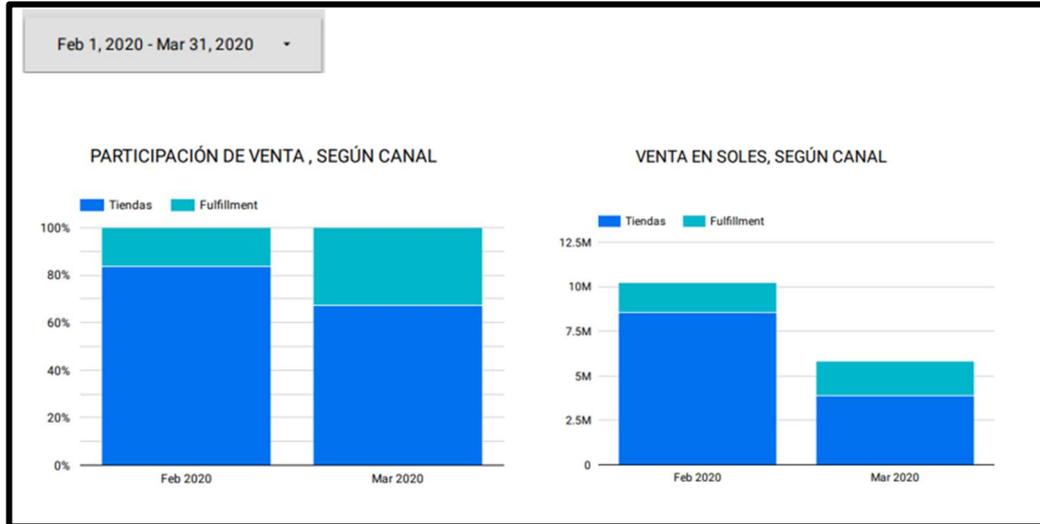
Antes del inicio de la cuarentena, varios pedidos se habían quedado acumulados en los almacenes centrales y de nuestras propias tiendas, no se podía despachar. No eran productos de primera necesidad, y sí continuaban vendiendo a través del e-commerce sólo quedaba la promesa de entrega posterior a sus clientes. Ni bien el gobierno levantaba las restricciones empezarían a despachar lo más rápido posible.

Mientras Pedro, Alexander y su equipo analizaron todas estas opciones en constantes reuniones vía zoom, los canales de atención de Platanitos se inundaban de consultas, llamadas, y quejas por todos los pedidos que habían quedado guardado en sus almacenes. Sin poder brindar una respuesta de cuando los entregaría, la cancelación de pedidos y devolución de dinero empezaba a tomar fuerza para bajar el estrés por ambos lados.

¿Qué pasaría si pierden la oportunidad de acoger otras categorías de productos de diversas empresas que solicitaban vender en su e-commerce? ¿Platanitos debería dedicarse a la venta exclusiva de artículos de primera necesidad convirtiéndose en minimarkets?

## Anexo 1

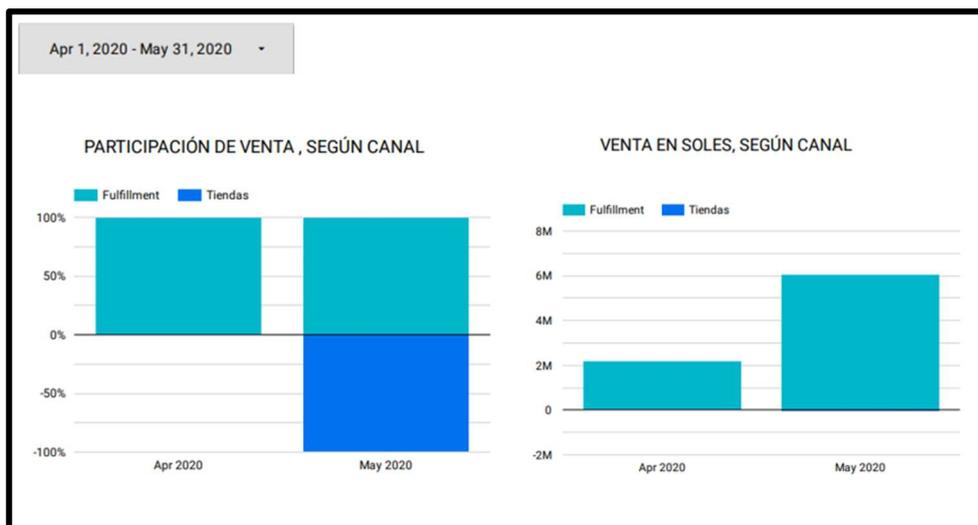
Participación de venta según los canales de la empresa Platanitos previos a la pandemia. Fulfillment, referencia la venta a través del canal e-commerce.



Los valores financieros presentados en las gráficas son aproximados.

## Anexo 2

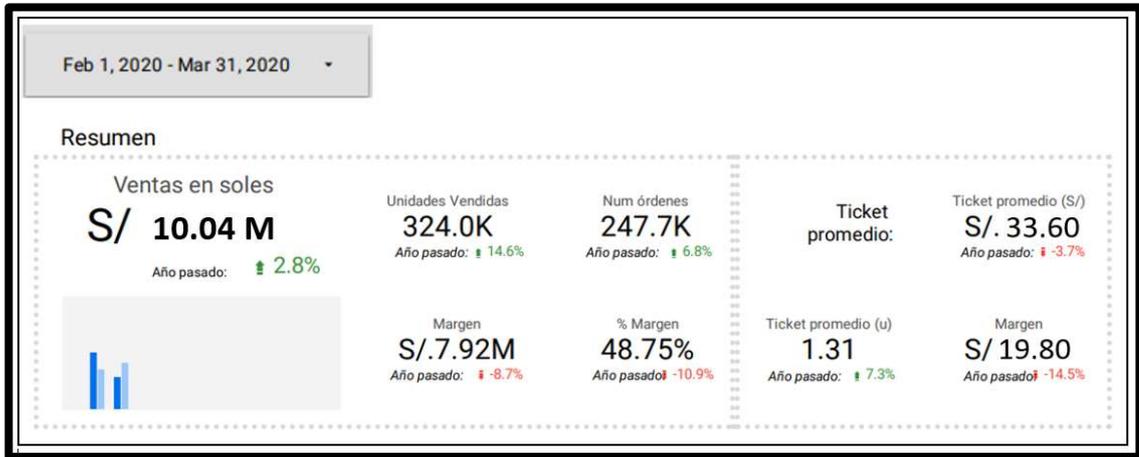
Participación de venta según los canales de la empresa, con las restricciones impuestas por el gobierno por el COVID-19. Fulfillment, referencia la venta a través del canal e-commerce.



