



Colegio de Estudios
Superiores de Administración

La transformación del consumidor digital como oportunidad de creación del hub de data y
fidelización en PepsiCo Colombia

Eduardo Buenaventura Herrera

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

MBA

Bogotá

2023

La transformación del consumidor digital como oportunidad de creación del hub de data y
fidelización en PepsiCo Colombia

Eduardo Buenaventura Herrera

Tutor

Luis Alejandro Zárate Chujfi

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

MBA

Bogotá

2023

Tabla de contenido

1.	Planteamiento del problema de la consultoría	5
1.1	Contexto de la compañía	5
1.2	Misión y valor / ventajas competitivas de la compañía	5
1.3	Caracterización del sector y participación de mercado	8
1.4	Necesidad por resolver en la organización	9
2.	Investigación interna y externa del problema y soluciones.....	15
3.	Objetivos.....	23
3.1	Objetivo general.....	23
3.2	Objetivos Específicos.....	23
4.	Revisión de la literatura	24
5.	Metodología de la consultoría.....	31
6.	Cronograma de la consultoría	38
7.	Metodología ejecutada y soluciones aplicables	38
8.	Piloto desarrollado, análisis de la información relevantes de la consultoría y oportunidades desarrolladas	48
9.	Conclusiones.....	60
9.1	Conclusiones y decisiones financieras estratégicas	60
9.2	Conclusiones de la consultoría, recomendaciones y siguientes pasos.....	63
10	Glosario de la consultoría	69
11.	Anexos	70
	<i>Bibliografía</i>	73

Lista de tablas

Tabla 1 Actores claves de la consultoría	33
Tabla 2 Métodos de la consultoría investigativa	37
Tabla 3 PII	44
Tabla 4 Estrategias de recolección de data de primera mano de consultoría	49
Tabla 5 Resultados iniciales	57
Tabla 6 Tabla comparativa	57
Tabla 7 Ahorros estrategia actual vs propuesta	60
Tabla 8 ROI	61
Tabla 9 ROI ácido.....	62
Tabla 10 Costo por adquisición	62

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Certificación Top Employer	7
Ilustración 2 Resultados Piloto B2C WhatsApp Bogotá 2019	13
Ilustración 3 Página Web Tasty Rewards PFNA	15
Ilustración 4 Página Web Tasty Rewards PFNA	16
Ilustración 5 Página Web Tasty Rewards PFNA	17
Ilustración 6 Página Web Tapit Colombia	18
Ilustración 7 Página Web Tapit Colombia	18
Ilustración 8 Página Web Tapit Colombia	19
Ilustración 9 Página Web Vector Foods Colombia	20
Ilustración 10 Página Web Vector Foods Colombia	20
Ilustración 11 Página Web Vector Foods Colombia	21
Ilustración 12 Página Web Alpina Go Colombia	22
Ilustración 13 Identificación de Stakeholders	32
Ilustración 14 Matriz del equipo principal del proyecto.....	32
Ilustración 15 Cronograma de la consultoría.....	38
Ilustración 16 Canales de consecución de data de primera mano	42
Ilustración 17 Portafolio Flamin Hot Colombia.....	48
Ilustración 18 Flujo del Hub PepsiCo Colombia.....	51
Ilustración 19 Flujo WhatsApp	51
Ilustración 20 Introducción Flujo	52
Ilustración 21 Bienvenida WhatsApp.....	53
Ilustración 22 Introducción WhatsApp 2	53
Ilustración 23 Presentación del evento	54
Ilustración 24 Metodología de participación	54
Ilustración 25 Información sobre lugares de recolección.....	55
Ilustración 26 Información complementaria.....	56

1. Planteamiento del problema de la consultoría

1.1 Contexto de la compañía

PepsiCo es una empresa multinacional de producción y distribución de alimentos y bebidas líder a nivel global con casa matriz en Estados Unidos, con productos en más de 200 países (Pepsico Colombia, 2022). La propuesta de valor de PepsiCo se centra en comercializar productos para “la construcción de un sistema alimentario más sustentable, desde la semilla hasta la sonrisa” (Pepsico Colombia, 2022). En el año 2021, la compañía reportó un 13% de crecimiento en sus ventas comparado con el año anterior (ver Anexos) (Pepsico, 2022), apalancado por su portafolio de marcas globales, tales como Lays, Doritos, Cheetos, Gatorade, Pepsi-Cola, 7UP, Quaker, entre otros. En Colombia, la historia de PepsiCo se remonta a más de 50 años:

Desde 1947, la compañía le ha apostado a Colombia con la llegada de su emblemática marca Pepsi y su alianza estratégica consolidada con su embotellador Postobón. Hemos logrado adquirir compañías locales como Cronch y Papas Margarita, generando contacto diario con más de 8 millones de consumidores de todas las generaciones. Somos el comprador más grande de papa industrial, comprando 65.000 toneladas al año; uno de los principales compradores de plátano en el país con 17.200 toneladas y adquirimos 10.000 toneladas de maíz al año. Marcas como papas Margarita, Quaker, Pepsi, Natuchips, De Todito, Gatorade, Doritos, Chokis, entre otros, hacen parte del portafolio de la compañía en Colombia (Pepsico Colombia, 2022).

1.2 Misión y valor / ventajas competitivas de la compañía

De acuerdo con la compañía y su alineación en todas las operaciones, la misión de PepsiCo es: “crear más sonrisas en cada sorbo y en cada bocado”. Recordemos que PepsiCo participa en segmentos de alimentos y bebidas como uno de los líderes globales. En cuanto a su visión, al leer la

página organizacional de la empresa, se encuentra: Ser el líder global en alimentos y bebidas de conveniencia ganando con propósito (Pepsico Colombia, 2022). PepsiCo como compañía líder en el mercado global de alimentos y bebidas, particularmente en su división de alimentos, tiene varias ventajas competitivas que le han permitido mantener su posición de liderazgo. Algunas de las ventajas competitivas de PepsiCo que se logran identificar en su página de internet corporativa serían las siguientes:

- A. Diversificación de productos y marcas preferidas por los consumidores: PepsiCo tiene un amplio portafolio de productos de Alimentos que incluyen marcas populares a nivel global como Lay's, Doritos, Cheetos, Ruffles, Quaker, entre otras (Pepsico Colombia, 2022). Esta diversificación le permite a la compañía ofrecer una amplia variedad de opciones para satisfacer las necesidades y gustos de los consumidores a nivel global y local. Se debe resaltar que, para PepsiCo Alimentos Colombia, la compañía cuenta con marcas de relevancia local como; Papas Margarita, Gudiz, Cronch, Jacks, ManiMoto, entre otras (Pepsico Colombia, 2022).
- B. Presencia global: PepsiCo tiene presencia en más de 200 países, lo que le permite llegar a una gran cantidad de consumidores en todo el mundo y apalancar estrategias con sus marcas globales. De igual manera, al ser una multinacional, le da poder de negociación en los mercados locales con sus distribuidores y canales de ventas (Pepsico Colombia, 2022).
- C. Innovación constante de sus productos y procesos de producción: PepsiCo invierte continuamente en investigación y desarrollo para lanzar nuevos productos y mejorar los ya existentes. La compañía se enfoca en la creación de productos que se adapten a las tendencias del mercado y a las preferencias del consumidor a nivel global y al mismo tiempo local. En el 2020, la compañía en Colombia informó una “inversión de más de US\$158 millones con la cual reafirma su compromiso con el crecimiento socioeconómico del país.

Esta inversión permitirá fortalecer la cadena de valor de la compañía en cuatro pilares: innovación e infraestructura, agricultura, comunidades y sostenibilidad” (Pepsico Colombia, 2022).

- D. Mejores talentos del mercado y cultura organizacional: PepsiCo se ha caracterizado por ser una compañía de gran atracción de talento por su cultura organizacional y sus marcas, en la página corporativa se logra identificar que la postura organizacional de la compañía frente su cultura “Nuestra cultura ofrece un entorno en el que puede aportar todo su ser al trabajo, expresar sus opiniones sin miedo y sentirse apoyado en el proceso. Celebramos la diversidad, premiamos el espíritu emprendedor y le damos la libertad de ayudar a dar forma al futuro. Y defendemos lo que es correcto siempre” (Pepsico Colombia, 2022). Así mismo, la compañía está certificada como *Top Employer* en el país, en Latinoamérica y globalmente en los últimos años (Top Employers Institute, 2023).

**We are certified in
27 countries**



PepsiCo

top
EMPLOYER
2023
CERTIFIED EXCELLENCE IN EMPLOYEE CONDITIONS

COLOMBIA

top
EMPLOYER
2023
CERTIFIED EXCELLENCE IN EMPLOYEE CONDITIONS

LATIN AMERICA

top
EMPLOYER
2023
CERTIFIED EXCELLENCE IN EMPLOYEE CONDITIONS

GLOBAL

PepsiCo Colombia is one of the country's leading food and beverages companies. It has 3 food production plants, 9 distribution centers, presence in more than 230,000 points of sale, a team of more than 4,000 employees, being the main industrial buyer of potatoes and bananas in the country. Colombia is one of the company's main markets in the region.

Get in touch

<https://www.pepsico.com.co/>

Nota. Tomado de Top Employers Institute, 2023.

1.3 Caracterización del sector y participación de mercado

Es importante en este punto poder definir bien la categoría y los principales jugadores con los cuales PepsiCo Alimentos compite en la región Andina (Colombia, Perú, Ecuador, Venezuela y Bolivia). Hablando puntualmente del segmento de alimentos (bebidas es manejado de manera independiente debido a su forma de trabajar con alianzas estratégicas con los embotelladores más importantes de cada mercado), PepsiCo participa en el segmento de snacks, galletas, nueces y semillas y avenas (excluyendo Colombia, donde la marca Quaker fue licenciada a Alimentos Polar con un contrato vitalicio). Teniendo en cuenta lo anterior, para el caso de Colombia, algunos jugadores importantes de la categoría son Grupo Nutresa, Colombina, Alimentos Ramo, Super Ricas, Quala, Yupi y Alpina (Nielsen, Mayo 2022).

De acuerdo con información de Nielsen, PepsiCo sería la segunda compañía de mayor número de ventas en Colombia, después del Grupo Nutresa y seguido por Colombina. Por otro lado, hablando de la categoría de pasabocas salados, PepsiCo lidera la participación de mercado con el 58,8% según la medición de mayo 2022 (Nielsen, Mayo 2022). Como líderes de mercado, PepsiCo

tiene una gran responsabilidad de ser pionero e intentar innovar en toda su cadena de producción, no solo en sus artículos y procesos de fabricación, sino también en la forma de conectar con sus consumidores y compradores (Pepsico, 2022).

1.4 Necesidad por resolver en la organización

Nuestra labor consultiva se enfocará en la identificación de oportunidades para la organización, con el objetivo de acelerar la implementación de la estrategia de mercadeo de contenidos con personalización a gran escala por medio de datos recolectados y el entendimiento de estos. Para alcanzar este propósito, se utilizarán diversas herramientas y entornos tecnológicos que permitirán a PepsiCo establecer conexiones relevantes y coherentes con sus consumidores y compradores. Esta iniciativa estará en sintonía con las tendencias internacionales que están cobrando cada vez más relevancia en el mercado colombiano. Es importante resaltar que los datos del consumidor jugarán un papel fundamental como impulsores clave de este proyecto.

En la historia de PepsiCo Colombia, se han llevado a cabo proyectos piloto en el pasado con el propósito de explorar la viabilidad de establecer ventas directas a los consumidores mediante estrategias basadas en tecnologías como el Bot de WhatsApp Business. Estos esfuerzos se han centrado en identificar y aprovechar una tendencia global en el comercio electrónico, con el objetivo de implementarla de manera efectiva en la empresa. Para ilustrar esto, podemos remontarnos al año 2019, cuando se llevó a cabo una prueba piloto en la ciudad capital de Colombia, Bogotá, con dos objetivos principales: aumentar las ventas a través de WhatsApp y al mismo tiempo, recopilar datos de primera mano mediante la venta directa a consumidores y compradores

Es crucial que el lector comprenda la relevancia de la recopilación de datos de primera mano para la organización en este nivel estratégico. Como señala Mindy Charski (2023) "se refiere a los datos de primera parte, es decir, la información que las organizaciones poseen y recopilan por sí

mismas, y se considera más valiosa y precisa que la información recopilada por proveedores externos, conocida como datos de terceros”

En total, la estrategia de B2C (del negocio al consumidor) estuvo funcionando durante 20 días de piloto logrando apenas 60 ventas en total, con una inversión aproximada de \$19 millones de pesos colombianos y sólo 15 datos recolectados de primera mano (ver tabla 1). Si bien el retorno sobre la inversión no logró resultados positivos, el piloto entregó una pincelada a la organización de cómo se debían ajustar los planes hacia adelante y desarrollar estrategias más robustas para obtener resultados con un retorno sobre la inversión positivo y tener datos de consumidores o compradores de mayor magnitud.

Con miras al año 2022/2023 y alineado con los objetivos globales de la empresa, se ha iniciado la búsqueda de recopilación de datos de primera mano de al menos el 10% de la población colombiana. Además, se tiene la meta de garantizar que, para el año 2026, estos datos estén almacenados dentro de la infraestructura tecnológica proporcionada por *Sales Force Marketing Cloud*, una herramienta a nivel global que asegura el almacenamiento y la gestión segura de la información proporcionada por consumidores y compradores.

Por esta razón, es esencial que en los años venideros se aceleren las estrategias y se alineen los equipos para dar inicio al proceso de recopilación de datos y, al mismo tiempo, se establezca una plataforma de comercio electrónico propia para llevar a cabo ventas directas a los consumidores.

Hasta el inicio de esta consultoría, se ha constatado que en las bases de datos de PepsiCo Colombia se encuentran registrados aproximadamente 15,000 eventos relacionados con la colaboración de la marca De Todito y el apoyo a emprendedores durante el año 2021. Esto representa un desafiante punto de partida considerando que el objetivo a alcanzar en los próximos años es la recolección de alrededor de 5 millones de registros adicionales en Colombia.

Asimismo, se ha identificado una oportunidad significativa para la empresa, que consiste en establecer un sitio web conectado a WhatsApp que sirva como *hub* para todas las actividades, promociones y comunicación con los consumidores. Esto permitirá evitar la dispersión de sitios web aislados, que actualmente se crean mediante la compra de dominios para cada promoción o activación de las diversas marcas de la compañía en Colombia, y en su lugar, consolidar estas interacciones en el dominio principal de PepsiCo.

Es fundamental disponer de una solución tecnológica que beneficie a la organización al establecer conexiones precisas y oportunas con las actividades comerciales. Es esencial que esta solución se integre directamente con el servidor de PepsiCo Colombia, conectándolo de forma directa con *Sales Force Marketing Cloud*. De esta manera, se garantiza la creación de un sitio seguro, dinámico, funcional y, sobre todo, valioso para el consumidor.

La plataforma *de Sales Force* desempeña un papel crucial como habilitador diseñado para que los anunciantes se adapten al cambiante panorama de la privacidad. Esto permite a las marcas utilizar los datos recolectados de primera mano para conectar con sus consumidores y compradores en diversas plataformas de redes sociales, incluyendo WhatsApp (Juang y Sloane, 2021).

Según Michael Kostow, Vicepresidente Ejecutivo y Director General de *Marketing Cloud* en *Salesforce*, "Estamos proporcionando a las marcas la plataforma necesaria para interactuar con sus clientes, sin importar dónde se encuentren, considerando un futuro sin *cookies*" (archivo de texto que los sitios web envían y almacenan en el navegador de un usuario mientras navega por la web). Nuestros clientes deben diseñar estrategias de datos sólidas (Juang y Sloane, 2021). Es crucial que la organización cuente con una solución que se adapte a la legislación de protección de datos y que permita maximizar la personalización a gran escala, como sugiere Dipanjan Chatterjee, Vicepresidente y Analista Principal en Forrester. Las marcas que han tenido más éxito son aquellas

capaces de "entregar de manera inteligente el máximo valor según las necesidades únicas de cada individuo" (Pasquarelli, 2019).

Dado que los consumidores están cada vez menos dispuestos a compartir sus datos personales, el éxito del comercio electrónico y las estrategias de personalización a gran escala pueden verse amenazados. Por lo tanto, Chatterjee destaca que "la personalización va más allá de dar a los clientes lo que quieren; se trata de respetar lo que no quieren. De esta manera, los especialistas en marketing pueden persuadir a los clientes para que compartan sus datos personales" (Pasquarelli, 2019).

