

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



CENTRUM PUCP
BUSINESS SCHOOL

Propuesta de Aplicativo Móvil para la Venta de Productos del Emporio

Comercial de Gamarra

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Carolina Gómez García

Itala Sabrina Terán Pareja

Juan Moisés Ticona Vicuña

Rodrigo Alonso Zevallos Godinez

Asesor: Daniel Eduardo Guevara Sánchez

Surco, diciembre 2020

Agradecimientos

A Dios, por guiarnos y permitirnos culminar con éxito esta etapa de aprendizaje. A nuestras familias por apoyarnos incondicionalmente en cada paso que damos. A los profesores de CENTRUM PUCP que contribuyeron en nuestro crecimiento y formación profesional; en especial, a nuestro asesor Daniel Guevara, por su apoyo y guía durante el desarrollo de la presente investigación.

Dedicatorias

A mis papás, Rosa y Marlon; a Jonathan, a Christian Jesús, a Renata, y a mi mamita Maruja por su motivación constante, apoyo y amor incondicional.

Carolina Gómez

A Ketty y Ciro, personas excepcionales a quienes tengo el orgullo de llamar padres.

Itala Terán

A mi madre Nelly Vicuña Melo y familia quienes están siempre a mi lado con la fuerza y el apoyo necesario en cada decisión y a las personas que uno va conociendo en la vida.

Juan Ticona

A mis padres, Faviola y Beltran, por su afecto, soporte y confianza; y, a Lunita, la nueva integrante de nuestra familia.

Rodrigo Zevallos

Resumen Ejecutivo

El Emporio Comercial de Gamarra está conformado por más de 39 mil 630 establecimientos, que pertenecen a la industria de la moda y la fabricación de prendas de vestir, cuya oferta tiene como destino el mercado nacional e internacional. Este genera 80,183 puestos de trabajo y 8,294 millones de soles en ventas anuales, lo que representa el 20.2% del PBI del sector manufacturero en Lima, por lo que es un mercado interesante para desarrollar un modelo de negocio.

En este contexto, se aplicó las metodologías ágiles de Design Thinking y Lean Startup para la solución del problema de negocio, el cual es la disminución de las ventas y pérdidas económicas en el Emporio Comercial de Gamarra, por la baja afluencia de clientes debido al escenario actual por el COVID-19. En esta investigación se presenta la solución que consiste en la creación de un aplicativo móvil para la venta de los productos de Gamarra, la cual puede implementarse con una inversión inicial de 108,800 soles y resulta rentable como lo demuestra un VAN de 247,662 soles y una TIR de 59%.

La solución es una alternativa innovadora por ser un canal de venta digital que recoge la propuesta de valor de Gamarra de variedad, calidad y precio; que replica la experiencia de compra física de búsqueda a través de tiendas; que se diferencia y desafía a los líderes de mercado. Es exponencial por el potencial de alcanzar a más segmentos de clientes y comerciantes en este mercado. También, es sostenible socialmente por hacer uso del capital social de Gamarra en su creación e integrar variables de sentido de lugar en su desarrollo. Además, es sostenible financieramente ya que generará ingresos comerciales por las comisiones de venta y por los contratos publicitarios, y podrá responder a los cambios en la demanda de mercado debido al diseño escalable del aplicativo móvil.

Abstract

The Gamarra Commercial Emporium is made up of more than 39,630 establishments, which belong to the fashion industry and the manufacture of clothing, whose offer is destined for the national and international market. This generates 80,183 jobs, and S/ 8,294 million in annual sales, which represents 20.2% of the GDP of the manufacturing sector in Lima, making it an interesting market to develop a business model.

In this context, the agile methodologies of Design Thinking and Lean Startup were applied to solve the business problem, which is the decrease in sales and economic losses in the Gamarra Commercial Emporium, due to the low influx of customers due to the current scenario for COVID-19. This research presents a solution that consists of creating a mobile application for the sale of Gamarra products, which can be implemented with an initial investment of S/ 108,800 and it is profitable as demonstrated by an NPV of S/ 247,662 and an IRR of 59%.

The solution is an innovative alternative because it is a digital sales channel that includes Gamarra's value proposition of variety, quality, and price; that replicates the physical shopping experience of searching across stores; that differentiates and challenges the market leaders. It is exponential because of the potential to reach more customers and merchant segments in this market. Also, it is socially sustainable because it makes use of Gamarra's social capital in its creation and integrates variables of sense of place in its development. Moreover, it is financially sustainable since it will generate commercial income from sales commissions and advertising contracts, and will be able to respond to changes in market demand due to the scalable design of the mobile application.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	vii
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Contexto en el que se determina el Problema de Negocio	1
1.2 Definición del Problema de Negocio	2
1.3 Sustento de la Relevancia del Problema de Negocio	3
1.4 Sustento Científico al Problema de Negocio	5
1.5 Resumen.....	6
Capítulo II: Revisión de la Literatura.....	8
2.1 Análisis de la Literatura vinculada al Problema de Negocio	10
2.1.1 Emporio Comercial de Gamarra.....	10
2.1.2 Informalidad.....	10
2.1.3 COVID-19	10
2.2 Aporte de la Literatura a la solución del Problema de Negocio	11
2.2.1 Design Thinking	11
2.2.2 Lean Startup	11
2.2.3 Comercio electrónico.....	12
2.2.4 Sistemas operativos	13
2.2.5 Aplicativos móviles	13
2.2.6 Startup.....	14
2.2.7 Innovación disruptiva	15
2.2.8 Desarrollo sostenible.....	15
2.2.9 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	16
2.2.10 Sostenibilidad social	16