Los valores financieros presentados en las gráficas son aproximados.

### Anexo 3

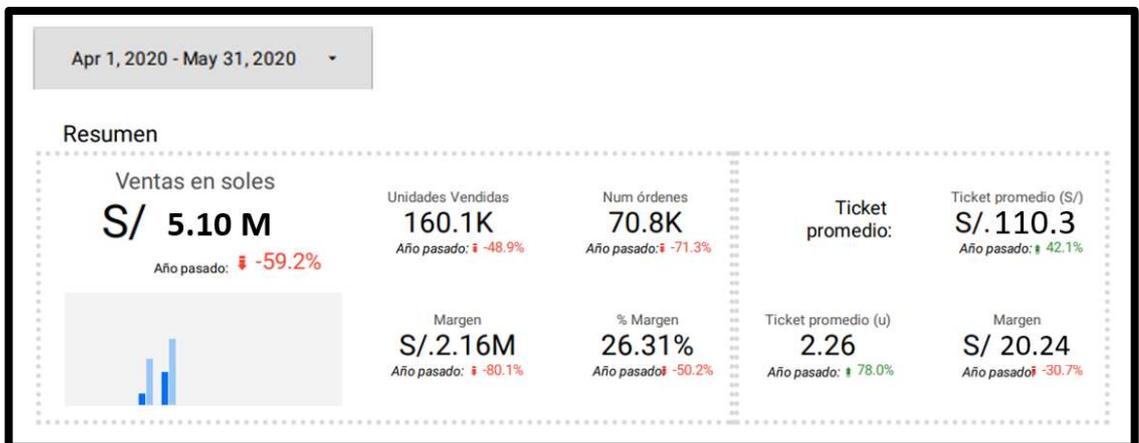
Resumen de las ventas realizadas, previas al impacto por las restricciones de movilización y cierre de tiendas impuestas por el gobierno del Perú. (febrero 2020 - marzo 2020).



Los valores financieros presentados en las gráficas son aproximados.

### Anexo 4

Resumen de las ventas realizadas, durante las restricciones de movilización y cierre de tiendas impuestas por el gobierno del Perú. (abril 2020 - mayo 2020)



Los valores financieros presentados en las gráficas son aproximados.

## ANEXO 4. NOTAS DE ENSEÑANZA

### **Platanitos: La aceleración de su transformación digital impulsada por el COVID-19 (Notas de enseñanza)**

Caso redactado por **Jean Patrick GARCIA, Alex GARAY, Natalia GUTIÉRREZ y Rudy MENDOZA**

---

#### **Descripción general**

<b>Título del caso</b>	Platanitos: La aceleración de su transformación digital impulsada por el COVID-19
<b>Empresa</b>	Platanitos
<b>Industria principal</b>	Retail
<b>Tipo de caso</b>	Decisión
<b>Espacio de tiempo</b>	2020-2022
<b>Argumento principal</b>	<p>Este caso de estudio examina cómo la empresa retail Platanitos, conocida por sus puntos de venta físicos de calzado y moda, enfrentó los desafíos provocados por la pandemia del COVID-19 en Perú.</p> <p>Los directores de la empresa, Pedro y Alexander Mont se vieron obligados a replantear su modelo de negocio y adaptarse a las nuevas necesidades del consumidor durante el confinamiento y el cierre de sus tiendas físicas.</p> <p>El caso aborda 2 dilemas principales, que llevaron a acelerar la transformación digital de la empresa con el fin de darle continuidad al negocio, era cuestión de elegir entre cambiar el modelo de negocio a minimarkets o convertirse en un Marketplace.</p>
<b>Objetivos de aprendizaje</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Identificar los riesgos y oportunidades estratégicas que enfrentan las empresas retail ante la imposición de restricciones y la incertidumbre que generó la pandemia del COVID-19.</li><li>2. Analizar los factores que llevaron a Platanitos a</li></ol>

	<p>replantear su modelo de negocio y explorar las soluciones propuestas para cada dilema.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Evaluar el impacto de las decisiones estratégicas en términos de ingresos, costos, recursos humanos y experiencia del cliente.</li> <li>4. Discutir el papel de la transformación digital en la sostenibilidad y adaptabilidad de las empresas en un entorno empresarial cambiante.</li> <li>5. Plantear estrategias para enfrentar futuras situaciones de crisis y cambios en el mercado.</li> </ol>
<b>Cursos objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estrategia Empresarial</li> <li>● Transformación Digital</li> <li>● Logística y cadena de suministro</li> <li>● Marketing digital y comercio electrónico</li> </ul>
<b>Estudiantes objetivos</b>	<p>Este caso de estudio está dirigido a estudiantes de programas de pregrado y posgrado en administración de empresas, comercio internacional, tecnología y sistemas de información, marketing y comunicaciones, logística y cadena de suministro. También es adecuado para ejecutivos y profesionales interesados en la transformación digital de empresas retail y en cómo enfrentar desafíos empresariales durante crisis económicas.</p>
<b>Fuentes y métodos de recopilación de datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entrevistas presenciales a los protagonistas del caso, directores de Platanitos y miembros clave del equipo directivo.</li> <li>● Análisis de información interna de la empresa debidamente autorizada y compartida por la gerencia de Platanitos.</li> <li>● Análisis de informes financieros y operativos de la empresa.</li> <li>● Revisión de documentos internos relacionados con las estrategias y decisiones tomadas durante la pandemia.</li> <li>● Revisión de fuentes externas y públicas para obtener datos sobre tendencias del mercado y cambios en el comportamiento del consumidor durante la crisis del COVID-19.</li> </ul>