Los profesionales de marketing de PepsiCo deben esforzarse por convencer a los consumidores y compradores de que proporcionar su información personal es seguro y beneficioso. Para lograrlo, deben asegurarse de contar con canales de recolección y almacenamiento de datos adecuados y confiables. Es importante tener en cuenta que más de la mitad de los consumidores abandonarán una transacción o comunicación si perciben algo sospechoso en la política de privacidad. Por tanto, las personas son más propensas a compartir su información con una marca en la que confían y que ha construido un historial sólido para generar esa confianza (Pasquarelli, 2019).

Es esencial para PepsiCo contar con soluciones tecnológicas que permitan la personalización a gran escala, evitando quedarse rezagados en las tendencias del marketing y las nuevas formas de interactuar con los consumidores. Según Pasquarelli (2019), la falta de adaptación a estas tendencias podría llevar a una disminución de las ventas y a un deterioro en la relación con los consumidores de primera mano.

De acuerdo con la literatura, resulta crucial disponer de dos fuentes de información debidamente conectadas a *Sales Force Marketing Cloud* a través de API (interfaz de Programación de Aplicaciones, un conjunto de reglas y protocolos que permiten a diferentes aplicaciones de software comunicarse entre sí) La primera y más destacada de estas fuentes sería WhatsApp, que

es la red social de preferencia de los usuarios y una de las aplicaciones más descargadas en los últimos años (Semana, 2022). WhatsApp se utiliza para comunicarse con contactos y es poco probable que los usuarios la desinstalen de sus dispositivos. Además, ofrece una interacción sencilla con los usuarios. Esta plataforma permite agilizar la comunicación bidireccional con los consumidores y clientes, reduce la competencia de otras aplicaciones, facilita un mayor contacto de valor, mejora la experiencia de venta de productos y aumenta la percepción de valor por parte del usuario (Sixto-García, et al. 2021)

Sin embargo, no debemos subestimar la importancia de contar con un sitio web que funcione como centro de operaciones para la compañía. Estudios realizados en mercados similares al colombiano, como México y España, han demostrado que en relación con los hábitos de compra de los usuarios, "el 84% ha buscado un producto en Internet en el último mes, y el 91% ha visitado una plataforma de comercio electrónico. Del 75% que realizó una compra en línea, el 42% lo hizo a través de una computadora y el 55% utilizó su teléfono celular" (Sixto-García, et al., 2021)

Ilustración 2 Resultados Piloto B2C WhatsApp Bogotá 2019



Nota. Tomado de Data Interna, PepsiCo Colombia, 2019.

Para dar inicio a este proceso de consultoría con PepsiCo Colombia, resulta fundamental plantear las siguientes preguntas que guiarán la búsqueda de las mejores soluciones para la empresa y la identificación de oportunidades en las estrategias de gestión de datos y personalización a gran escala:

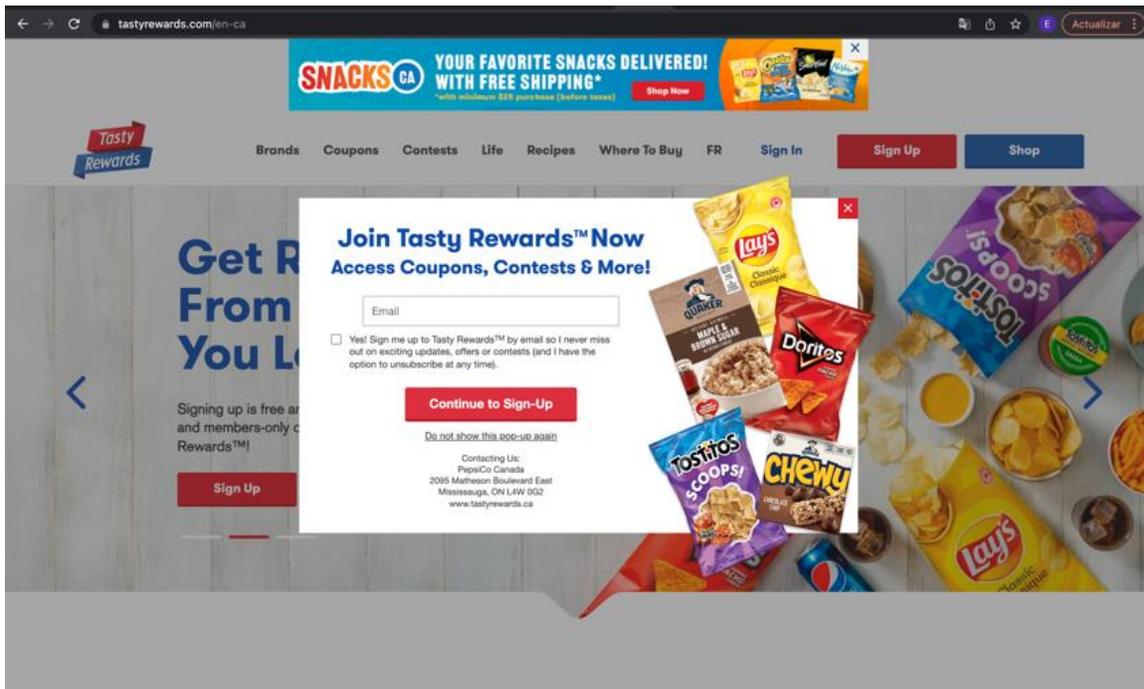
- ¿Cuál es la proyección de recolección de datos anual para llegar a la meta del 10% de la población en el 2026?
- ¿Cuáles son los parámetros y riesgos legales en Colombia de Habeas Data y la relación con la SIC?
- ¿Cuáles son las opciones/formas que hay para recolectar *first party data*?
- ¿Dónde se hospedarán los datos recolectados del consumidor?
- ¿Qué soluciones a nivel global existen en PepsiCo para llegar a los objetivos?
- ¿Qué soluciones fuera de la compañía existen que puedan adaptarse a PepsiCo Colombia?
- ¿Se podrían conectar las redes sociales a la solución para tener mayor alcance para generar registros?
- Identificar los datos necesarios a ser recolectados del consumidor para tener estrategias que generen valor a través de la personalización
- Evaluar, identificar y contactar a todos los *stakeholder* internos y externos de la organización para el éxito de la solución tecnológica.
- ¿Se podría apalancar una herramienta total territorio PepsiCo Andinos y tener optimizaciones?
- ¿Cómo mantener una estrategia de contenido constante para el consumidor dentro de la plataforma y/o en WhatsApp?

- ¿cómo acelerar la estrategia basándose en un MVP e ir iterando con consumidor?

2. Investigación interna y externa del problema y soluciones

Para dar inicio al proyecto de consultoría, comenzamos con una revisión a nivel organizacional, tomando como referencia el mercado principal de la compañía, que es Estados Unidos. En el seno de PFNA (PepsiCo Foods North America), identificamos una plataforma denominada "Tasty Rewards". Esta plataforma sirve como un centro centralizado para Estados Unidos y Canadá, donde se encuentra contenido relevante de las marcas, promociones, cupones, concursos, recetas y un botón de compra (Tasty Rewards, 2022).

Ilustración 3 Página Web Tasty Rewards PFNA



Nota. Tomado de Tasty Rewards, 2022.

Navegando en la plataforma, lo primero que se logra identificar es que hay incentivos de valor al consumidor para que estos se registren y entreguen sus datos a la compañía en

contraprestación. Los campos de información son apenas 9 y son específicamente los que se necesitarían para conocer y contactar al consumidor, así mismo, es posible crear una cuenta por medio del usuario de Google, lo cual facilita y agiliza aún más el proceso de registro. Algo interesante que se logra identificar, es que el usuario puede elegir su ubicación, para entregar el contenido ya sea para Canadá (en inglés o francés) y/o para Estados Unidos de América (Tasty Rewards, 2022).

Ilustración 4 Página Web Tasty Rewards PFNA

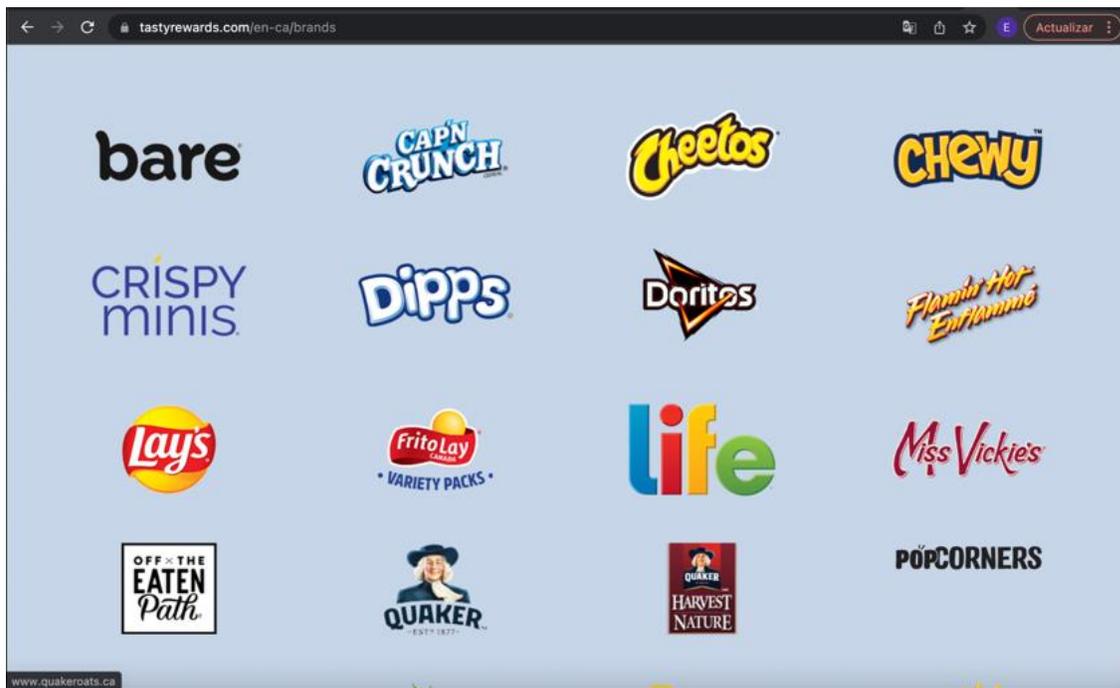
The image shows a web browser window with the URL `tastyrewards.com/en-ca`. A modal window titled "Join the Experience" is centered on the screen. At the top of the modal is a "Sign in with Google" button. Below it is a separator "- OF -" and a note "* Indicates required field." The form contains the following fields: "Email Address*", "First Name*", "Last Name*", "Postal Code*", "Password*" (with a visibility toggle), and "Date of Birth*" (with dropdowns for Day, Month, and Year). Below these is a "Gender" dropdown. A checkbox is labeled "Yes! Sign me up to Tasty Rewards™ by email so I never miss out on exciting updates, offers or contests (and I have the option to unsubscribe at any time)." A red "Create my account" button is at the bottom. Below the button, it says "Already have an account? [Sign in](#)". At the very bottom of the modal, it lists "Contacting Us: PepsiCo Canada 2095 Matheson Boulevard East Mississauga, ON L4W 0G2" and the website `www.tastyrewards.ca`. The background of the browser shows a promotional banner for snacks with a "Sign Up" button.

Nota. Tomado de Tasty Rewards, 2022.

La plataforma entrega al consumidor y al comprador una experiencia completa de las marcas, los productos y sabores, venta, concursos, descuentos, contenidos complementarios como actividades para disfrutar en familia y hasta tiene la opción conectar con las redes sociales de cada una de las marcas o de la plataforma para mayor conectividad. Se puede acceder a información relevante de las marcas, sus productos, características nutricionales y hasta sus campañas de comunicación activas o del pasado, pero para poder acceder a los beneficios exclusivos de la

plataforma lo único que debe realizar la persona es; registrarse, es decir, entregar los datos (Tasty Rewards, 2022).

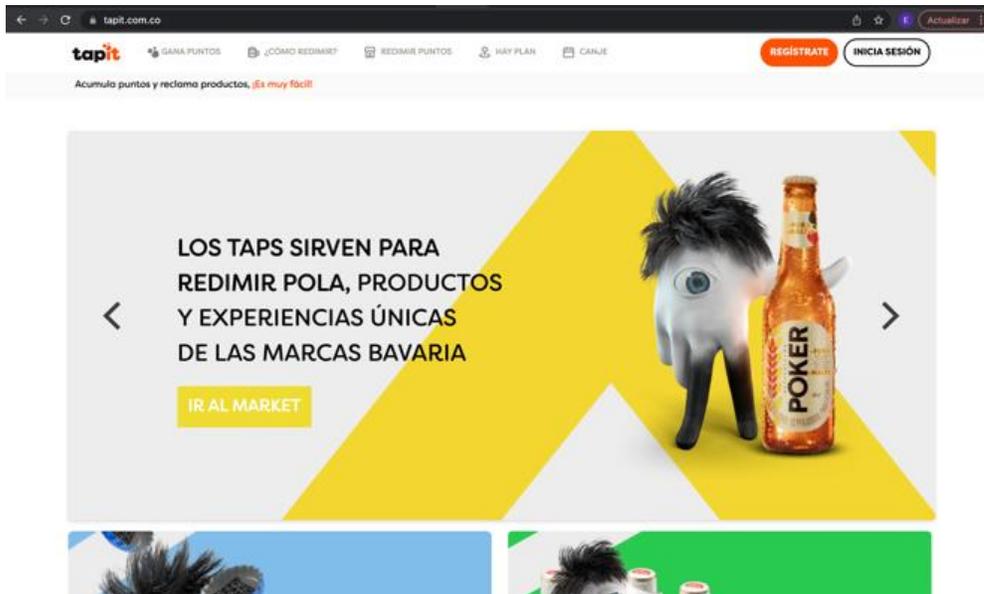
Ilustración 5 Página Web Tasty Rewards PFNA



Nota. Tomado de Tasty Rewards, 2022.

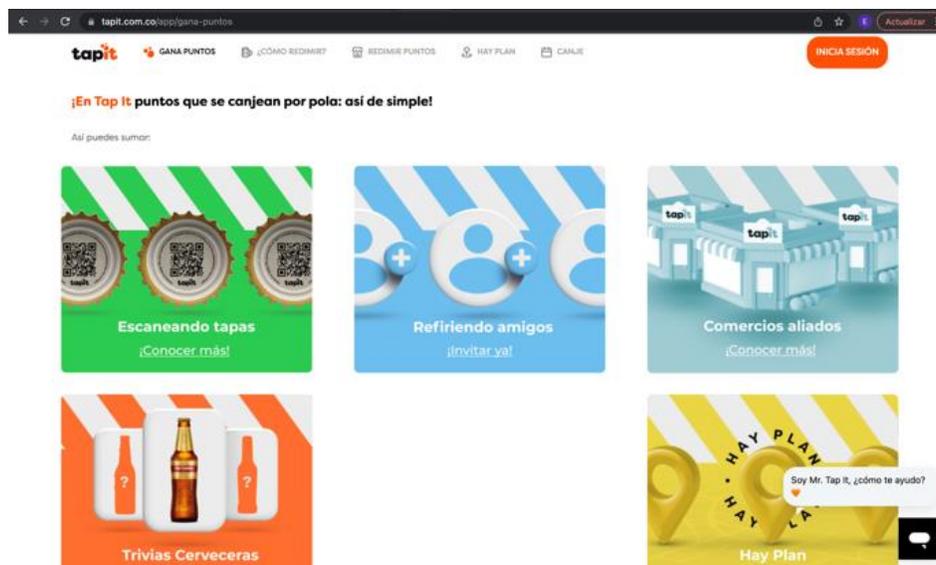
Si revisamos soluciones que se han tenido a nivel nacional en otras industrias y marcas reconocidas, la estrategia de fidelización de Bavaria es una de las principales apuestas a tomar en cuenta para esta consultoría. Con su plataforma de www.tapit.com.co, la compañía logra establecer estrategias de fidelidad con sus consumidores, principalmente a través de la acumulación de puntos, los cuales pueden irse recolectando por medio de códigos QR en las tapas de las cervezas, refiriendo a otros a conectarse en la comunidad de Tapit o realizando trivias cerveceras dentro de la plataforma y los cuales pueden ser redimidos en una pirámide de premios bien definida en la plataforma (Tapit, 2022).