## Sinopsis

Este caso de estudio se centra en la empresa Platanitos, un reconocido retailers en el mercado de calzado y moda en Perú, y cómo enfrentó los desafíos generados por la pandemia del COVID-19. Con la aparición de la crisis sanitaria y la imposición del confinamiento a nivel nacional, la empresa se vio obligada a cerrar todas sus tiendas físicas, lo que representó un golpe significativo para su modelo de negocio.

Ante esta situación, el equipo directivo de Platanitos se vio en la necesidad de replantearse su estrategia y buscar soluciones rápidas para adaptarse al nuevo escenario. Contaban con un e-commerce que representaba una parte importante de sus ventas, pero la alta demanda de productos de primera necesidad en línea generó retos logísticos y operativos.

Los hermanos Mont, junto con su madre, exploraron diversas alternativas para mantener a flote el negocio, incluyendo la posibilidad de convertir sus tiendas físicas en minimarkets para la venta de productos esenciales. Además, recibieron solicitudes de otras empresas, como Hong Kong Market y Casa&Ideas, para utilizar su plataforma web y logística para vender sus productos en línea.

El equipo de tecnología de Platanitos también tuvo un papel fundamental en este proceso, trabajando en adaptar su e-commerce y sistema de gestión de inventarios para poder vender productos sin stock físico y ofrecer un servicio eficiente de delivery. Se plantearon nuevas soluciones, como la implementación de tótems digitales y la integración de otras empresas al sistema WMS de Platanitos.

El caso de estudio también destaca la importancia de mantener una comunicación abierta y transparente con los empleados durante la crisis, así como el compromiso de la empresa con el bienestar de su personal y la implementación de protocolos de seguridad e higiene.

En medio de esta crisis, Platanitos se encontraba en una encrucijada, debiendo tomar decisiones cruciales sobre su modelo de negocio y su papel en el comercio electrónico. ¿Deberían convertirse en un Marketplace para vender productos de otras empresas? ¿Cómo enfrentar los desafíos logísticos y operativos generados por el aumento de las

compras online? ¿Cuál era el camino más viable para garantizar su supervivencia y adaptarse a la nueva realidad del mercado post-COVID-19? El caso de estudio explora estas preguntas y presenta los retos y oportunidades que Platanitos enfrentó durante la pandemia para acelerar su transformación digital y mantenerse relevante en el mercado.

## **Objetivos de aprendizaje**

Los objetivos de aprendizaje de este caso de estudio buscan fomentar el análisis crítico y la discusión entre los estudiantes sobre las estrategias empresariales utilizadas por Platanitos para enfrentar la pandemia del COVID-19. Además, se busca que los estudiantes reflexionen sobre la importancia de la adaptabilidad, la innovación y la toma de decisiones estratégicas basadas en la tecnología y el análisis de datos para enfrentar situaciones de crisis y transformar positivamente el futuro de una empresa:

1. Comprender los desafíos que enfrentan las empresas retail durante situaciones de crisis, como la pandemia del COVID-19, y cómo esto puede poner en riesgo su supervivencia.
2. Analizar las implicaciones de la aceleración de la transformación digital en la toma de decisiones estratégicas de una empresa y su capacidad para adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias.
3. Evaluar las oportunidades y desafíos que conlleva cambiar el modelo de negocio de una empresa en respuesta a una crisis, y cómo esto puede afectar su rentabilidad y posición en el mercado.
4. Analizar el impacto del comercio electrónico y la creación de Marketplaces en la expansión de la oferta de productos y servicios de una empresa, y cómo esto puede generar nuevas oportunidades de ingresos y alianzas estratégicas.
5. Examinar el papel de la tecnología en la implementación de soluciones logísticas y en la mejora de la experiencia del cliente, especialmente en el contexto de las restricciones de contacto y movilidad durante la pandemia.
6. Discutir la importancia de la innovación y la toma de decisiones basadas en datos en el proceso de adaptación de una empresa a una nueva realidad empresarial, y cómo esto puede influir en su resiliencia y éxito a largo plazo.
7. Reflexionar sobre el papel de las políticas gubernamentales y programas de apoyo económico en la supervivencia y crecimiento de las empresas durante una

crisis, y cómo las empresas pueden aprovechar estas oportunidades para impulsar su transformación digital.

## **Cursos y estudiantes objetivos**

En general, el caso de estudio "Platanitos: La aceleración de su transformación digital impulsada por el COVID-19" es apropiado para una amplia gama de cursos relacionados con administración de empresas, tecnología, logística, marketing y comercio electrónico. Los estudiantes tendrán la oportunidad de analizar y discutir cómo una empresa retail peruana afronta los desafíos de la pandemia y utiliza estrategias digitales para adaptarse y prosperar en un entorno empresarial cambiante.