Ilustración 6 Página Web Tapit Colombia



Nota. Tomado de Tapit, 2022.

Ilustración 7 Página Web Tapit Colombia

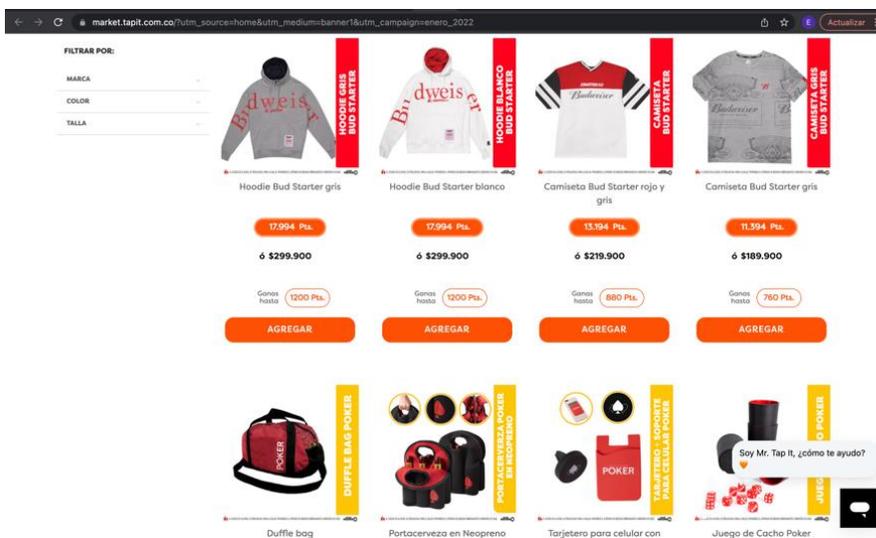


Nota. Tomado de Tapit, 2022.

Si bien la plataforma de Bavaria no cuenta con opción de venta digital directa al consumidor (B2C), tiene otros valores agregados para su audiencia que no se habían observado en otras plataformas, lo cual se debe tomar en cuenta como complementación (Tapit, 2022):

- Canjear los puntos recolectados por cerveza del portafolio de Bavaria en puntos aliados.
- Canjear los puntos acumulados (sea en su totalidad o puntos + dinero) para obtener *merchandising* del portafolio de marcas de la compañía (Buzos, camisetas, gorras, hieleras, maletas, entre otros).

Ilustración 8 Página Web Tapit Colombia

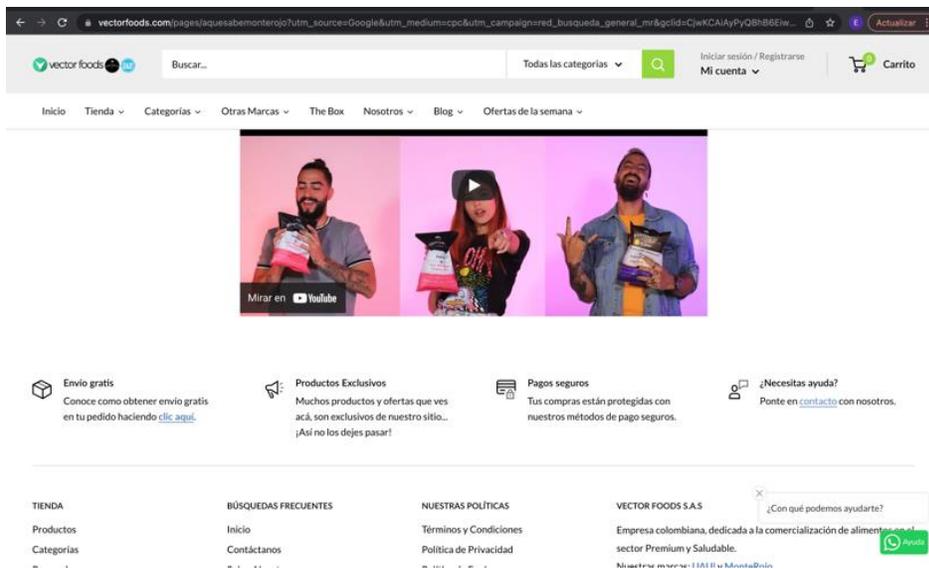


Nota. Tomado de Tapit, 2022.

Otro gran ejemplo de la industria de alimentos y bebidas, que ha buscado acelerar su conexión digital con el consumidor es Vector Foods, competidor directo de PepsiCo en Colombia, con su marca de pasabocas de papas fritas, Monterojo. La plataforma como valor agregado al usuario entrega: envíos gratis, productos exclusivos (cómo un *mystery box* o *instabox*), promociones (por registrarse 30% en el primer envío o descuentos en productos) y garantía de pagos seguros. Así

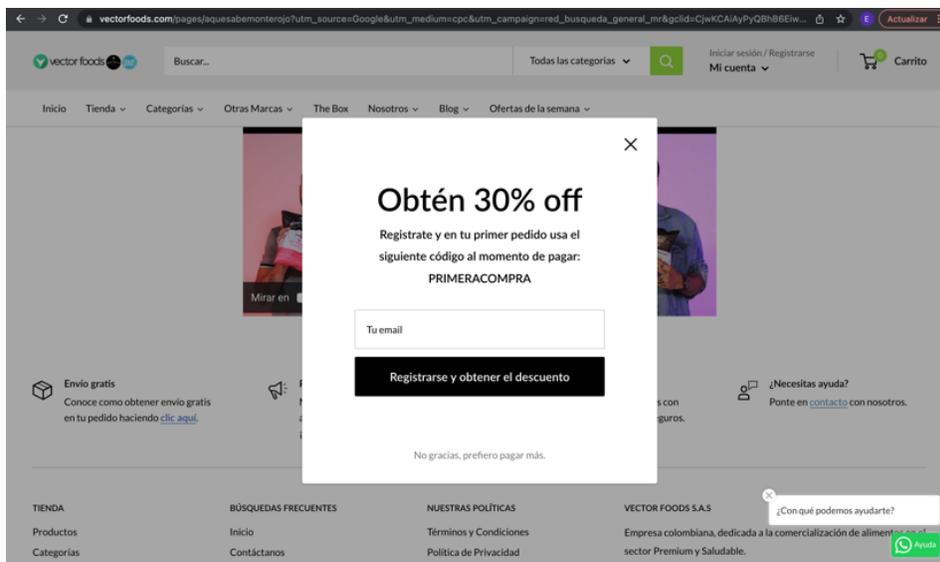
mismo, ofrece al consumidor productos complementarios de otras marcas como: aceite de coco, mantequilla, crema de almendras o chocolates (Vector Foods, 2022).

Ilustración 9 Página Web Vector Foods Colombia



Nota. Tomado de Vector Foods, 2022

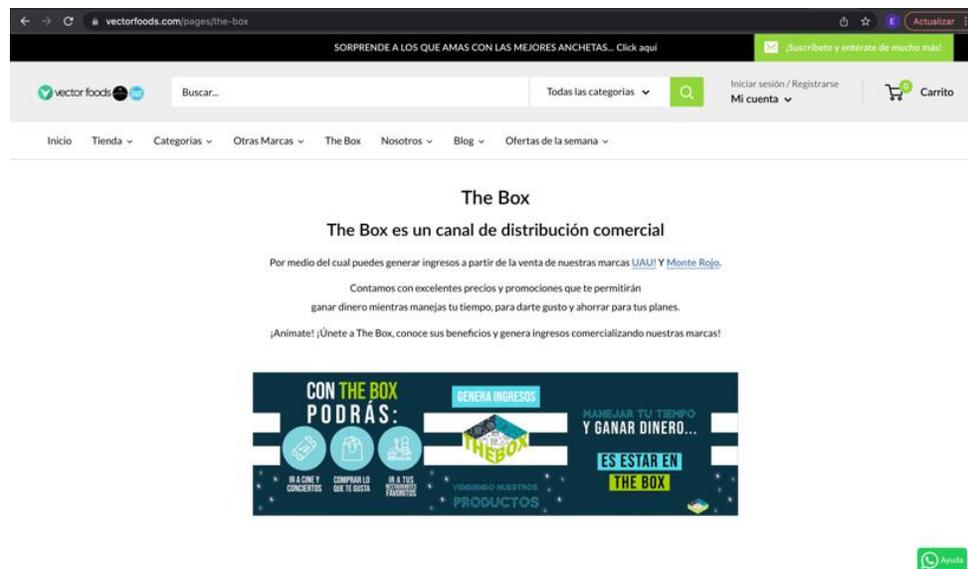
Ilustración 10 Página Web Vector Foods Colombia



Nota. Tomado de Vector Foods, 2022.

Uno de las características únicas que se identificaron dentro de la plataforma de Vector Foods, es su opción de “The Box”, donde los consumidores pueden convertirse en distribuidores comerciales de la compañía vendiendo su portafolio comprando producto con descuentos exclusivos y con incentivos adicionales como ir a cine, restaurantes o establecimientos comerciales.

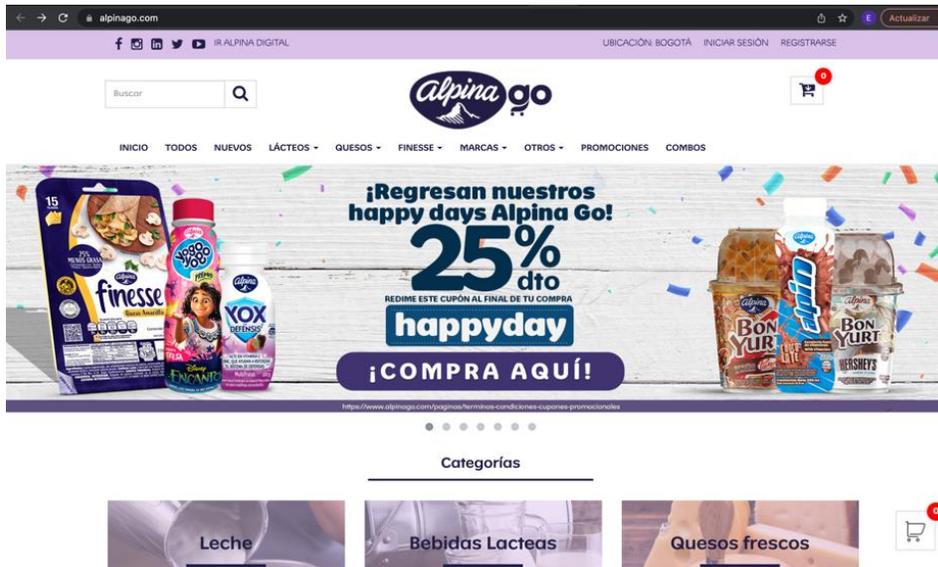
Ilustración 11 Página Web Vector Foods Colombia



Nota. Tomado de Vector Foods, 2022.

Alpina, otro gran referente de la industria colombiana en alimentos y bebidas, es otro ejemplo en aventajamiento en estrategias digitales de fidelización con el consumidor, donde en su tienda virtual propia, entrega a sus consumidores y compradores descuentos exclusivos en productos y combos armados (Alpina Go, 2022). Así mismo, entrega noticias de los nuevos lanzamientos de la compañía y un link directo a las redes sociales de la plataforma. Uno de los aspectos diferenciales que cuenta Alpina dentro de su plataforma, es una alianza con LifeMiles, donde por compras en la plataforma se acumulan millas en el programa de fidelización de la franquicia.

Ilustración 12 Página Web Alpina Go Colombia



Nota. Tomado de Alpina Go, 2022.

Tras llevar a cabo una investigación preliminar de las soluciones digitales empleadas por competidores nacionales dentro de la industria de alimentos y bebidas, en la que participa PepsiCo, así como de las plataformas globales utilizadas por PepsiCo, es evidente que la estructuración del proyecto puede basarse en las mejores prácticas de la compañía en otros mercados. Esto se puede complementar con un entendimiento profundo de los comportamientos digitales de los consumidores colombianos.

En esta etapa inicial, es claro que las estrategias de recopilación de datos de primera mano y los modelos de fidelización y personalización con los consumidores están adquiriendo una importancia creciente para las empresas. Esto es fundamental para lograr ventas B2C con propuestas de valor diferenciadas en comparación con otros canales de distribución. Además, permite establecer conexiones efectivas a través de medios de comunicación comunes como WhatsApp.

Los consumidores han adoptado rápidamente comportamientos digitales en términos de compra y relación con las marcas. Cada vez son más conscientes del valor de sus propios datos (Hui y Chia-Ying, 2022) Por tanto, es esencial que PepsiCo Colombia acelere su participación en estas estrategias digitales y se adelante al mundo sin *cookies* (*cookieless*) lo antes posible. Esto no solo busca mejorar el retorno de la inversión, sino también lograr una personalización efectiva en cada campaña de comunicación.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Implementar el ecosistema digital liderado por WhatsApp conectado a un sitio de registro único (*Single Sign On o SSO*) y a *Sales Force Marketing Cloud* para PepsiCo Alimentos Colombia construyendo el *centro* de recolección de *first party data* del consumidor para mejorar indicadores financieros de las campañas de comunicación de las marcas de la compañía.

3.2 Objetivos Específicos

1. Integrar WhatsApp al ecosistema para que sea el punto principal de contacto directo con el consumidor vía ChatBot y tenerlo 100% operativo en H1 2024 y Apalancarse en la infraestructura tecnológica del sitio de “Tasty Rewards” de PepsiCo *Foods North America* para acelerar la agenda de MVP (producto mínimo viable) del *hub* para el H2 2024.
2. Realizar integración a la plataforma web con las 10 marcas principales de PepsiCo Alimentos Colombia: Papas Margarita, De Todito, Natuchips, Doritos, Flamin Hot, Maní Moto, Chokis, Cheesetris, Cheetos y Choclitos para H2 2023
3. Alinear a un grupo multifuncional estratégico para acelerar la agenda y lograr realizar un cambio de mentalidad en la compañía y obtener las aprobaciones pertinentes a tiempo para

lograr tener la salida al aire en los tiempos establecidos (IT, legal, marketing, trade marketing, BCC) para el plan piloto del H2 2022 del Bot de WhatsApp.

4. Obtener los recursos necesarios desde las marcas locales o desde el sector para garantizar el correcto funcionamiento del portal + el chatbot de WhatsApp.
5. Tener optimizaciones de presupuesto de las marcas al eliminar la manera de trabajar actual de creación de páginas web para cada marca en cada estrategia de comunicación.

4. Revisión de la literatura

El panorama empresarial se encuentra inmerso en una era digital en constante evolución, donde los consumidores han experimentado un cambio radical en sus hábitos y comportamientos, los cuales se han acelerado durante los últimos años como veremos en la revisión de la literatura. La transformación digital ha dado lugar a un consumidor más empoderado, conectado y exigente que busca experiencias personalizadas y relevantes como lo han demostrado algunas investigaciones y autores que revisaremos a continuación.

En este contexto, la gestión y utilización de datos se ha convertido en un activo estratégico de gran relevancia para las empresas. La revisión de la literatura en este apartado se enfoca en analizar los cambios significativos en el comportamiento del consumidor digital y destacar la importancia crítica que tiene para las organizaciones el aprovechamiento efectivo de la información recopilada de los consumidores en la toma de decisiones y en la creación de estrategias de marketing exitosas.

Los cambios que han sido impulsados de manera acelerada e inevitable debido a la pandemia del Covid-19 representan un fenómeno raro en la sociedad. Las empresas han experimentado una transformación significativa en su forma de operar, lo que ha llevado a la reconfiguración de antiguos modelos empresariales. La tecnología ha desempeñado un papel fundamental en permitir procesos que antes se consideraban impensables en el entorno virtual. A medida que nos acercamos

a los tres años desde el inicio de la pandemia, la economía se ha estabilizado y las empresas están adoptando cada vez más modelos híbridos de teletrabajo, mientras que algunas empresas tradicionales han migrado por completo al comercio electrónico (Althoff, 2020).

De acuerdo con la investigación de Hu-Yui Fang y Chia-Ying Li (2022), los consumidores han estado migrando hacia economías basadas en la experiencia del consumidor y plataformas de economía colaborativa, como Uber o Airbnb. Para las empresas tradicionales, el desafío radica en encontrar formas de atraer a los consumidores hacia sus propias plataformas en lugar de las existentes. Es importante destacar que no todas las industrias apuntan a una migración completa de las plataformas tradicionales a las economías colaborativas; más bien, se observa una interacción complementaria entre ambas (Hu-Yui y Chia-Ying, 2022).