### **Cursos objetivos:**

1. Cursos de estrategia empresarial: Este caso de estudio es adecuado para cursos de estrategia empresarial, ya que permite a los estudiantes analizar cómo una empresa retail como Platanitos enfrenta desafíos críticos y toma decisiones estratégicas para adaptarse a una situación de crisis y transformar su modelo de negocio. Los estudiantes podrán evaluar las implicaciones de estas decisiones en la rentabilidad y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.
2. Cursos de transformación digital: Este caso es relevante para cursos que abordan la transformación digital y la adopción de tecnología en el mundo empresarial. Los estudiantes podrán analizar cómo Platanitos acelera su transformación digital para enfrentar los desafíos del COVID-19, implementando soluciones tecnológicas y adoptando nuevos canales de venta como el e-commerce y la creación de un Marketplace.
3. Cursos de logística y cadena de suministro: El caso de estudio es adecuado para cursos que tratan sobre logística y cadena de suministro. Los estudiantes podrán examinar cómo Platanitos resuelve los desafíos logísticos que surgieron durante la pandemia para gestionar las nuevas categorías de productos, la última milla y la entrega a domicilio, así como la integración de nuevas empresas asociadas al Marketplace.
4. Cursos de marketing digital y comercio electrónico: Los estudiantes que cursan asignaturas relacionadas con marketing digital y comercio electrónico

encontrarán este caso interesante para analizar cómo Platanitos desarrolla estrategias de marketing digital y mejora la experiencia del cliente en su plataforma de e-commerce, adaptando la interfaz y funcionalidades para la venta de nuevos productos.

### **Temas objetivos:**

1. **Business Model Canvas:** Este modelo permite al estudiante representar de manera visual el modelo de negocio de una organización enfocándose en 9 cuadrantes, el cual tendrá en el centro la propuesta de valor, con ello podrá tener una representación actual (AS-IS) y proponer un nuevo modelo (TO-BE).
2. **Matriz DAFO:** Esta herramienta permite tener una identificación de los factores internos y externos de una organización, así evaluar alternativas que vayan acorde a las estrategias de negocio, con esta matriz el alumno podrá tener un esquema real, para brindar iniciativas apoyándose en las fortalezas y oportunidades, para mitigar las amenazas y debilidades.
3. **Matriz PREN:** Es una herramienta que permite al estudiante complementar el análisis realizado en la matriz DAFO, ya con ideas más concretas, y verbalizando propuestas para potenciar las fortalezas, reducir las debilidades, aumentar las oportunidades y anular las amenazas. Estas iniciativas deben tener un objetivo medible y cuantificado. Cada propuesta inducirá al debate debido al planteamiento tecnológico y la defensa de argumentos.
4. **Diagrama de actividades de proceso (DAP):** Permitirá al estudiante poder enfocarse en un proceso y descomponerlo en actividades, identificando las fases, etapas, tiempos y recursos necesarios, con el fin de evaluar su eficiencia. A través del diagrama podrá seleccionar los puntos de dolor para un replanteamiento de mejora o reestructuración de modelo.
5. **Customer Journey Map:** Es una herramienta de Design Thinking, enfocada en diseñar la experiencia que tiene el cliente, desde el primer contacto con el negocio y cómo participa en el proceso. Con ello se identifican las etapas, canales, actores e interacciones. El resultado de ello es enfocarse en aquellos puntos que generan más valor, así como los que no tienen ninguna relevancia.
6. **Cadena de valor:** Este modelo es ideal para tener una visión panorámica de las actividades clave para generación de un producto o servicio hasta la fase de

llegada de usuario final. El estudiante podrá conocer los procedimientos relacionados a cada fase, los actores principales, los procesos core de negocio y actividades sensibles a fin de centrarse en estrategias que permita entregar el máximo valor posible con el menor coste disponible.

7. **Transformación Digital:** Conocer el significado de transformación digital y cómo pasar de un modelo clásico a uno en el cual aproveche las bondades de la tecnología. Para ello se debe plantear al estudiante los siguientes puntos:
  - a. Pilares de la transformación digital: Identificar el pilar más fuerte de la estrategia de valor de una organización, que puede estar entre optimizar la experiencia de cliente, la mejora de procesos, transformar el producto y las personas con su cultura empresarial.
  - b. Estrategias de transformación digital: El planteamiento de nuevo modelo debe estar enfocado es una nueva estrategia, por ello debe plantear si serán basadas en tecnologías digitales, en la entrega de valor, en el modelo de negocio, en algún proceso específico o acogerse en una estrategia digital defensiva u ofensiva.
8. **Tecnología Disruptiva:** La propuesta de modelo de negocio, debe estar asociada a la aplicación innovadora de un recurso que cambie el modo actual con el que trabaja, no exclusivamente a objetos físicos sino también a servicios o procesos. Entre los más relevantes se encuentran: el IoT, analítica y Big Data, cloud computing, Super Apps, Redes sociales y móviles, Realidad aumentada, Realidad virtual, blockchain, drones, robótica, impresión 3D, inteligencia artificial, etc.
9. **Plataforma de comercio electrónico:** Es importante que el estudiante conozca la tecnología de tener una tienda en línea, donde no existe un espacio físico para pagar y que la gestión de producto es enviada hacia la dirección del cliente. Este tipo de herramientas permite integrar con otros servicios o aplicaciones, sobre todo de pago y distribución. El Alumno debe diferenciar el tipo de plataforma que se acomode mejor al negocio:

**SaaS:** El más rápido si se quiere empezar a utilizarlo.

**Open Source:** son sistemas de código abierto, es decir gratuitas, que requieren adaptación para tener el control del diseño y personalización.

**Desarrollo propio:** Aquellos que son construidos dentro del área de sistemas de una organización, más acorde al core de negocio.