La construcción del nuevo ecosistema digital, con el consumidor en el centro, ha requerido una experimentación constante, pruebas y mejoras ágiles en nuevas formas de trabajo y de hacer negocios. Como lo señala Andrea Farris vicepresidenta de desarrollo en Walgreens, citada por Althoff (2020), "Hemos dejado de considerar la perfección como enemiga de lo que funciona, y hemos comenzado a lanzar nuevas experiencias para el cliente a un ritmo acelerado, haciendo iteraciones y mejoras en el proceso". Todo este proceso ha llevado a las organizaciones y a sus empleados a adoptar estrategias poco convencionales en cuanto a cultura empresarial, estructura organizativa y liderazgo. Los desafíos planteados por la pandemia han impulsado a las industrias a abrazar cambios rápidos, aprender de los fracasos y encontrar nuevas formas de conectarse tanto con los empleados como con los consumidores para evitar la obsolescencia (Althoff, 2020).

No es menos importante señalar que, para desarrollar nuevas tecnologías interactivas, es crucial que las organizaciones comprendan la diversidad de cuatro elementos clave para el éxito: la persona, el contexto, la actividad y la tecnología. Uno de los desafíos más significativos es crear soluciones tecnológicas que se adapten a una amplia gama de personas que comparten elementos

homogéneos en términos de valores, comportamientos, necesidades y marcos mentales. Por lo tanto, las empresas deben colocar a las personas en el centro de sus estrategias, identificar a su audiencia objetivo y construir sus soluciones tecnológicas basándose en un profundo conocimiento de estas personas (Antje et al., 2022).

Además, es esencial prestar atención a la actividad, ya que esta se refiere a los objetivos que la solución tecnológica debe cumplir en función de las necesidades del usuario, garantizando que se ajuste a las expectativas. En cuanto al contexto, se refiere al entorno o dominio en el que la solución tecnológica realiza tareas o funciones comerciales específicas, lo que determina cómo los usuarios prefieren comunicarse. Por último, cuando se hace referencia a la tecnología, se trata del componente principal que respalda todas las actividades en términos de software y hardware, interconectando todos los elementos del sistema diseñado en la solución (Antje et al., 2022).

La rápida evolución digital que hemos presenciado ha generado cambios significativos en la forma en que los consumidores interactúan con los medios y ha redefinido la publicidad tal como la conocíamos (Gartner, 2021). Sin embargo, en este contexto de transformación, es crucial considerar el entorno en el que la audiencia se encuentra y adaptar la comunicación de acuerdo con sus preferencias y las plataformas que utilizan (Antje et al, 2022).

Los gerentes de marketing han tenido que ajustar sus estrategias, asignando una parte cada vez mayor de su presupuesto a la publicidad digital, particularmente en los gigantes medios digitales que permiten acceso preciso a los consumidores: Google y Facebook (Gartner, 2021). No obstante, a medida que los avances digitales empoderan a los usuarios de internet, se presentan desafíos adicionales en cuanto a la privacidad de los datos y la percepción del valor de estos por parte de los consumidores. Esto está llevando a las empresas a tomar medidas para recopilar y proteger los datos de los consumidores de manera adecuada y segura. La seguridad y la confianza en cómo se recopilan, almacenan y utilizan los datos del consumidor son factores determinantes que

incrementan la intención de las personas de utilizar los servicios de una empresa. Por lo general, las personas tienden a elegir servicios o productos que les ofrezcan seguridad, confianza y ventajas claras, como precios competitivos, interactividad o incluso regulaciones de seguridad (Hu-Yui y Chia-Ying, 2022).

Dos importantes empresas tecnológicas han acelerado los esfuerzos de las demás organizaciones para recopilar datos directamente de los consumidores. Google ha anunciado su intención de eliminar las *cookies* de terceros a fines de 2023. Las *cookies* digitales son pequeños archivos de texto que se almacenan en el navegador web del usuario cuando visitan un sitio web. Estos archivos contienen información sobre la actividad del usuario en el sitio web, como las páginas visitadas, el tiempo pasado en el sitio web y las acciones realizadas. La eliminación de las *cookies* de terceros traerá cambios significativos en la experiencia de navegación, incluyendo una menor personalización, un seguimiento del usuario menos preciso, desafíos en términos de seguridad y posibles cambios en los modelos de negocio de las empresas (Paredes, 2022).

Además, Apple ya ha restringido el uso de identificadores en sus dispositivos móviles y requiere que los desarrolladores de aplicaciones de terceros soliciten el consentimiento de los usuarios para el seguimiento de aplicaciones (Gartner, 2021). Es fundamental en este punto distinguir las diversas fuentes de datos que pueden obtenerse de los consumidores en el entorno digital, como plantea Eitan Shoval, CEO de la agencia Asylum, quien identifica cuatro formas de obtención de datos del consumidor (P&M, 2022).

- **Zero party data:** *el cliente comparte datos con una marca de forma intencionada y proactiva para ser contactado de manera directa y personalizada por la misma.*
- **First party data:** *la empresa adquiere los datos que fueron suministrados directamente por sus clientes para llevar a cabo una relación en común.*

- **Second party data:** información vendida o que se adquiere por licencia. Por ejemplo, bases de datos que se compran o datos a los que se accede a través de plataformas para beneficio de la empresa.
- **Third party data:** los datos rentados (como lo que hace Meta o Google) no tienen una total visibilidad y se usan para mejorar los niveles de comunicación y mercadeo, pero sin que la empresa sea la dueña de la data.

La rápida evolución de esta tendencia digital, impulsada en gran medida por la pandemia de Covid-19, ha llevado a los gerentes de marketing a nivel global a optar por estrategias de comunicación y a aumentar su inversión en lo que comúnmente se denomina como grandes *jardines amurallados*. Estos jardines amurallados son plataformas digitales centradas en el consumidor que albergan una vasta cantidad de datos de sus usuarios y se actualizan constantemente. Además de esto, brindan a los anunciantes la capacidad de utilizar herramientas de publicidad propias para entregar el mensaje de la marca a la audiencia adecuada en el momento oportuno y medir la eficacia de la publicidad de manera segura para las marcas (Gartner, 2021).

En la medida en que las marcas y las organizaciones no desarrollen canales directos para llegar a su audiencia y consumidores, tal como lo plantea Gartner (2021) "los jardines amurallados seguirán creciendo en importancia, ya que los especialistas en marketing buscan seguridad y confiabilidad en sus ubicaciones de publicidad digital". No obstante, esta dependencia actual de los jardines amurallados implica que los anunciantes renuncian al control y al conocimiento total sobre sus audiencias, ya que solo pueden acceder a información limitada sobre el rendimiento de las campañas publicitarias y el perfil de la audiencia, dado que los propios jardines preservan la integridad total de la privacidad de sus usuarios y sus datos (Gartner, 2021).

Todo lo anterior plantea tanto una amenaza como una oportunidad para PepsiCo Colombia en cuanto a la aceleración de su estrategia de recolección de datos del consumidor y la reducción

de la dependencia de terceros para conectarse con sus consumidores. Como lo señala Shoal en una entrevista para la revista especializada P&M.

El ecosistema digital en las empresas apunta a depender menos del segundo y tercer nivel de datos, para cada vez más capitalizar sobre el control de los datos (*First party data*). De esa manera, las empresas conocerán más al usuario, pero también adquieren responsabilidades en privacidad y regulaciones gubernamentales e individuales para proteger identidades y usar los datos correctamente. Para la captura de datos, las empresas utilizan plataformas *Customer Relationship Management Platforms (CRM)*, que gestionan centralizadamente la *data* de los clientes (P&M, 2022)

De acuerdo con Paredes (2022), se puede crear una experiencia en línea mejorada y estrategias publicitarias más impactantes en un entorno sin *cookies*. La clave radica en la capacidad de las marcas y las plataformas de publicidad para repensar la manera en que logran la relevancia, al mismo tiempo que mantienen un control adecuado, transparencia y respeto por la privacidad de los usuarios. Lo planteado anteriormente subraya la importancia de que las empresas anunciadoras tomen medidas proactivas, centrándose en el desarrollo de estrategias para la recopilación anticipada de datos de primera parte, ya que esta información se convertirá en el activo estratégico más valioso para cualquier organización.

Paredes (2022) también destaca de manera elocuente que "aquellas marcas que confían este activo en manos de agencias o proveedores externos enfrentarán dificultades para aprovechar al máximo el potencial de estos datos" Esto resalta la necesidad de que las marcas asuman un papel activo en la gestión y el uso de sus propios datos para garantizar un mayor control y aprovechamiento de los mismos en un entorno digital en constante evolución.

La aceleración digital a nivel mundial y los cambios en el comportamiento de los usuarios de internet también han tenido un impacto significativo en Colombia. Como señala Bruce Mac Máster,

actual presidente y vocero de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia "en 2020, Colombia dio pasos importantes en el camino hacia convertirse en un 'País Digital' experimentando cambios que superaron las expectativas previas a la emergencia sanitaria, adelantándose en seis años en este proceso. Colombia fue clasificada como el tercer mejor ecosistema en el Digital Government Index 2020" (ANDI , 2021).

La pandemia del COVID-19 impulsó esta aceleración y permitió que los consumidores colombianos tuvieran un mayor acceso a internet. La ex ministra de las TIC, Karen Abudinen, destacó en su momento un significativo aumento en el número de conexiones a internet en Colombia, pasando de un promedio de 180,919 nuevos accesos en el primer trimestre de 2020 a 273,668 en el mismo período de 2021, lo que representa un crecimiento del 51%. Colombia también ha alcanzado una tasa de penetración de internet del 59.1%, con la meta de llegar al 70% al final del 2022 (Mintic, 2021).

Aunque estos datos son relevantes, es crucial destacar la creciente penetración de smartphones en Colombia, lo que es de gran importancia para la estrategia de PepsiCo de contar con un Bot de WhatsApp para interactuar con sus consumidores. Según Statista, en Colombia hay más de 35 millones de teléfonos inteligentes registrados, con un promedio de 1.2 teléfonos inteligentes por persona activa, y Samsung representa el 38% del mercado de dispositivos electrónicos (Statista, 2023). Además, la oferta de planes de datos que incluyen el uso gratuito de WhatsApp es amplia en el país, lo que contribuye a una alta penetración y uso de esta red social entre los usuarios (Semana, 2022).

En cuanto al comercio electrónico, Eva María Mendoza (2021), economista senior de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, señala que las ventas en línea han experimentado un crecimiento significativo en Colombia, impulsado por la pandemia y el aumento de actividades presenciales que se han trasladado al entorno digital. Las ventas registradas en el período de enero

a septiembre de 2021 alcanzaron casi 10 billones de pesos, lo que representa un aumento del 79.6% en comparación con el mismo trimestre de 2019. Según un estudio de Mariana Pasqualli (2021) de Statista, se espera que el comercio electrónico en Colombia crezca un 26% para 2025 en comparación con las cifras de 2021.

Todos estos datos subrayan la importancia estratégica del comercio digital, la personalización a escala y la recopilación de datos de primera mano del consumidor para PepsiCo Colombia y la región de Andinos. Estos aspectos deben formar parte integral de la visión estratégica de la compañía, y es por eso que estamos trabajando en acelerar este proceso en la agenda de la empresa.

Según la literatura, para gestionar de manera efectiva el desarrollo e implementación de proyectos tecnológicos, como un Chatbot (programa de software diseñado para interactuar con usuarios a través de conversaciones, ya sea a través de texto o voz por medio de la inteligencia artificial) es esencial seguir un proceso que incluye las siguientes fases: definición de las características de la solución tecnológica, desarrollo del contenido y entrenamiento, desarrollo del prototipo, prueba de aceptación, medición de los valores agregados y seguimiento posterior a la implementación (Antje et al., 2022)

5. Metodología de la consultoría

Para llevar a cabo esta consultoría de manera efectiva, es esencial establecer un equipo multifuncional que comparta una comprensión clara del objetivo final del *Hub* y el Bot de WhatsApp. Esto garantizará una colaboración alineada y ágil entre todos los miembros del equipo. Además, se debe mantener una comunicación constante con los principales *stakeholders* del proyecto, que incluyen al Director de Marketing de Andinos, el Director de BCC Latam, la Directora Legal de Colombia, el Director de IT de Andinos y el Equipo de Data Latam.

Dentro del equipo principal del proyecto, es crucial involucrar a diversas áreas, como BCC (Brand content and connections), IT, Marketing, Trade Marketing (DX), agencias creativas (Sancho BBDO), agencias de implementación (Smartes, RGA, Alkemy), Legal, Regulatorios y Comunicaciones. Cada una de estas funciones desempeña un papel fundamental en la implementación y alineación exitosa del proyecto en todas sus etapas.

Ilustración 13 Identificación de Stakeholders



Fuente: elaboración propia

Ilustración 14 Matriz del equipo principal del proyecto



Fuente: elaboración propia

Tabla 1 Actores claves de la consultoría

ACTOR	RELACIÓN CON DESAFIO	NECESIDAD INFORMACIÓN
Gerente de medios Andinos	Líder del proyecto y principal promotor	Coordinación del proyecto y búsqueda de los recursos para hacer realidad el proyecto
Gerente IT Andinos	Persona de contacto para cualquier desarrollo tecnológico en el territorio Andino	Cumplimiento de las políticas internas de sistemas de la compañía y transferencia de conocimiento en la causa
Gerente Sr DX Andinos	Responsable del equipo de trade marketing, el cual es generador de programas para elaborar contenido en el sistema de recolección de data	Calendarios y programas para conectar con el proyecto como <i>value exchange</i>
Sancho BBDO	Agencia creativa responsable de las marcas de PepsiCo Alimentos Colombia	Socio estratégico para el desarrollo de las piezas que nutren la página de SSO y elementos del chatBot de WhatsApp
Smarters	Agencia Brasileira encargada del desarrollo de los chatBot de WhatsApp	Definición de los flujogramas de respuestas del Chat y la construcción de estos
Alkemy	Agencia elegida para el desarrollo tecnológico del front y back del SSO	Desarrolladores de la infraestructura tecnológica de la página web para su correcto funcionamiento y experiencia del consumidor

Gerentes de Marca	Lideres de mercadeo de las marcas aplicadas a los desarrollos	Información clave de la marca, comunicaciones a incorporar y aprobadores del contenido montado.
-------------------	---	---

Fuente: elaboración propia

La metodología de trabajo para garantizar un avance eficiente consistirá en la realización de sesiones semanales al estilo *Scrum* con los equipos. El propósito de estas sesiones será tomar minutas detalladas, establecer plazos definidos y asignar responsabilidades para las tareas pendientes. Es importante destacar que la asistencia a estas sesiones es obligatoria para todos los departamentos involucrados, o en su defecto, deben designar a un representante de su equipo.

Estas sesiones de alineación y seguimiento se llevarán a cabo a través de la plataforma corporativa de *Zoom*, considerando que los equipos no están ubicados en la misma sede. Además, se creará un grupo abierto en *Teams* donde se documentarán y archivarán todos los seguimientos, asegurando así que estén disponibles para todos los miembros del equipo en todo momento.

En primera instancia, es fundamental que cualquier proceso en PepsiCo se adhiera a las normativas y procedimientos internos establecidos en la planificación estratégica anual. En consonancia con esta premisa, resulta de vital importancia iniciar el proceso de concientización de los principales interesados acerca de la relevancia del proyecto y asegurarse de obtener su respaldo, recursos y apoyo durante el transcurso de la consultoría. Es importante señalar que cualquier iniciativa que no quede reflejada en el AOP (Proceso Operativo Anual) tiende a no recibir la prioridad necesaria y, por lo tanto, carece de los recursos necesarios para su desarrollo exitoso. Este aspecto reviste una importancia fundamental para que el proyecto pueda avanzar y cuente con la aprobación interna requerida. Inicialmente, es esencial que el proyecto se incluya en el AOP del equipo de BCC Latam, el cual se convertirá en el principal interesado encargado de financiar el

proyecto a nivel de América Latina. Posteriormente, este compromiso deberá ser reflejado en el AOP del equipo de BCC para la región Andina, ejerciendo influencia en los planes y objetivos estratégicos a nivel de Colombia.

Para la sesión de inicio con el equipo principal del proyecto, es indispensable que todas las áreas planteadas anteriormente estén involucradas de manera activa para poder explicar de manera clara el proyecto y su objetivo, sus etapas y la responsabilidad de cada uno de los miembros para lograr salir a tiempo con las soluciones para el mercado colombiano inicialmente. En esta sesión, con el equipo del BCC, IT y la agencia Alkemy (encargada de desarrollar la página de registro único) se explicará cómo se apalancará la estrategia en la infraestructura de PepsiCo Norte América (PFNA) y las ventajas de hacerlo en temas de tiempos, costos y seguridad tecnológica. Es importante que todas las áreas estuvieran en esta sesión inicial, para poder despejar todas las dudas con las agencias y los tiempos y así evitar re procesos a futuro. Este podría catalogarse como uno de los puntos más relevantes del proyecto, ya que es la alineación y la visión de los objetivos para el negocio, donde se debe intentar que las personas involucradas sean embajadores del proyecto a lo largo de este.

Para la implementación exitosa del Bot de WhatsApp, colaboraremos estrechamente con las agencias RGA y Smarters, dos agencias de renombre en América Latina que cuentan con una amplia experiencia en el sector tecnológico. Es evidente que se deben asegurar los recursos financieros necesarios para establecer relaciones comerciales con ambas agencias y definir sus funciones y objetivos dentro del proyecto mediante contratos legales.

Para la creación de los flujos de conversación del chat destinados a las pruebas piloto, es fundamental tener en cuenta los aspectos legales requeridos, asegurarse de que el tono de la marca esté presente y garantizar la integración del chatbot con Sales Marketing Cloud, con la posibilidad de una futura integración en nuestra página de registro único (SSO).

En lo que respecta al diseño de la página, es crucial colaborar estrechamente con el equipo de marcas y trade marketing para definir los aspectos visuales, los mensajes y las campañas a implementar. Para llevar a cabo esto, contaremos con la colaboración de la agencia Sancho BBDO en el desarrollo de estos elementos, permitiendo que la agencia encargada del proyecto, Alkemy, los implemente en la infraestructura. Es esencial contar con la aprobación del equipo de IT y legal para el salir con el proyecto en los tiempos establecidos.

Inicialmente, se deberá revisar con el equipo de BCC Latam la alineación con respecto a la URL que se utilizará, determinando si es necesario un enfoque de alineación a nivel regional o si es una decisión que se tomará a nivel local con el conocimiento de los equipos.

Se contempla la creación de bocetos de la página antes del lanzamiento para permitir la revisión gradual de los avances en su estructura y funcionamiento, teniendo en cuenta la experiencia del usuario tanto en dispositivos de escritorio como en dispositivos móviles.

Uno de los objetivos clave de este proyecto es reducir los costos y el tiempo invertidos en el desarrollo de páginas web para cada estrategia de comunicación de las marcas, páginas que a menudo tienen una vida útil limitada. La página de registro único servirá como un repositorio de todas las campañas de la compañía y se actualizará de manera constante, generando así valor para los consumidores y la audiencia. Se planteará a las marcas que los recursos anuales destinados al desarrollo de páginas se redirijan hacia el mantenimiento y la actualización de la plataforma de registro único, evitando así costos adicionales de A&M (recursos financieros de mercadeo) y generando eficiencias a corto y mediano plazo para la compañía.

El proyecto de consultoría está diseñado para que la solución tecnológica se lance primero en el mercado colombiano, que es el mercado más representativo en ventas para la región Andina. Posteriormente, se planifica una expansión a los mercados de la región Andinos Sur, que incluyen a Perú, Ecuador y Bolivia. Este enfoque de piloto, parte de la metodología de Agilidad, implica

iteraciones con los usuarios y los *stakeholders* para aprender sobre la marca y adaptar y mejorar las soluciones a medida que avanzamos. La implementación piloto del Bot de WhatsApp está programada para el cuarto trimestre de 2022 en Colombia, con una de las marcas de mayor enfoque y representación, y la expansión adecuada de la página de registro único se realizará en la primera mitad de 2023. La expansión a los demás mercados está programada para 2024, y se establecerá la hoja de ruta para llevar a cabo este proceso de manera efectiva.

Tabla 2 Métodos de la consultoría investigativa

Método de Investigación	Actores a quien va dirigido	Que se utilizará	Justificación
Sesiones de procesos estratégicos	Principales <i>stakeholders</i>	Herramientas de procesos internos de como AOP o GBTMP	Son los procesos oficiales de la compañía para generar los planes anuales operativos y poder destinar recursos y prioridades
Conferencias informativas estratégicas	Principales <i>Stakeholders</i>	Utilizar sesiones estratégicas de la compañía tipo: TownHalls, Smiles Day Andinos, BCC <i>monthly status</i>	Son los espacios donde todos los jugadores estratégicos atienden y se hablan de las prioridades del negocio y/o sesiones donde se lleva información relevante o de aprendizajes
Metodología Agiles	Equipo Core	Sesiones tipo scrum con los equipos semanalmente	Seguimiento y cumplimiento de los objetivos del proyecto para lograr salir en los tiempos establecidos

Fuente: elaboración propia

dedicaremos a proporcionar respuestas a cada una de estas preguntas y a comprender las soluciones aplicables que hemos identificado, con el propósito de avanzar de manera precisa junto con la organización y los equipos de trabajo.

Siguiendo los lineamientos globales de PepsiCo, que fueron oficializados a nivel de América Latina por Cristina Dávila, directora Senior del BCC, se establece la recomendación de que todos los mercados recojan datos de un 10% de la población en un plazo de 5 años. Con este objetivo en mente y tomando en cuenta el dato más reciente sobre la población de Colombia, se proyecta que para finales de 2027 se habrán recolectado alrededor de cinco millones de datos de consumidores en el país. En relación con la proyección, se ha propuesto inicialmente un modelo lineal para recolectar un millón de datos anualmente en el mercado colombiano, dado que no contamos con un *benchmark* sólido para desarrollar un modelo personalizado.

En lo que respecta a los parámetros y riesgos legales en Colombia relacionados con Habeas Data y su relación con la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), se han mantenido conversaciones con el equipo legal de la compañía en Colombia en varias ocasiones, lo que ha permitido identificar puntos relevantes a considerar en el proyecto final. En primer lugar, se ha definido y parametrizado lo que significa Habeas Data en la legislación nacional y cuál es su alcance, y cómo podría afectar al proyecto. Según Laura Sánchez, abogada senior de la compañía, Habeas Data es un derecho fundamental reconocido en Colombia que protege el derecho de los ciudadanos a conocer, actualizar, rectificar y suprimir la información que se encuentra en bases de datos públicas y privadas. Además, es importante señalar que la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) es la entidad encargada de regular y supervisar el cumplimiento de la normativa en materia de protección de datos personales en Colombia, incluyendo a PepsiCo Alimentos Colombia (Sanchez, 2022). Al revisar la información disponible en la cartilla de 2023 "Formatos Modelo Para El Cumplimiento De Obligaciones Establecidas En La Ley 1581 De 2012 Y Sus Decretos Reglamentarios"

de la SIC, que rige a PepsiCo Colombia, se han identificado los principales parámetros y riesgos legales relacionados con Habeas Data en Colombia y su aplicación en el proyecto.

- Autorización para el tratamiento de datos personales: Para el tratamiento de datos personales, es necesario contar con la autorización previa, expresa e informada del titular de los datos. La SIC puede imponer sanciones millonarias a la compañía en caso de que se traten datos personales sin autorización previa. Se debe alinear cada estrategia con el equipo legal, contar con términos y condiciones y la autorización de uso de datos personas (Superintendencia de Industria y Comercio, 2022).
- Principios de protección de datos personales: Los responsables del tratamiento de datos personales están obligados a cumplir los principios de finalidad, libertad, veracidad, transparencia, seguridad, confidencialidad, acceso y circulación restringida. El incumplimiento de estos principios puede dar lugar a sanciones millonarias por parte de la SIC (Superintendencia de Industria y Comercio, 2022). Por lo anterior, los datos se deben manejar como un activo de mucha seguridad, toda transferencia de datos debe realizarse por medio de sitios seguros de la compañía como PESEND, nunca deben manejarse por correo.
- Derechos de los titulares de los datos: Los titulares de los datos tienen derecho a conocer, actualizar, rectificar y suprimir los datos personales que se encuentran en las bases de datos. También tienen derecho a presentar quejas y reclamos ante la SIC en caso de que se haya violado su derecho a la protección de datos personales (Superintendencia de Industria y Comercio, 2022). Como PepsiCo tenemos una responsabilidad de eliminar o suprimir los datos en un plazo de 24 horas después de que la persona lo solicite expresamente.

Para responder a la pregunta sobre el lugar adecuado para alojar y administrar de manera segura la información de los consumidores, hemos llevado a cabo una revisión en colaboración con el equipo de IT y el departamento legal. Como resultado de este proceso, se ha determinado que la plataforma más apropiada para almacenar, administrar y gestionar de manera segura la información de *first party data* es *Sales Force Marketing Cloud*, la cual cuenta con servidores ubicados en Estados Unidos de América. Esta herramienta cuenta con el respaldo global de PepsiCo para garantizar la seguridad de los datos y cumple con las regulaciones establecidas por la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) de Colombia.

Los servidores de *Sales Force Marketing Cloud* para PepsiCo Colombia se encuentran en Texas, Estados Unidos, lo que está respaldado por la normativa de la SIC y garantiza la seguridad de la información recopilada.

Al revisar las opciones y métodos disponibles para la recolección de *first party data*, en junio de 2022, el equipo de BCC de data para América Latina proporcionó un documento que incluía las mejores prácticas para la recolección de datos. A continuación, se presenta un resumen de las diapositivas que muestran las diversas formas de recopilación de datos del consumidor, tanto en medios digitales como en medios tradicionales. Estas estrategias se han catalogado en niveles de complejidad, canales y enfoques que la compañía ha identificado como adecuados, seguros y efectivos para la recolección de datos.

conexiones efectivas con estrategias del negocio a consumidor (B2C). Esta decisión se basa en una comprensión más profunda de varios puntos relevantes que surgieron durante el proceso de consultoría.

- Como se pudo establecer anteriormente, WhatsApp es una de las aplicaciones de mayor descargas y uso en el país, por lo que su penetración y uso en el país es de mayor relevancia que una página web. Así mismo, es importante anotar y se debe tener en cuenta que, en gran mayoría de los planes de telefonía celular, WhatsApp es una de las aplicaciones gratuitas que se les entregan a los suscriptores.
- Teniendo en cuenta lo anterior, se puede establecer que el uso de WhatsApp es diario y por ende el consumidor está más familiarizado con la interfaz y por ende puede que sea de mayor facilidad para las personas interactuar y registrarse vía un Bot de WhatsApp que por medio de una página web.
- WhatsApp cuenta con las facultades tecnológicas para conectarse vía API's con *Sales Force Marketing cloud*, lo cual garantiza la correcta captura y administración de los datos autorizado por PepsiCo a nivel global/local y la SIC. De igual manera, la aplicación puede redireccionar por un link dentro de la conversación directamente a una página web y así continuar entregando contenido de valor a los consumidores en otro punto de contacto.

Para esta parte de la consultoría, donde ya habíamos identificado los puntos anteriormente planteados en el documento, se logró tener una alineación regional con el equipo de data, para identificar cuáles serían los PII (Información personal identificable por sus siglas en inglés) a recolectar en cada una de las estrategias. Contando con una alineación regional y con base a los lineamientos de la compañía frente a este punto, los PII a recolectar en Colombia son los siguientes y deben respetarse en todas las estrategias de marca de recolección de data.

Tabla 3*Tabla 3 PII*

1	Nombre Completo
2	Primer Apellido
3	Número de identificación único (Cédula de ciudadanía, cédula de extranjería o pasaporte)
4	Dirección de Correo electrónico válido
5	Número de celular con nomenclatura válida
6	Departamento y ciudad de vivienda
7	Fecha de nacimiento
8	Aceptación de términos y condiciones + aviso de privacidad de datos

Nota. Elaboración propia

Como se mencionó previamente, es esencial respetar y recolectar los PII (Información de Identificación Personal) mencionados anteriormente, manteniendo la alineación a nivel Latam. Con este propósito, se exploró la posibilidad de colaborar con los equipos de IT, marcas y legal para implementar una única herramienta en el territorio de PepsiCo Andinos, lo que permitiría optimizar los recursos presupuestarios en el proyecto final. De esta manera, se han establecido dos parámetros fundamentales a considerar en el proyecto:

1. La recomendación desde marcas y la agencia Smarter, es que se debe desarrollar un Bot de WhatsApp para cada una de las marcas y no tener un Bot genérico. Lo anterior responde a poder garantizar el tono de la marca, personalizar la comunicación y asegurar entregar el mensaje de la marca correcta a la persona correcta. Sumado a la razón anterior, la nomenclatura celular de los mercados de los países de Andinos es totalmente diferente, por lo que los consumidores o podrían confundirse o sentir que

están equivocados de chat si no reconocen un número de WhatsApp de su país. por último, al tener calendarios tan robustos de activaciones de marcas, es posible que varias campañas se crucen y se tenga que desarrollar un Bot con árbol de decisión demasiado extenso que arruine la experiencia de usuario y se vuelva tan tedioso que no sea de fácil uso. Por estas razones no se recomienda tener un solo número a nivel organizacional.

2. En segunda estancia, la recomendación desde IT y desde legal con la página corporativa, es que debido a las diferencias legales entre mercados se recomienda contar con interfaces diferenciales dentro de la plataforma. Es decir, que si la página es www.fritolayandinos.com esta debe seguir con enlace a la información de cada uno de los mercados por medio de un identificador de red: /Colombia, /Perú, /ecuador. Por ende, si bien se puede construir bajo una misma URL la recomendación obligatoria es que cada mercado debe tener su propia sección dentro de la plataforma.
3. Por medio del equipo de IT Latam, se realizó la investigación y desarrollo del plan de apalancamiento de sitio de registro único para Andinos por medio de Infraestructura del sitio *Tasty Rewards* de PepsiCo Norteamérica. De manera satisfactoria se estableció que es posible apalancarse de la infraestructura de *Tasty Rewards*, la cual además ya cuenta con todas las aprobaciones internas de PepsiCo en cuanto a seguridad y funcionalidad. Lo anterior permite acelerar el proyecto de manera contundente, pero implica dos temas a mantener en el radar:
 - a. De igual manera debe adquirirse una URL de manera local que redirija al acceder. Es decir, no puede utilizarse, ni es recomendable utilizar: www.tastyrewards.com

- b. Debe mantenerse todas las secciones internas de infraestructura que actualmente cuenta Tasty Rewards Norteamérica para los países y marcas del territorio Andino.
- c. Es importante realizar una alineación legal con el equipo de Colombia, para garantizar que el sitio cuente con todas las directrices legales en cuanto a habeas data y temas marcarios.

Continuando con la consultoría y las preguntas iniciales de investigación, se colaboró estrechamente con el equipo regional de Data y la agencia Smarters para desarrollar una estrategia sostenible de contenido dirigida al consumidor en la plataforma de registro único y en WhatsApp. En este sentido, resulta esencial dividir la estrategia en dos partes para establecer parámetros claros en cada uno de los puntos de contacto, lo que permitirá formular recomendaciones precisas para cada uno de los medios:

1. SSO (Registro único): cabe recordar que esta estrategia se basa en la construcción de un portal web donde se pueda albergar marca relevante de las marcas y noticias importantes de la compañía, en donde será clave tener y generar contenido relevante para su correcto mantenimiento.
2. WhatsApp: para la red social de mensajería instantánea, es importante primero recalcar un tema de privacidad a tomar en consideración, ya que debe estar expreso en cada aviso de privacidad aprobado por el consumidor que la compañía PepsiCo Alimentos Colombia y todas sus marcas pueden comunicarse al número de WhatsApp inscrito y reportado en *Sales Force Marketing Cloud*.

Con el objetivo de influenciar las agendas de las marcas de PepsiCo Alimentos Colombia y sus estrategias de comunicación para acelerar la recolección de datos de consumidores, así como

desarrollar una iniciativa piloto a través de un Bot de WhatsApp en preparación para un exitoso roll-out en 2023, se llevaron a cabo diversas acciones durante el año 2022.

En este sentido, se trabajó en estrecha colaboración con el equipo de Data del BCC Latam para obtener los recursos necesarios y diseñar, junto con Smarters, una estrategia piloto en Colombia. Esta estrategia se planteó como un caso de estudio para la región, centrándose en la utilización de WhatsApp como herramienta para la recolección de datos y la interacción con los usuarios.