### **Estudiantes objetivos:**

1. Estudiantes de Administración de Empresas: Este caso de estudio es adecuado para estudiantes de administración de empresas y negocios que deseen entender cómo una empresa se enfrenta a situaciones de crisis y toma decisiones estratégicas para adaptarse y sobrevivir en un entorno incierto. Los estudiantes aprenderán sobre la importancia de la transformación digital y la innovación en el éxito empresarial.
2. Estudiantes de Comercio Internacional: Los estudiantes de comercio internacional encontrarán relevante este caso, ya que podrán analizar cómo Platanitos se adapta a la nueva realidad del comercio durante la pandemia y explora nuevas oportunidades de ingresos, como la creación de un Marketplace que incluye productos de diferentes categorías.
3. Estudiantes de Tecnología y Sistemas de Información: Los estudiantes de tecnología y sistemas de información podrán examinar cómo Platanitos utiliza la tecnología para acelerar su transformación digital, optimizar su plataforma e-commerce y logística, y mejorar la experiencia del cliente mediante el uso de aplicaciones y herramientas digitales.
4. Estudiantes de Marketing y Comunicación: Este caso es relevante para estudiantes de marketing y comunicación, ya que les permitirá analizar cómo Platanitos desarrolla estrategias de marketing digital y utiliza redes sociales para promover su nuevo modelo de negocio y generar conciencia sobre las nuevas categorías de productos ofrecidas en su plataforma.
5. Estudiantes de Logística y Cadena de Suministro: Los estudiantes de logística y cadena de suministro podrán examinar cómo Platanitos enfrenta los desafíos logísticos relacionados con la distribución de nuevos productos y la gestión de la última milla, así como la integración de nuevos socios comerciales en su Marketplace.

## **Fuentes y métodos de recopilación de datos**

Las fuentes y métodos de recopilación de datos utilizados en el caso son principalmente entrevistas reales a los protagonistas del caso, ya que el caso ha sido creado con fines pedagógicos, el caso puede contener algunos datos ficticios. Sin embargo, también se utilizaron otras fuentes y métodos para recopilar información sobre el caso:

1. Investigación de mercado: Como parte del análisis del caso, se realizaron investigaciones de mercado para evaluar el comportamiento del consumidor durante la pandemia del COVID-19. Esta investigación pudo haberse llevado a cabo a través de encuestas, entrevistas a clientes, análisis de tendencias de compra en línea y redes sociales, entre otros métodos.
2. Entrevistas reales: Pedro y Alexander Mont, participaron en entrevistas presenciales con los autores del caso para proporcionar información sobre las decisiones estratégicas tomadas por la empresa durante la pandemia, así como sus reflexiones sobre el proceso de transformación digital.
3. Información de la industria: En el desarrollo del caso se incluyó información sobre la industria retail en Perú y las tendencias del comercio electrónico en el país. Se consultaron informes y estudios sobre el crecimiento del comercio electrónico en Perú y cómo la pandemia del COVID-19 afectó los hábitos de compra de los consumidores.
4. Recopilación de datos de medios y prensa: También se utilizaron fuentes de noticias y prensa para obtener información sobre la situación general de la pandemia en Perú y las restricciones impuestas por el gobierno a los negocios retail.
5. Información interna de la empresa: Parte de la información sobre las estrategias y decisiones tomadas por Platanitos durante la pandemia proviene de documentos internos de la empresa, como informes de gestión, presentaciones y comunicaciones internas, facilitados y debidamente autorizados por la gerencia general de la empresa.

## Preguntas de tareas sugeridas

1. Identifique y analice los principales desafíos que enfrentó Platanitos como empresa minorista de calzado y moda durante la pandemia del COVID-19. ¿Qué factores contribuyeron a la necesidad de tomar decisiones estratégicas rápidas?
2. Describa las decisiones iniciales tomadas por Pedro y Alexander Mont para enfrentar la crisis. ¿Cómo impactaron estas decisiones en la empresa y en su personal? ¿Considera que fueron decisiones acertadas?
3. En el Dilema 1, se plantea la posibilidad de cambiar el modelo de negocio de Platanitos a minimarkets que vendan productos de primera necesidad. Evalúe las implicaciones tecnológicas y logísticas de esta decisión. ¿Cuáles serían los beneficios y los posibles desafíos?
4. En el Dilema 2, los hermanos Mont consideran convertir Platanitos en un Marketplace para que otras empresas puedan vender sus productos en el ecommerce de Platanitos. Analice cómo esta decisión afectaría la operación de la empresa y cómo se podría lograr una integración exitosa con los nuevos socios comerciales.
5. Examine las estrategias de marketing digital propuestas por Pedro y Alexander para promocionar el nuevo Marketplace y las nuevas categorías de productos. ¿Qué otras estrategias considerarían para aumentar la visibilidad y atraer a nuevos clientes?
6. Evalúe el programa "Resikla" propuesto por Alexander para permitir a los clientes vender productos de segunda mano. ¿Cómo podría esta iniciativa beneficiar a Platanitos y a sus clientes? ¿Qué desafíos se podrían presentar en la implementación de este programa?
7. Investigue el programa de apoyo económico "REACTIVA PERÚ" anunciado por el gobierno durante la pandemia. ¿Cómo podría Platanitos utilizar este programa para respaldar sus iniciativas de transformación digital? ¿Cuáles serían los requisitos y procesos para acceder a estos fondos?
8. Reflexione sobre las posibles consecuencias a largo plazo de las decisiones tomadas por Platanitos durante la pandemia. ¿Qué oportunidades y riesgos enfrentaría la empresa en el futuro?

9. Como estudiante, proponga recomendaciones estratégicas para Platanitos en el contexto del COVID-19. ¿Qué decisiones tomaría y por qué? ¿Cómo podría la empresa asegurarse de que su transformación digital sea exitosa y sostenible en el tiempo?

Estas preguntas de tareas están diseñadas para fomentar la discusión y el análisis crítico del caso de estudio "Platanitos: La aceleración de su transformación digital impulsada por el COVID-19". Los estudiantes deben considerar diferentes perspectivas y factores para desarrollar respuestas fundamentadas y presentar soluciones coherentes que aborden los desafíos planteados en el caso.