Durante el cuarto trimestre de 2022, se desarrolló el primer Bot de WhatsApp en Colombia para la marca Flamin Hot®. Esta plataforma abarca una variedad de productos picantes que forman parte del portafolio de snacks bajo la marca paraguas Flamin Hot®, incluyendo Papas Margarita, De Todito, Mani Moto, Doritos, Doritos Dinamita y Cheetos (Flamin Hot Colombia, 2023). Vale la pena destacar que el segmento de snacks picantes ha experimentado un rápido crecimiento en Colombia, así como el segmento de snacks en general. Incluso competidores internacionales como la marca Takis de Bimbo han ingresado al mercado con la meta de obtener el 5% de participación de mercado para 2023 (Gomez, 2022).

Dado este contexto, es una prioridad estratégica para PepsiCo seguir fortaleciendo la plataforma de productos picantes de Flamin Hot®. En el año 2022, se activaron estrategias adicionales más allá del plan estratégico inicial para enfrentar la entrada de nuevos competidores en el segmento de snacks en el país y defender la participación de mercado de la compañía.

Ilustración 17 Portafolio Flamin Hot Colombia



Nota. Tomado de Flamin Hot Colombia, 2023.

En el apartado siguiente profundizaremos en el desarrollo del piloto realizado, el análisis de la información relevante y las oportunidades identificadas para la consecución de los objetivos de la organización en cuanto a la recolección de data de consumidores.

8. Piloto desarrollado, análisis de la información relevantes de la consultoría y oportunidades desarrolladas

En la última fase de la consultoría, que abarcó los meses de septiembre, octubre y noviembre de 2023, se llevó a cabo una prueba piloto en PepsiCo Colombia utilizando la plataforma de marcas Flamin Hot®, la cual ha adquirido gran relevancia en la compañía en los últimos tiempos. Esta prueba piloto tuvo como elemento central la implementación del primer Bot de WhatsApp de una de las marcas líderes en el mercado, con el propósito de recolectar datos de primera mano y evaluar el nivel de compromiso de los usuarios en las conversaciones con la marca.

En una etapa inicial, se colaboró con los equipos de marca, legal, IT, data y medios para identificar una oportunidad estratégica. Esta oportunidad se centró en continuar fortaleciendo la

posición de Flamin Hot® como la plataforma preferida de snacks picantes en Colombia. Se decidió aprovechar el patrocinio de los principales conciertos y eventos culturales en la ciudad de Bogotá como medio para lograr este objetivo. Es importante destacar que, en todo momento, se mantuvo el enfoque en la captura de datos de los consumidores en cada punto de contacto. El valor del intercambio por estos datos consistía en la posibilidad de ganar boletas para asistir a los eventos. Al mismo tiempo, esta estrategia se diseñó para defender la participación de mercado de Flamin Hot® en su categoría, en un contexto en el que nuevos competidores habían ingresado al segmento de snacks picantes.

En resumen, la dinámica consistía en que las personas se registraban y acumulaban empaques de Flamin Hot® durante las fechas de las actividades. El participante que lograra recolectar la mayor cantidad de empaques de Flamin Hot® tenía la oportunidad de ganar una boleta para el evento al que estaba inscrito. Para lograrlo, se estableció la colaboración y el patrocinio de seis importantes eventos culturales que tendrían lugar en Bogotá durante los meses de septiembre, octubre y noviembre. En total, se ofrecieron 416 boletas como incentivo para la recolección de datos de primera mano.

Tabla 4

Tabla 4 Estrategias de recolección de data de primera mano de consultoría

Concierto / evento cultural	Número boletas como valor de intercambio	Mes del concierto / evento cultural
Festival Cordillera	22 boletas	Septiembre
Concierto Despedida Daddy Yankee	100 boletas	Octubre
Festival Megaland	200 boletas	Octubre
Concierto C Tangana	44 boletas	Noviembre
Concierto Bad Bunny	50 boletas	Noviembre

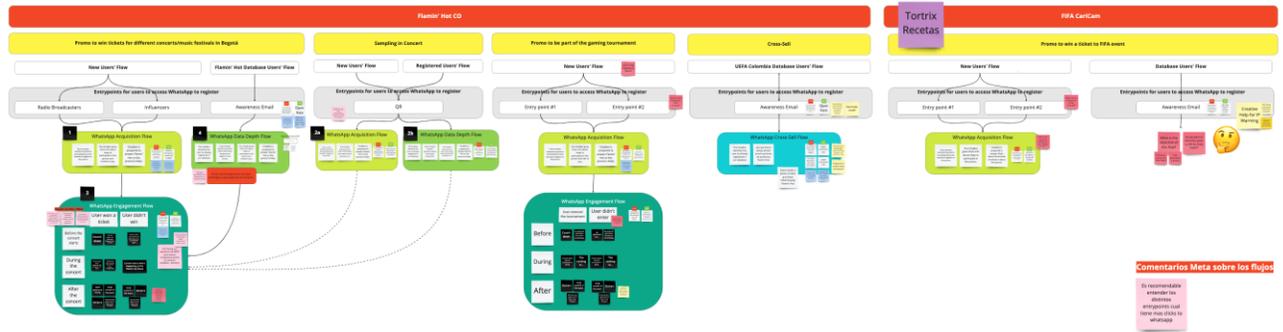
Fuente: elaboración propia

Con el valor de intercambio claro por todas las partes y las fechas definidas, se realizó un trabajo multifuncional con los demás *stakeholders* del proyecto, como lo son: Agencia Alkemy, equipo IT, equipo de marcas, equipos de medios y equipo de data regional. Se inició el proceso de preparación del flujo del Bot de WhatsApp para la marca en donde se pudiera obtener la siguiente información relevante para la prueba piloto:

1. Datos básicos del consumidor conforme a las políticas de la SIC y alineado a las necesidades de PII establecidas por PepsiCo Latam: Nombre, Apellido, Cédula/Pasaporte, Correo, fecha de nacimiento, lugar de vivienda y aceptación de términos de condiciones y aviso de privacidad. Se debe resaltar que no era necesario solicitar el número de teléfono ya que, al ser vía WhatsApp, este dato ya se contaría.
2. Poder identificar a cuál evento cultural se estaba registrando el consumidor para participar por una boleta
3. Entregar información relevante del concurso a desarrollarse y dar visibilidad de preguntas y respuestas frecuentes
4. Lograr tener dentro del flujo una sección de identificación del portafolio de Flamin Hot[®]
5. Garantizar que el Bot de WhatsApp vía API estuviera conectado directamente a SFMC (Sales Force Marketing Cloud), para que los registros llegarán directamente a las bases de datos establecidas por la compañía.

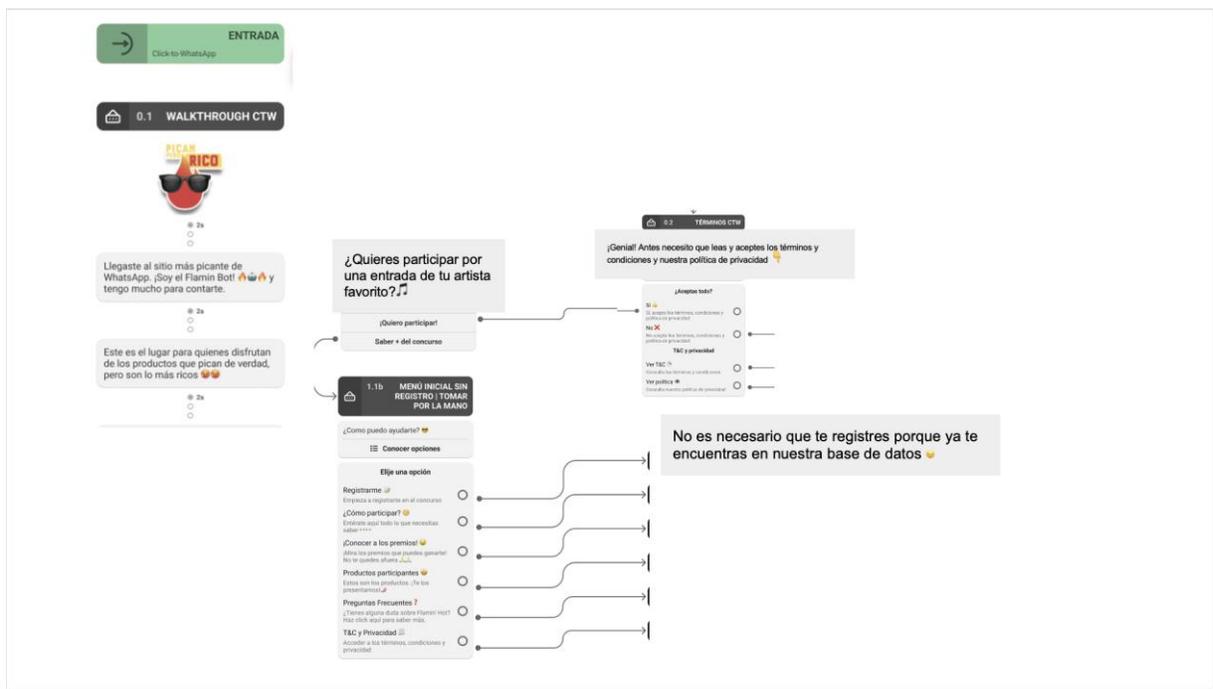
En las imágenes a continuación, se evidencia el flujo inicial desarrollado por el equipo de la agencia Smarters en la iniciativa para lograr capturar todos los campos necesarios para la correcta elaboración del Bot de WhatsApp, garantizando el cumplimiento de todos los objetivos trazados para la prueba piloto.

Ilustración 18 Flujo del Hub PepsiCo Colombia



Nota. Tomado de data interna PepsiCo 2022 Imagen #1 del desarrollo inicial del flujo del Bot de WhatsApp desarrollado

Ilustración 19 Flujo WhatsApp



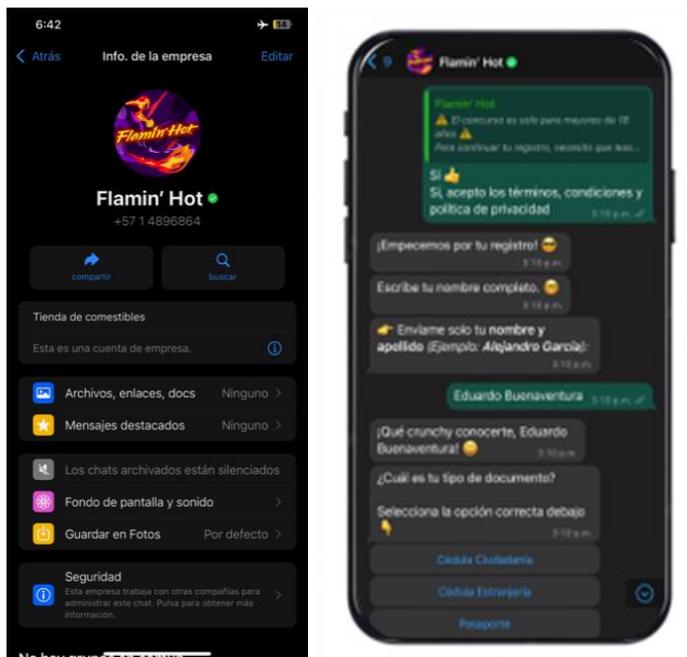
Nota. Tomado de Data interna PepsiCo 2022. Imagen #2 del desarrollo inicial del flujo del Bot de WhatsApp desarrollado

Tomando en cuenta, que todo tema relacionado con datos de consumidor debe ser aprobado por el equipo legal de la compañía en el mercado, sólo hasta después de su visto bueno, se logró salir con el desarrollo del Bot para probarlo y ponerlo en funcionamiento al público para comenzar

a recolectar Data. A continuación, develaremos el flujo real que se tuvo en la prueba piloto con el Bot de WhatsApp, especificando cada uno de los pasos y como respondía a los objetivos del estudio:

1. Imagen referencial de cómo se visualizaba la conversación en un dispositivo móvil y la información de cuenta empresarial:

Ilustración 20 Introducción Flujo



Nota. WhatsApp

2. Flujo real de conversación por medio de la inteligencia artificial del Bot de Flamin Hot[®] Colombia:

- a. Bienvenida al usuario al chat de la marca Flamin Hot[®] y encuesta de participación en el concurso disponible de la marca:

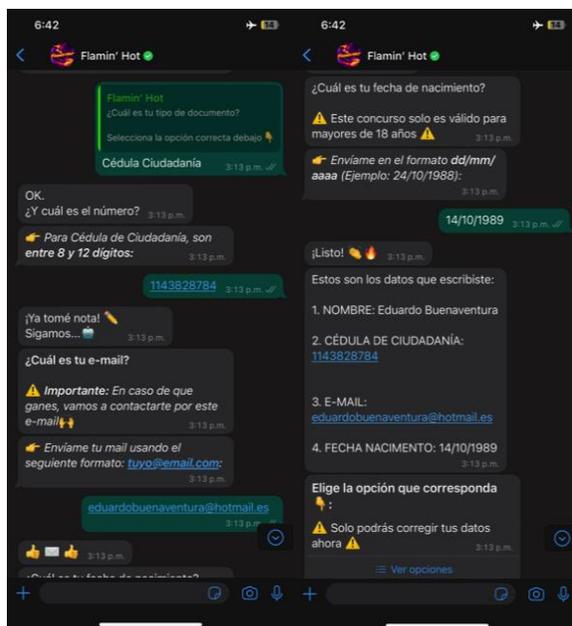
Ilustración 21 Bienvenida WhatsApp



Nota. Tomado de WhatsApp

b. Flujo inteligente de recolección de data PII

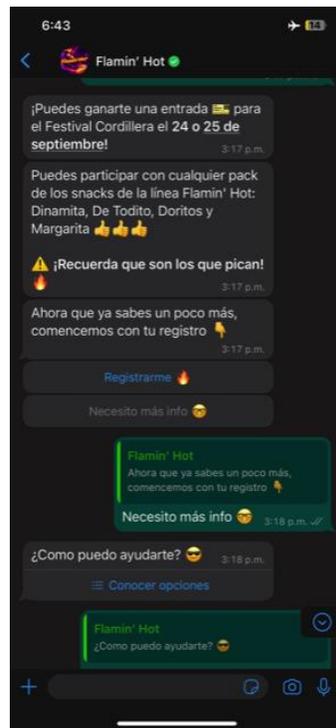
Ilustración 22 Introducción WhatsApp 2



Nota. Tomada de WhatsApp

c. Encuesta de los 6 eventos patrocinados por Flamin HOT[®] en el 2023 y el cual el usuario quisiera participar por entradas:

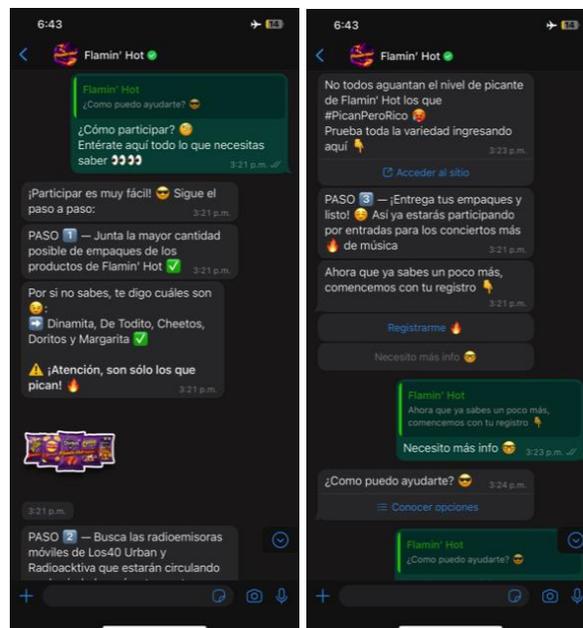
Ilustración 23 Presentación del evento



Nota. Tomado de WhatsApp

- d. Paso a paso de la actividad alineado a los términos y condiciones de la actividad para más información y claridad para el usuario interesado:

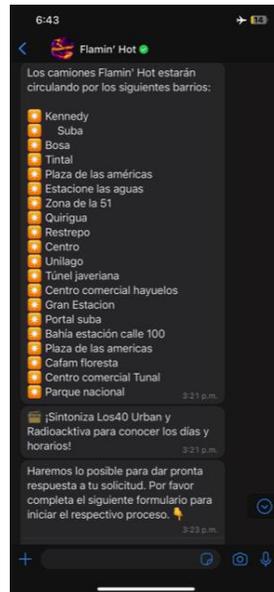
Ilustración 24 Metodología de participación



Nota. Tomado de WhatsApp

- e. Información del lugar de la actividad para participar por las entradas al evento
seleccionado por el usuario:

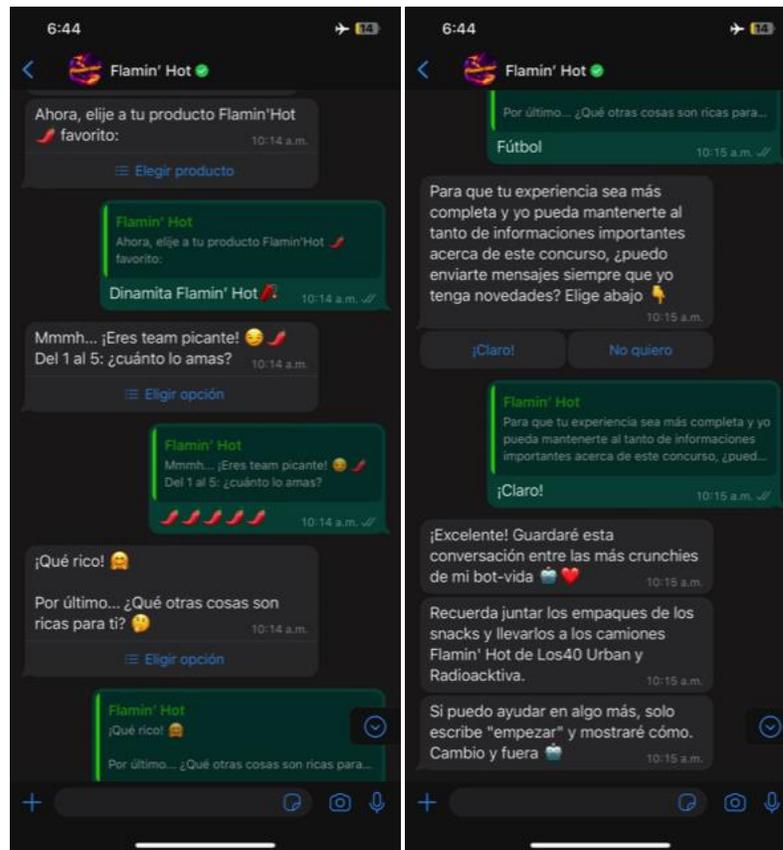
Ilustración 25 Información sobre lugares de recolección



Nota. Tomado de WhatsApp

- f. Información complementaria de conocimiento de producto y consumidor para
perfilación posterior:

Ilustración 26 Información complementaria



Nota. Tomado de WhatsApp

Quando el usuario completaba el flujo del Bot, ya este quedaba registrado correctamente directamente en las bases de datos de SFMC de Colombia y su información podría ser utilizada por PepsiCo Alimentos Colombia para contactar y comunicarse con el usuario por cualquier medio de comunicación acorde a la política de privacidad.

Durante los tres meses de la actividad piloto con el Bot de WhatsApp de la marca Flamin Hot[®] en Colombia se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 5 Resultados iniciales

DATA DE PRIMERA MANO RECOLECTADA Y ALMACENADA CORRECTAMENTE EN SFMC	3,725 registros dentro de la base de datos
EMPAQUES DE RECAMBIO PARA LOS 6 EVENTOS CULTURALES	13,826 empaques de recambio durante las actividades de los 6 eventos
PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN EL SEGMENTO DE SNACKS PICANTES	+11,8 puntos básicos en el segmento de snacks picantes
VENTAS DE LA PLATAFORMA	Ventas históricas de la plataforma durante los meses de activación con un +218% vs el plan anual operativo.

Fuente: elaboración propia

Como se puede ver en los resultados de la tabla anterior, se obtuvieron grandes resultados en cuanto a la participación de mercado y ventas de la categoría, donde se logró por medio de la actividad potencializar de algún modo los resultados durante los tres meses de realización. En cuanto a los registros, se hizo un comparativo vs una actividad similar (pero que no contaba con Bot de WhatsApp para los registros), donde se puede evidenciar que en un solo evento se lograron recolectar más datos que 6 diferentes:

Tabla 6 Tabla comparativa

EVENTOS:	DATOS RECOLECTADOS	DIFERENCIA
Festival Estéreo Picnic 2022	5,490	
6 eventos Culturales del piloto	3,725	-32,14%

Fuente: elaboración propia

Pero se debe tener en cuenta algunas oportunidades y recomendaciones que se mapearon durante el proceso del plan piloto de la consultoría, para poder ajustar las estrategias futuras para el desarrollo completo del proyecto y garantizar el éxito:

1. Es importante simplificar el proceso de participación para los usuarios, ya sea mediante la optimización del recambio de empaques o simplificando el registro, ya que la complejidad de estos pasos puede tener un impacto negativo en la tasa de participación. Se sugiere llevar a cabo un experimento de tipo A/B para poner a prueba esta hipótesis.
2. Es fundamental realizar un análisis exhaustivo del valor del intercambio y llevar a cabo una evaluación con los consumidores. De esta manera, podemos asegurarnos de que el incentivo propuesto realmente aporte valor y sea atractivo para que los usuarios estén dispuestos a participar a cambio de compartir sus datos.
3. Es esencial llevar a cabo una verificación exhaustiva para asegurar el correcto funcionamiento de la inteligencia artificial del Bot de WhatsApp, incluyendo el flujo y el árbol de decisiones. Esto se debe a que los reprocesos y las pausas pueden provocar que los usuarios abandonen la conversación antes de completarla.
4. Es esencial tener un plan de CRM que se alinee con la estrategia de recolección de datos de primer nivel (1PD) para no limitarse únicamente al registro del usuario en la plataforma social. Esto nos permitirá profundizar y enriquecer la información, lo que a su vez nos posibilitará llevar a cabo conversaciones paralelas con los usuarios y fomentar un mayor compromiso entre ellos y la marca, con el fin de aumentar el valor a lo largo de su relación con la empresa (*lifetime value*).
5. Se ha determinado que, para desarrollar un Bot de WhatsApp cumpliendo con todas las normativas internas de la organización y las aprobaciones necesarias, se requieren aproximadamente 25 días hábiles. Por lo tanto, es importante que los equipos tengan

en cuenta estos plazos en sus cronogramas para garantizar una entrega puntual y un desarrollo adecuado.

6. Se sugiere que la organización elabore una estrategia de recolección de datos de primera parte que no dependa únicamente del canje de boletas de conciertos como incentivo. Sería beneficioso considerar diversas estrategias complementarias que puedan acelerar el avance hacia el objetivo del 10% en cinco años.
7. Es crucial que la organización adopte un cambio de mentalidad con respecto a la recolección de datos de primera parte (1PD) en un mundo que prescindirá de las *cookies* a partir de 2024. Esto se debe a que los datos desempeñarán un papel vital en la personalización a gran escala, y es probable que los principales actores de la industria de medios, como Google o Meta, empiecen a cobrar por estos datos en el futuro cercano. Esto podría resultar en un aumento de los costos de las estrategias de medios para las marcas de la organización.
8. Es fundamental que el objetivo de la recolección de datos esté incorporado desde el inicio en los briefings de las marcas para cada campaña y estrategia dentro de la organización. Esto asegurará que siempre se capturen datos de individuos y se profundice en la información ya recopilada en campañas previas.
9. Es imperativo asignar una inversión específica en los planes de medios de las marcas con el propósito de desarrollar estrategias de recolección de datos de primera parte (1PD) en cada campaña. En este contexto, resulta esencial tener una comprensión clara de los objetivos de la campaña para distribuir adecuadamente los presupuestos.
10. Se sugiere establecer colaboraciones estrechas con socios estratégicos en el ámbito digital, como Google y Meta. El propósito de estas asociaciones es fomentar entornos de aprendizaje y pruebas conjuntas que respalden la estrategia local. Esto incluye la

realización de estudios y análisis tanto a nivel local como internacional, la co-inversión en proyectos de aceleración, y la obtención de recomendaciones efectivas por parte de las plataformas, tanto para la recolección de datos dentro de nuestra categoría como en ámbitos relacionados.

9. Conclusiones

9.1 Conclusiones y decisiones financieras estratégicas

Durante la consultoría, se consideraron indicadores financieros que contribuirán a que la organización comprenda las oportunidades desde una perspectiva financiera y las recomendaciones para el futuro basadas en estos datos.

En un primer análisis, llegamos a la conclusión de que, más allá del tiempo ahorrado mediante el uso de un Bot en lugar de las páginas web tradicionales, esta implementación también conlleva importantes ventajas financieras para PepsiCo Colombia. En la tabla que sigue, presentamos una comparativa y las proyecciones de beneficios anuales del proyecto, con un enfoque especial en los ahorros que nuestra propuesta conlleva, estimados en aproximadamente \$119.000.000 COP al año:

Tabla 7 Ahorros estrategia actual vs propuesta

	COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN	# DE IMPLEMENTACIONES AL AÑO	COSTO TOTAL	AHORRO
Páginas WEB	\$ 20.000.000	7	\$ 140.000.000	
Bot	\$ 3.000.000	7	\$ 21.000.000	-\$ 119.000.000

Nota. Elaboración propia

Dado lo expuesto anteriormente y, a su vez, considerando nuestra recomendación de incorporar un *Hub* simultáneamente, los ahorros estimados rondarían los \$100.000.000 COP. Por lo tanto, sugerimos que la organización adopte la estrategia propuesta en nuestra investigación, utilizando el Bot de WhatsApp como el punto focal de la estrategia y consolidando todas las marcas en un único *Hub*.

El segundo indicador financiero que evaluamos fue el ROI (Retorno de la Inversión), y lo analizamos desde dos perspectivas distintas. En primer lugar, lo calculamos a partir de las ventas promedio (*sell in*) de la plataforma completa de Flamin Hot® durante los meses de las activaciones. La segunda forma de cálculo se basó en la estrategia de recambios de empaques de la plataforma.

Con el primer cálculo del indicador ROI, se pudo identificar que nuestra consultoría tuvo una mejoría vs el Festival Estero Picnic 2022 que teníamos como punto de comparación en +3 puntos básicos. Esto principalmente a que se tuvo un incremento promedio en las ventas internas de la plataforma (cabe anotar que no todo puede atribuírsele a las estrategias de recolección de data y se recomienda revisar con el equipo de *Analytics* como se pueden aislar variables para tener otra forma de revisar este indicador con las ventas internas).

Tabla 8 ROI

	FEP 2022	CONSULTORÍA
Ingresos	\$ 14.000.000.000	\$ 22.000.000.000
Inversión medios	\$ 300.000.000	\$ 450.000.000
Inversión Patrocinios	\$ 1.000.000.000	\$ 1.200.000.000
ROI	10	12

Nota. Elaboración Propia

En cuanto al segundo cálculo del ROI el cual se definió de una manera más ácida, se pudo observar que al considerar exclusivamente los envases de recambio de la estrategia, esta no se amortiza, ya que arroja un ROI negativo. Esta situación es claramente atribuible a los elevados costos asociados con las inversiones en patrocinios y publicidad. Por esta razón, nuestra recomendación es participar en eventos populares que contribuyan a reducir los gastos relacionados con las inversiones, permitiendo así generar un ROI más favorable para la compañía.

Tabla 9 ROI ácido

	FEP 2022	CONSULTORÍA
Empaques Recolectados	2863	13826
Precio Promedio	\$ 2.000	\$ 2.000
Ingresos x empaques (Recambios)	\$ 5.726.000	\$ 27.652.000
Inversión medios	\$ 300.000.000	\$ 450.000.000
Inversión Patrocinios	\$ 1.000.000.000	\$ 1.200.000.000
ROI	-1	-1

Nota. Elaboración Propia

Finalmente, también evaluamos el costo por adquisición, el cual mostró un aumento considerable de +\$66.161 COP en comparación con el FEP 2022. Aunque este indicador arroja un resultado negativo, queremos destacar dos puntos de gran relevancia para futuras acciones. En primer lugar, recomendamos continuar construyendo y trabajando con los datos previamente recopilados para desarrollar estrategias de medios dirigidas a audiencias similares ("*look-alike*"), lo que debería contribuir significativamente a mejorar este indicador. En segundo lugar, aconsejamos a la organización que analice detenidamente el valor percibido por los consumidores en cada estrategia, considerando que el FEP es un festival musical de gran renombre y con un alto nivel de aspiración. Esto podría aumentar la participación de las personas en la compra de entradas y, por ende, reducir el costo por adquisición.

Tabla 10 Costo por adquisición

	FEP 2022	CONSULTORÍA	DIFERENCIA
Inversión medios	\$ 300.000.000	\$ 450.000.000	
Datos recolectados	5490	3725	
Costo por Adquisición	\$ 54.645	\$ 120.805	\$ 66.161

Nota. Elaboración Propia

Tras evaluar los resultados financieros, nuestra recomendación para PepsiCo Colombia es continuar con la implementación del Bot de WhatsApp como la estrategia principal para la recolección de datos, acompañada de la consolidación en un único *Hub* de todas las marcas. Esta

sugerencia se basa en los notables ahorros anuales que esto representa para las marcas de aproximadamente \$100.000.000 COP

Además, al considerar el ROI de las ventas, observamos que las estrategias continúan siendo altamente rentables. No obstante, recomendamos una revisión con el equipo de *Analytics* para perfeccionar la atribución de las ventas directamente a las estrategias, lo que podría aumentar aún más el rendimiento financiero.

Por último, proponemos la implementación de estrategias de medios dirigidas a audiencias similares, utilizando los datos previamente recopilados, con el objetivo de mejorar el costo por adquisición. Asimismo, se sugiere analizar la percepción de valor que tienen las personas con respecto a los elementos de intercambio de valor (*Value Exchange*), ya que esto también podría contribuir a la mejora de este indicador.

9.2 Conclusiones de la consultoría, recomendaciones y siguientes pasos

Después de llevar a cabo el proyecto de consultoría para PepsiCo Alimentos Colombia, estamos emocionados de compartir con nuestros lectores los valiosos aprendizajes obtenidos al concluir la fase preliminar del piloto con el Bot de WhatsApp de la plataforma de Flamin Hot®. Si bien reconocemos que el camino para alcanzar la meta de recolectar datos del 10% de la población colombiana en los próximos cinco años no será sencillo debido a la estructura de medios y los planes estratégicos de comunicación de la organización, estamos plenamente convencidos de que, gracias a más de doce meses de esfuerzo consultivo, hemos acelerado significativamente nuestro camino hacia el logro de este objetivo. Y lo más importante, lo hemos hecho con miras a implementar las recomendaciones necesarias para seguir avanzando.

Nuestro análisis abarcó diversos mercados, industrias y la competencia, además de evaluar en profundidad el piloto que desarrollamos en esta consultoría. Esto nos ha permitido identificar con claridad formas efectivas y eficientes de mejorar nuestras prácticas de trabajo.

La implementación del ChatBot en 2022 nos proporcionó una riqueza de información valiosa sobre los consumidores de snacks y sus preferencias en cuanto a valores agregados de intercambio, como la música, el arte y los eventos culturales. Nuestra investigación reveló que en Bogotá existe una demanda significativa de eventos culturales y conciertos, y que la mayoría de ellos estuvieron prácticamente llenos después de la pandemia durante el segundo semestre del año pasado (Rojas-Sarmiento, 2022). A partir de estos resultados, podemos concluir de manera contundente que es esencial desarrollar estrategias que permitan a los consumidores acceder más fácilmente a los premios, como entradas a eventos. Sin embargo, también hemos comprendido que no es viable seguir dependiendo exclusivamente de la costosa adquisición de datos a través de boletas de conciertos de alto costo.

En cambio, proponemos una estrategia más rentable y efectiva: invertir en eventos masivos de patrocinio con una menor inversión, pero un retorno de inversión (ROI) mucho más favorable. Esta decisión nos permitirá maximizar nuestros esfuerzos de recolección de datos y al mismo tiempo ofrecer experiencias auténticas y atractivas a nuestros consumidores, lo que fortalecerá la conexión entre Flamin Hot® y su audiencia.