## **Enseñando el caso**

El objetivo principal de este caso es brindar a los estudiantes una comprensión profunda de cómo la pandemia del COVID-19 impactó a las empresas retail y cómo Platanitos, una empresa de calzado y moda en Perú, enfrentó el desafío de la crisis a través de la aceleración de su transformación digital.

En este caso, los estudiantes tendrán la oportunidad de analizar y discutir las decisiones estratégicas tomadas por Pedro y Alexander Mont, los directores de Platanitos, y su equipo directivo en respuesta a la pandemia. A través de un enfoque centrado en dilemas, los estudiantes se verán inmersos en situaciones reales y desafiantes que enfrenta la empresa, y deberán evaluar las opciones disponibles y proponer soluciones fundamentadas para superar la crisis.

El caso está estructurado en dos dilemas principales que enfrentó Platanitos durante la pandemia:

1. ¿Cambiar el modelo de negocio a minimarkets?
2. ¿Convertirse en un Marketplace?

Cada dilema presenta diferentes desafíos y oportunidades, lo que brinda a los estudiantes la posibilidad de explorar y debatir diversas estrategias y enfoques para afrontar la situación. A medida que los estudiantes analizan cada dilema, deberán considerar factores económicos, logísticos, tecnológicos y de marketing, así como las implicaciones a largo plazo de las decisiones tomadas.

Para enseñar este caso, se recomienda dividir a los estudiantes en grupos pequeños y asignar a cada grupo uno de los dilemas para que lo analicen y discutan. Luego, se puede llevar a cabo una discusión en el aula donde cada grupo presente sus hallazgos y recomendaciones. El profesor puede guiar la discusión y fomentar el debate, alentando a los estudiantes a considerar diferentes perspectivas y argumentos.

Además, se pueden usar preguntas de tareas sugeridas para profundizar en aspectos específicos del caso y promover el análisis crítico. Los estudiantes también pueden llevar a cabo investigaciones adicionales para respaldar sus recomendaciones y presentar estrategias creativas e innovadoras.

En última instancia, el caso ofrece a los estudiantes una valiosa oportunidad para desarrollar habilidades de toma de decisiones estratégicas, análisis de mercado y transformación digital, así como para comprender cómo las empresas pueden adaptarse y prosperar en un entorno empresarial en constante cambio.

## **Analizando el caso**

En este apartado, los estudiantes se sumergirán en el análisis detallado del caso. Se les invitará a examinar las diversas situaciones y dilemas que enfrentó la empresa durante la pandemia y a evaluar las decisiones estratégicas tomadas por Pedro y Alexander Mont, los directores de Platanitos, y su equipo directivo.

Para guiar el análisis del caso, se sugiere utilizar las siguientes preguntas y puntos de discusión:

1. Contexto del negocio antes de la pandemia:
  - a. ¿Cuál era el modelo de negocio de Platanitos antes de la pandemia? ¿Qué productos y servicios ofrecían?
  - b. ¿Cómo se llevaban a cabo las operaciones de la empresa, tanto en sus tiendas físicas como en su plataforma de e-commerce?
  - c. ¿Qué desafíos enfrentaba la empresa antes de la pandemia y cómo los estaban abordando?
2. Impacto de la pandemia en el negocio:

- a. ¿Cómo afectó la pandemia del COVID-19 a la empresa y a la industria retail en general?
  - b. ¿Cuáles fueron los principales cambios en el comportamiento de compra de los consumidores durante el confinamiento?
  - c. ¿Cómo se vieron afectadas las ventas y las operaciones de Platanitos debido a las restricciones impuestas por el gobierno?
3. Dilema 1: ¿Cambiar el modelo de negocio a minimarkets?
- a. ¿Qué factores llevaron a Pedro y Alexander a considerar cambiar el rubro del negocio a la venta de alimentos y convertirse en minimarkets?
  - b. ¿Qué implicaba este cambio en términos de logística, tecnología y recursos humanos?
  - c. ¿Cuáles fueron las posibles soluciones tecnológicas y de infraestructura que se plantearon para adaptar el modelo de negocio?
4. Dilema 2: ¿Convertirse en un Marketplace?
- a. ¿Cuáles fueron las solicitudes de otras empresas que llevaron a Platanitos a considerar convertirse en un Marketplace?
  - b. ¿Qué desafíos presentaba la inclusión de nuevas categorías de productos en su plataforma de e-commerce?
  - c. ¿Qué estrategias de marketing y logística se plantearon para gestionar el nuevo Marketplace?
5. Decisiones estratégicas y su impacto:
- a. ¿Qué decisiones estratégicas se tomaron para enfrentar la crisis del COVID-19?
  - b. ¿Cómo afectaron estas decisiones a la empresa en términos de ingresos, costos, recursos humanos y posicionamiento en el mercado?
  - c. ¿Cuál fue el impacto de las decisiones en la satisfacción del cliente y la experiencia de compra?
6. Evaluación de las soluciones propuestas:
- a. ¿Qué soluciones consideraron más viables para cada dilema y por qué?
  - b. ¿Cuáles fueron las implicaciones a largo plazo de las decisiones tomadas?
  - c. ¿Qué oportunidades y riesgos podrían surgir para la empresa a partir de las nuevas estrategias implementadas?

7. Lecciones aprendidas y recomendaciones:
  - a. ¿Qué lecciones pueden extraerse del caso de estudio de Platanitos en términos de adaptabilidad y transformación digital?
  - b. ¿Qué recomendaciones podrían hacerse a la empresa para enfrentar futuras situaciones de crisis y cambios en el mercado?

Al analizar el caso, los estudiantes tendrán la oportunidad de aplicar conceptos y teorías aprendidos en clase, así como de desarrollar habilidades de análisis crítico, toma de decisiones estratégicas y pensamiento innovador. Además, se les invita a debatir en grupos y participar en discusiones en el aula para enriquecer su aprendizaje y perspectiva sobre cómo las empresas pueden adaptarse y prosperar en un entorno empresarial desafiante.

## **Decisión Final**

El pilar que prevaleció para el nuevo modelo fue el de “transformar el producto o servicio”, basándose en una estrategia digital de carácter ofensivo. Esto se consiguió por la oportunidad de empresas que requieren la plataforma para continuar operando y teniendo los recursos tecnológicos disponibles.

Platanitos lanzó el piloto de venta de insumos de alimentos orientales con la empresa Hong Kong Market. Lo que significó el primer paso para que el e-commerce se transforme en un Marketplace. Este nuevo modelo de negocio fue respaldado en la experiencia de su equipo de TI.

La propuesta de valor de este nuevo modelo de negocio es ser reconocidos como el mejor canal virtual ofreciendo una diversidad de categorías de productos conectando el estilo de vida de sus clientes con la moda, convirtiendo sus canales de venta online en un Marketplace, donde los artículos de primera necesidad primaron por encima de categorías de moda o accesorios, durante la etapa de confinamiento.

Se generaron alianzas estratégicas con diferentes socios y empresas bajo un enfoque B2B (Business to Business).

Se gestionaron las ventas y distribución de los productos para llevar un control y abastecimiento adecuado de los nuevos productos. Ofrecer la mejor experiencia de compra omnicanal a sus clientes sigue tomando el valor central y se integran al

segmento de clientes los nativos digitales que mostraron un incremento en las compras on-line durante y después de la pandemia, todos estos cambios estratégicos adoptados con la finalidad de brindar continuidad al negocio apoyados con la tecnología.

Con ello, Platanitos se volvió en un socio estratégico vital para las empresas que necesitaban seguir en el mercado, a menudo fueron uniéndose más empresas de otras categorías, y ampliando el catálogo de productos. La integración de una empresa tomaba menos de 2 semanas. A medida que las empresas se estabilizaron, algunas renovaron acuerdos continuando en el Marketplace, nuevas marcas llegaban y otros por temas comerciales dejaban la plataforma.

Se puede observar la evolución de la participación de ventas del negocio B2B y de otras procedencias, de los canales de ventas, en tres etapas clave: antes, durante y después de la pandemia, según información facilitada por la empresa. (Véase anexo 3)

## BIBLIOGRAFIA

- Accenture. (2019). *Leading with value delivering in fiscal 2019. Annual report 2019*. Recuperado de <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/pdf/accenture-fiscal-2019-annual-report.pdf>
- Adobe. (2022). *U.S. Consumers Spent \$1.7 Trillion Online During the Pandemic, Rapidly Expanding the Digital Economy*. Recuperado de <https://news.adobe.com/news/news-details/2022/Adobe-U.S.-Consumers-Spent-1.7-Trillion-Online-During-the-Pandemic-Rapidly-Expanding-the-Digital-Economy/default.aspx>
- Americas Market Intelligence. (2022). *Datos y estadísticas e-commerce en Perú*. Recuperado de <https://americasmi.com/insights/lo-que-mas-compran-los-peruanos-en-internet/>
- Cámara de comercio de Lima (2022a). *CCL: Sector retail ha logrado mantener su dinamismo pese a pandemia*. Recuperado de <https://lacamara.pe/ccl-sector-retail-ha-logrado-mantener-su-dinamismo-pese-a-pandemia/>
- Cámara de comercio de Lima (2022b). *Tres tendencias del sector retail que marcarán los últimos meses de 2022*. Recuperado de <https://lacamara.pe/tres-tendencias-del-sector-retail-que-marcaran-los-ultimos-meses-de-2022/>
- Cámara de comercio de Lima (2022c). *Tendencias de consumo y retail 2022: Nuevos ecosistemas, digitalización y confianza*. Recuperado de <https://lacamara.pe/tendencias-de-consumo-y-retail-2022-nuevos-ecosistemas-digitalización-y-confianza/>
- Cámara de comercio de Lima. (2022d). *Centros comerciales ven con optimismo recuperación de ventas pese a tercera ola*. Recuperado de <https://lacamara.pe/centros-comerciales-ven-con-optimismo-recuperacion-de-ventas-pese-a-tercera-ola/>
- CAPECE, 2021a. *Reporte oficial de la industria Ecommerce en Perú: Impacto del COVID-19 en el comercio electrónico en Perú y perspectivas al 2021*. Recuperado de <https://www.capece.org.pe/wpcontent/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021>.
- CAPECE, 2021b. *Reporte oficial de la industria Ecommerce en Perú: Impacto del COVID-19 en el comercio electrónico en Perú y perspectivas al 2021*. Recuperado de <https://www.capece.org.pe/wpcontent/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf>

Chang Kuoman, J. y Diaz Saavedra, J. (2022). *Análisis del impacto del COVID-19 en el comportamiento de las barreras de compra en el comercio electrónico de los supermercados en los hogares de la ciudad de Lima.*

Recuperado de

[https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/16145/Chang\\_Diaz-Analisis-impacto-COVID-comportamiento-compraselectronicas.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/16145/Chang_Diaz-Analisis-impacto-COVID-comportamiento-compraselectronicas.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Chicomá Lúcar, D. (2020). *Retail y comercio en el Perú: ¿cómo ha impactado la COVID-19?*

Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/retail-y-comercio-en-el-peru-como-ha-impactado-la-COVID-19>

Chonn Li, T., Llatas Corro, A. y Soto Sánchez, S. (2020).

*La omnicanalidad: El gran desafío que toda empresa retail debe implementar en su estrategia de marketing dentro del marco de la pandemia del COVID-19.*

Recuperado de

[https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/11981/Wu\\_Llatas\\_Soto.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/11981/Wu_Llatas_Soto.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

De la Peña, J., Cabezas, M. (2015). “*La gran oportunidad*”. Grupo Planeta.