Es esencial tener presente que la problemática de los revendedores de boletas es una cuestión recurrente en eventos de este tipo. Por tanto, resulta de vital importancia implementar medidas preventivas que eviten que las escasas boletas disponibles caigan en manos no deseadas. Una estrategia efectiva es llevar a cabo intercambios en lugares privados, como universidades, donde se pueda controlar de manera más eficaz el acceso y la distribución de las boletas.

En este contexto, la opción de otorgar ingresos exclusivos a eventos culturales o conciertos de tipo popular se presenta como una excelente alternativa para garantizar que los consumidores adquieran las boletas y disfruten plenamente del evento, en lugar de que caigan en manos de revendedores de grandes conciertos. En resumen, los resultados de nuestra investigación confirman que la inversión en eventos culturales y conciertos populares constituye una estrategia efectiva para llegar a los consumidores de snacks, lo que puede traducirse en una fuente de datos valiosa y rápida.

No obstante, es importante señalar que, regionalmente, hemos observado que las iniciativas tipo promociones han demostrado tener un alcance y capacidad de recolección de datos aún mayor. Por lo tanto, aunque los eventos culturales y conciertos populares son una estrategia efectiva, también recomendamos explorar otras iniciativas promocionales que han demostrado ser altamente efectivas en términos de alcance y adquisición de datos.

La implementación de estrategias eficaces para la recolección de datos se ha convertido en un elemento crítico para el éxito de cualquier organización en la actualidad, como lo hemos destacado en nuestro proyecto. A través de la ejecución del piloto en la consultoría realizada para PepsiCo Alimentos Colombia, hemos podido identificar que WhatsApp emerge como una de las formas más destacadas y efectivas para conectar con los usuarios y recopilar datos en consonancia con las estrategias de marca.

Este canal se destaca por su altamente efectiva capacidad de recolección de datos, respaldada por su amplia presencia en el mercado colombiano. WhatsApp se encuentra entre las aplicaciones más descargadas, menos eliminadas y más utilizadas por los usuarios. Además, es relevante destacar que el uso de WhatsApp proporciona a los usuarios una experiencia fluida y sencilla, lo que no solo fomenta una mayor aceptación de la marca, sino que también mejora la experiencia del usuario en su conjunto.

En este contexto, es crucial señalar que WhatsApp se integra de manera directa con la plataforma de *Sales Force Marketing Cloud*, lo que facilita un flujo de datos más eficiente y garantiza una mayor calidad en la información recopilada, al tiempo que se garantiza la seguridad en el almacenamiento de los datos de los usuarios.

Un factor adicional de relevancia es que en Colombia existen numerosos planes prepagados y post pagados que ofrecen el servicio de WhatsApp de forma gratuita, lo que aumenta significativamente la accesibilidad de la plataforma para los consumidores y, por tanto, amplía las posibilidades de éxito en la recolección de datos.

Por último, es importante destacar que el uso del Bot de WhatsApp conlleva importantes ventajas económicas y de ahorro de tiempo para la organización en comparación con otras estrategias de recolección de datos. Por ejemplo, el desarrollo y mantenimiento de una página web puede costar a la compañía en promedio \$20.000.000 COP y puede tomar hasta tres meses en completarse. En contraste, la estrategia piloto implementada en WhatsApp tuvo un costo total de \$3.000.000 COP y se completó en aproximadamente 5 semanas, incluyendo el desarrollo del flujo y las aprobaciones internas.

En resumen, nuestra recomendación firme y sólida para PepsiCo Colombia es continuar utilizando el Bot de WhatsApp como un habilitador clave en las estrategias futuras de recolección de datos debido a su probada efectividad, alta accesibilidad y eficiencia económica y de tiempo en comparación con otras estrategias de recolección de datos. Además, sugerimos la implementación de un *Hub* con el objetivo de profundizar en la recopilación y análisis de datos para un enfoque aún más efectivo.

Otra de las conclusiones fundamentales que se derivan de este trabajo de consultoría radica en la identificación de la necesidad de incorporar, para el año 2023/2024, el objetivo de la recolección de datos en los objetivos personales de los equipos multifuncionales, tanto internos

como externos, dentro de la organización. Esta medida resulta crucial debido a dos objetivos específicos que se delinearán en este informe y que se traducen en una aceleración significativa de la agenda de recolección de datos de la empresa, ya que se encuentran reflejados en los objetivos del bono personal anual de los colaboradores.

En primer lugar, la inclusión de estos objetivos en las metas de los empleados conlleva a que el proyecto y las estrategias relacionadas se posicionen como prioridades para los equipos, lo que, a su vez, contribuye a acelerar la ejecución de las iniciativas en el marco de los calendarios comerciales.

En segundo lugar, al convertirse en parte integral de los objetivos personales de los equipos, se promueve una transformación en la mentalidad de la organización. Esto se debe a que los equipos multifuncionales pasan a desempeñar un papel activo como embajadores de estas iniciativas, motivando a otros grupos y a la organización en su conjunto a impulsar un ritmo más acelerado en la consecución de los objetivos propuestos.

Por último, para lograr una efectiva recolección de datos por parte de PepsiCo Alimentos Colombia, es imperativo seguir las recomendaciones derivadas del piloto y forjar un plan estratégico sólido que sitúe la recolección de datos como un objetivo central en todos los planes de medios. Esencialmente, se requiere la colaboración de equipos multidisciplinarios compuestos por expertos tanto internos como externos que estén comprometidos con la aceleración de esta agenda. Además, la colaboración con agencias especializadas puede aportar un valor significativo en cada etapa del proceso.

En este sentido, para agilizar el avance en la recolección de datos, estamos dedicando esfuerzos considerables en la concepción y aprobación de un *Hub*, trabajando en estrecha colaboración con todas las áreas de la organización. Esta iniciativa nos permitirá establecer objetivos específicos que se derivan de la consultoría, y así contar con una mayor cantidad de información

que respalde el logro de los objetivos trazados por la organización en términos de recolección de datos en un plazo de cinco años.

10 Glosario de la consultoría

- First Party Data: Datos de primera mano del consumidor
- Second party data: Datos de segunda mano del consumidor
- Third party Data: Datos de tercera mano del consumidor
- E-commerce: comercio electrónico
- Stakeholders: Interesados
- MVP: producto mínimo viable
- Merchandising: mercadería
- Mystery Box: Caja misteriosa
- Cookieless: sin tag virtuales
- Single sign on: inicio de sesión único
- Hub: centro
- Seasonalities: Estacionalidades en calendario comercial
- Go Live: fecha de lanzamiento
- A&M: Presupuesto de mercadeo en PepsiCo
- Roll out: Expansión
- Bot: Chat automatizado de WhatsApp

11. Anexos

Summary Full-Year 2021 Performance

	Revenue				Volume ^(a)	
	GAAP Reported % Change	Percentage Point Impact		Organic % Change	% Change	
		Foreign Exchange Translation	Acquisitions, Divestitures, and Other Structural Changes		Convenient Food	Beverage
Frito-Lay North America	8	(0.5)	—	7	2	
Quaker Foods North America	—	(1)	—	—	(7)	
PepsiCo Beverages North America	12	(0.5)	(1)	10		5
Latin America	17	(2)	—	15	4	8
Europe	9	(0.5)	—	9	4	8
Africa, Middle East and South Asia	33	(4.5)	(17)	12	3	17
Asia Pacific, Australia and New Zealand and China Region	34	(6)	(15)	13	11	13
Total	13	(1)	(2)	10	2.5	10

Operating Profit and EPS

	GAAP Reported % Change	Percentage Point Impact		Core Constant Currency % Change
		Items Affecting Comparability	Foreign Exchange Translation	
Frito-Lay North America	5.5	(2)	—	3
Quaker Foods North America	(14)	(0.5)	—	(14)
PepsiCo Beverages North America	26	(5)	(1)	20
Latin America	33	—	(4.5)	28
Europe	(4.5)	3	(1.5)	(3)
Africa, Middle East and South Asia	43	(31)	(2)	10
Asia Pacific, Australia and New Zealand and China Region	14	(0.5)	(3)	10
Corporate unallocated expenses	17	(6)	—	10
Total	11	(2)	(1)	7
EPS	7	6	(1.5)	12

PepsiCo, Inc. and Subsidiaries
Supplemental Financial Information
(in millions)

	(Unaudited)			
	Quarter Ended		Year Ended	
	12/25/2021	12/26/2020	12/25/2021	12/26/2020
Net Revenue				
Frito-Lay North America	\$ 6,167	\$ 5,443	\$ 19,608	\$ 18,189
Quaker Foods North America	912	836	2,751	2,742
PepsiCo Beverages North America	7,644	6,793	25,276	22,559
Latin America	2,799	2,411	8,108	6,942
Europe	4,345	4,035	13,038	11,922
Africa, Middle East and South Asia	1,928	1,707	6,078	4,573
Asia Pacific, Australia and New Zealand and China Region	1,453	1,230	4,615	3,445
Total	\$ 25,248	\$ 22,455	\$ 79,474	\$ 70,372
Operating Profit				
Frito-Lay North America	\$ 1,654	\$ 1,507	\$ 5,633	\$ 5,340
Quaker Foods North America	194	178	578	669
PepsiCo Beverages North America	494	546	2,442	1,937
Latin America	402	333	1,369	1,033
Europe	317	376	1,292	1,353
Africa, Middle East and South Asia	152	214	858	600
Asia Pacific, Australia and New Zealand and China Region	72	96	673	590
Corporate unallocated expenses	(723)	(424)	(1,683)	(1,442)
Total	\$ 2,562	\$ 2,826	\$ 11,162	\$ 10,080

3. Ejemplos planes celulares con WhatsApp gratuito en Colombia (imágenes tomadas a través de Google)

Inesperados	Inesperados	Inesperados	Inesperados
5GB	9GB	17GB	30GB
Minutos Ilimitados	Minutos Ilimitados	Minutos Ilimitados	Minutos Ilimitados
SMS Ilimitados	SMS Ilimitados	SMS Ilimitados	SMS Ilimitados
500 Minutos LDI	500 Minutos LDI	500 Minutos LDI	500 Minutos LDI
Claro-música + Claro-video	Claro-música + Claro-video	Claro-música + Claro-video	Claro-música + Claro-video
25 GB De almacenamiento en Claro drive			
\$55.900 IVA incluido	\$69.900 IVA incluido	\$79.900 IVA incluido	\$99.900 IVA incluido

WOM
MERECE MÁS

PÁSATE AL NUEVO POSPAGO

DOBLE DE GIGAS
60 GB

30 GB DE TU PLAN +
30 GB ADICIONALES POR UN AÑO

f ~ g i d
+ MIN ILIMITADOS

\$39.500
MENSUALES



4.5GB

\$33.990 Mes

Chat de Whats app ilimitado

Apps incluidas

100 minutos LDI a Fijo y Móvil

Minutos y SMS ilimitados a todo operador

Movistar Play App Includo sin costo adicional en tu nuevo plan

Conoce más aquí

BIBLIOGRAFIA

Alpina Go. (2022, 28 de febrero). Tienda virtual de productos Alpina. <https://www.alpinago.com/>

Althoff, J. (2020). El camino a seguir con la transformación digital acelerada por una pandemia.

Servicios analíticos de Harvard Business Review. <https://learn-us-east-1-prod-fleet02-xythos.content.blackboardcdn.com/5f0f1c5e7ad0d/1128245?X-Blackboard->

Expiration=1646114400000&X-Blackboard

Signature=14UH1a%2FckZrnf6CvAndgsrbVjspMisMS5jLdNy%2FfA3o%3D&X-Blackboard-

Client-Id=331999&response-cache-control

Antje, J., Davinia, R. C., Jens, P., & Michael, B. (2022). How to Make chatbots productive – A user-oriented implementation framework. Elsevier.

Charski, M. (2023). Market smarter with first-party data. Independent Market, Vol. 73, Issue 3, p28-31.

Flamin Hot Colombia. (2023, 20 de febrero). Flamin Hot Colombia. <https://flaminhotcolombia.com/inicio>

Gartner. (2021). Brands Retreat Behind Walled Gardens as Data Privacy Efforts Take Root. Gartner for Marketing Leaders. <https://learn-us-east-1-prod-fleet02-xythos.content.blackboardcdn.com/5f0f1c5e7ad0d/1128244?X-Blackboard->

Expiration=1646114400000&X-Blackboard-

Expiration=1646114400000&X-Blackboard-

Signature=mQB2wHNL728oEr73JJe4YY16p0rSWkrRcT9eCA3hCeE%3D&X-Blackboard-
Client-Id=331999&response-cache-control=pr

Gómez, C. (2022, 9 de junio). Bimbo trae a Colombia la marca Takis. Portafolio.
<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/bimbo-trae-a-colombia-la-marca-takis-566706>

Hu-Yui Fang, C.-Y. L. (2022). Does the sharing economy change conventional consumption modes?
Artículo de acceso abierto. Publicado por Elsevier Ltd.

Mendoza, E. M. (2021, 3 de enero). ¿Qué pasó con el comercio electrónico en 2021? Cámara
Colombiana de Comercio Electrónico. <https://www.ccce.org.co/noticias/que-paso-con-el-comercio-electronico-en-2021/#:~:text=En%202021%20el%20comercio%20electr%C3%B3nico,ventas%20en%20I%C3%ADnea%20tuvieron%20valores>

Nielsen. (2022, mayo). Nielsen RTE Total Colombia. Colombia.

P&M. (2022, 15 de febrero). Entender la 'data' como estrategia de crecimiento empresarial.
<https://revistapym.com.co/digital/entender-la-data-como-estrategia-de-crecimiento-empresarial>

Paredes, G. (2022). Cómo aprender a vivir en un mundo sin cookies. Deloitte.
<https://www2.deloitte.com/cl/es/pages/strategy-operations/articles/cmo-program/como-aprender-a-vivir-en-un-mundo-sin-cookies.html>

Pasqualli, M. (2021, 25 de noviembre). El comercio electrónico no para de crecer en América Latina. Statista. <https://es.statista.com/grafico/22835/boom-del-e-commerce-en-latinoamerica/>

PepsiCo. (2022, 10 de febrero). Informe de ganancias del cuarto trimestre de 2021. [PDF].
https://investors.pepsico.com/docs/album/investors/q4-2021/q4-2021-earnings-release_a6w5b5648a6az6td.pdf

PepsiCo Colombia. (2022, 1 de marzo). <http://www.pepsico.com.co/quienes-somos/global>

Rojas Sarmiento, L. (2022, 3 de junio). Un segundo semestre lleno de conciertos: lo que se viene. Radionica. <https://www.radionica.rocks/musica/un-segundo-semester-lle-no-de-conciertos-lo-que-se-viene>

Semana. (2022, 21 de diciembre). Estas fueron las 10 apps más descargadas en 2022. Semana.com. <https://www.semana.com/tecnologia/articulo/estas-fueron-las-10-apps-mas-descargadas-en-2022/202220/>

Statista. (2023, 30 de junio). Smartphones en Colombia - Datos estadísticos. <https://es.statista.com/temas/11135/smartphones-en-colombia/#topicOverview>

SUPERINTENDENCIA INDUSTRIA Y COMERCIO. (2022, noviembre). SIC.

[https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Nuestra_Entidad/Publicaciones/Cartilla_fo
rmatos_datos_Personales_nov22.pdf](https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Nuestra_Entidad/Publicaciones/Cartilla_fo
rmatos_datos_Personales_nov22.pdf)

Tapit. (2022, 2 de marzo). ¡En Tap It puntos que se canjean por pola: así de simple!

<https://tapit.com.co/>

Tasty Rewards. (2022, 1 de marzo). Sitio web Tasty Rewards PFNA.

<https://www.tastyrewards.com/en-ca>

Top Employers Institute. (2023, 23 de febrero). Certified Top Employers. [https://www.top-](https://www.top-employers.com/es-co/certified-top-employers-)

[employers.com/es-co/certified-top-employers-](https://www.top-employers.com/es-co/certified-top-employers-)

[search/?country=CO&certification=Latin%20America&industry=Food%20%26%20Beverag](https://www.top-employers.com/es-co/certified-top-employers-search/?country=CO&certification=Latin%20America&industry=Food%20%26%20Beverages&page=1)

[es&page=1](https://www.top-employers.com/es-co/certified-top-employers-search/?country=CO&certification=Latin%20America&industry=Food%20%26%20Beverages&page=1)

Vector Foods. (2022, 3 de marzo). <https://vectorfoods.com/>