Delgado Debernardi, Julio Alberto y Flores Espinoza, Pablo Eduardo. *Estrategias digitales y su impacto en la transformación digital de las organizaciones.* 2021.

Recuperado de

[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/659315/Delgado\\_DJ.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/659315/Delgado_DJ.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Dini, M., Gligo, N., Patiño, A. (2021). *Transformación digital de las mipymes: Elementos para el diseño de políticas.*

Recuperado de

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47183/S2100372\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47183/S2100372_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Diario el Comercio. (2020). La explosión del e-commerce este 2020: Qué sectores se mantienen y el enorme potencial en provincias que debes conocer.

Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/e-commerce-y-la-explasion-del-2020-que-sectores-se-mantienen-y-el-enorme-potencial-en-provincias-que-debes-conocer-compras-online-marketing-noticia/>

Ecommerce News. (2022). *Comercio electrónico en Perú: La Guía más completa del mercado.*

Recuperado de <https://www.ecommerce-news.pe/ecommerce-insights/2022/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html>

El Economista. (2021). *PBI de Perú cayó 11.12% en 2020; peor desempeño en tres décadas.*

Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/economia/PIB-de-Peru-cayo-11.12-en-2020-peor-desempeno-en-tres-decadas-20210215-0062.html>

Gestión. (2018). *Distribución, el reto del retail para el 2019.*

Recuperado de <https://gestion.pe/blog/mercadosyretail/2018/09/distribucion-el-reto->

del-retail-para-el-2019-5.html/?ref=gesr

Grilló-Méndez, A., García-Madurga, M., Morte-Nadal, T. (2021). *La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática*. 11(21), pp. 55-0.

Recuperado de <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>

<https://retos.ups.edu.ec/index.php/retos/article/view/21.2021.04/4428>

Gutiérrez, A. (2018). *La transformación digital de Target hacia la omnicanalidad: "Anytime, Anywhere"*.

Recuperado de <https://ecommerce-news.es/la-transformacion-digital-de-target-hacia-la-omnicanalidad-anytime-anywhere/>

IE Insights, (2017). *Zara, tecnología y experiencia de usuario como motores del negocio*.

Recuperado de <https://www.ie.edu/insights/es/articulos/zara-tecnologia-experiencia-usuario-motores-del-negocio/>

INEI, (2022). *Actividad comercial creció 2,26% en agosto de 2022*

Recuperado de <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/actividad-comercial-crecio-226-en-agosto-de-2022-13959/>

IPM, (2022). *El comercio electrónico en el Perú antes y después de la pandemia*.

Recuperado de <https://ipm.com.pe/el-comercio-electronico-en-el-peru-antes-y-despues-de-la-pandemia/#:~:text=As%C3%AD%20que%20en%20solo%203,los%20US%24%206%20mil%20millones.>

KPMG, (2022). *Tendencias 2022 para la industria de Consumo y Retail en América del Sur*.

Recuperado de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pe/pdf/cr-tendencias-2022-en-america-del-sur.pdf>

López, D. (2020). *Domino's la empresa de tecnología que hace pizzas*.

Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/dominos-la-empresa-de-tecnolog%C3%ADa-que-hace-pizzas-david-lopez/?originalSubdomain=es>

Ministerio de la Producción (2021). *Produce: Ventas de sector retail crecen casi 30% durante el primer semestre*.

Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/521042-produce-ventas-de-sector-retail-crecen-casi-30-durante-el-primer-semestre>

Monjarás Luna, L. (2021).

*La importancia del comercio electrónico y el comportamiento del consumidor en las líneas de moda de las tiendas por departamento en el Perú durante el COVID-19*.

Recuperado de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5101/AE-L\\_022.pdf?sequence=1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5101/AE-L_022.pdf?sequence=1)

Monge, L. (2021). *El impacto de los nuevos modelos de negocios digital en el mundo global*.

Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/el-impacto-de-los-nuevos-modelos-negocio-digital-en-mundo-luis-monge/?originalSubdomain=es>

- Perú-Retail (2020). *Perú: ¿Qué estrategias ha desplegado InRetail para fortalecer su operatividad ante el COVID-19?*  
Recuperado de [https://www.peru-retail.com/peru-que-estrategias-comerciales-y-logisticas-ha-desplegado-inretail para-fortalecer-su-operatividad-ante-el-COVID-19/](https://www.peru-retail.com/peru-que-estrategias-comerciales-y-logisticas-ha-desplegado-inretail-para-fortalecer-su-operatividad-ante-el-COVID-19/)
- Rodríguez, G. (2020). *Transformación Digital: Nike y su tecnología que está cambiando el retail.*  
Recuperado de <https://www.america-retail.com/transformacion-digital/transformacion-digital-nike-y-su-tecnologia-que-esta-cambiando-el-retail/>
- Rouse, M. (2018). WhatIs.com - TechTarget  
Recuperado de <https://www.techtarget.com/es/contribuidor/Margaret-Rouse>
- Saldanha T. (2019). *Why Digital Transformations Fail*  
Recuperado de <https://learning.oreilly.com/library/view/why-digital-transformations/9781523085361/>
- Sparks, C. (2020). Entrevista de ComputerWorld.  
Recuperado de <https://www.america-retail.com/transformacion-digital/transformacion-digital-nike-y-su-tecnologia-que-esta-cambiando-el-retail/>
- Stoffers, R., Erl, T. (2021). *A Field Guide to Digital Transformation.*  
Recuperado de <https://learning.oreilly.com/library/view/a-field-guide/9780137571871/>
- Torres Jiménez, M. (2021). *Factores que influyen en la transformación digital en las instituciones de educación superior.*  
Recuperado de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/80121/52446055.2021.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Valderrama, B. (2019). *Transformación digital y organizaciones ágiles.*  
Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7274241.pdf>
- Warner K. S. R., Wäger, M. (2019). *Building dynamic capabilities for digital transformation.*