2.2.11 Sostenibilidad financiera.....	17
2.3 Resumen.....	17
Capítulo III: Planteamiento de la Solución al Problema de Negocio	19
3.1 Aplicación de Metodologías Ágiles para la Solución del Problema de Negocio	19
3.1.1 Pensamiento abductivo	19
3.1.2. Pensamiento creativo	20
3.1.3. Design Thinking aplicado	22
3.1.4. Entrevistas	25
3.1.5. Saturación y agrupación.....	28
3.1.6. Perfiles de usuario.....	29
3.1.7. Mapa de experiencia de usuario	31
3.1.8. Idear – Definición.....	35
3.1.9. Quick wins.....	37
3.1.10. Prototipado ágil.....	38
3.1.11. Lean Startup aplicado	41
3.1.12. Propuesta de valor.....	42
3.1.13. Pitch MVP	48
3.2 Aplicación de los Elementos de la Investigación Científica para la Solución del Problema de Negocio	49
3.2.1. Usuarios	50
3.2.2. Instrumento de recolección de datos.....	52
3.2.3. Resultados	52
3.3 Definición de la Solución al Problema de Negocio	58
3.3.1 Modelo de negocio	58
3.3.2. Service Blueprint	64

3.3.3. Plan económico - financiero.....	67
3.4 Discusión sobre la Innovación Disruptiva en la Solución al Problema de Negocio ..	74
3.5 Discusión sobre la Exponencialidad en la Solución al Problema de Negocio.....	75
3.6 Discusión sobre la Sostenibilidad en la Solución al Problema de Negocio.....	76
3.6.1 Sostenibilidad social	76
3.6.2 Sostenibilidad financiera.....	76
3.7. Implementación de la Solución al Problema de Negocio	77
3.8 Métricas que definen el éxito de la Solución al Problema de Negocio	82
3.9 Resumen.....	83
Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones.....	85
4.1. Conclusiones	85
4.1.1 Conclusiones generales	85
4.1.2 Conclusiones específicas.....	87
4.2 Recomendaciones.....	88
4.2.1 Recomendaciones prácticas.....	88
4.2.2 Recomendaciones teóricas	89
4.3 Contribuciones	90
4.3.1 Contribuciones prácticas	90
4.3.2 Contribuciones teóricas.....	91
4.4 Recomendaciones para futuras investigaciones	92
4.5 Plan de Implementación	93
4.6 Resumen.....	95
Referencias	97
Apéndice A: Diagrama de Dos Dimensiones	104
Apéndice B: Maqueta del Problema.....	105

Apéndice C: Guías de Entrevistas Exploratorias.....	106
Apéndice D: Registro de Contexto	108
Apéndice E: Saturación de Entrevistas	111
Apéndice F: Matriz de Meta - Usuario.....	113
Apéndice G: Prototipos Desarrollados	114
Apéndice H: Guía de Entrevistas de Validación de MVP	117
Apéndice I: Encuestas.....	122
Apéndice J: Directorio de Gamarra.....	128



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Ingresos y gastos</i>	68
Tabla 2. <i>Inversión inicial</i>	69
Tabla 3. <i>Gastos de personal</i>	69
Tabla 4. <i>Estructura de capital</i>	70
Tabla 5. <i>Proyección de las ventas</i>	71
Tabla 6. <i>Costo de patrimonio</i>	72
Tabla 7. <i>Factores del WACC</i>	72
Tabla 8. <i>Flujo de caja libre</i>	73
Tabla 9. <i>Métricas financieras</i>	82
Tabla 10. <i>Plan de implementación</i>	94
Tabla J 1. <i>Directorio de Gamarra</i>	128

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de literatura.....	9
<i>Figura 2.</i> Ubicación del Emporio Comercial de Gamarra.	21
<i>Figura 3.</i> Mapa de experiencia comerciante.	32
<i>Figura 4.</i> Mapa de experiencia consumidor.....	33
<i>Figura 5.</i> Matriz 6x6.	36
<i>Figura 6.</i> Matriz de Costo/Impacto.....	37
<i>Figura 7.</i> Blanco de relevancia del prototipo de aplicativo móvil.	40
<i>Figura 8.</i> Lienzo de propuesta de valor para el comerciante.	46
<i>Figura 9.</i> Lienzo de propuesta de valor para el comprador.	47
<i>Figura 10.</i> Consumidores de Gamarra.....	50
<i>Figura 11.</i> Distribución de empresas según segmento empresarial.	51
<i>Figura 12.</i> Distribución de microempresas según actividad económica.	51
<i>Figura 13.</i> Distribución de ventas según segmento empresarial.....	51
<i>Figura 14.</i> Distribución de ventas según actividad económica.....	52
<i>Figura 15.</i> Distribución de edades de los consumidores de Gamarra.	53
<i>Figura 16.</i> Distribución de género de los consumidores de Gamarra.	53
<i>Figura 17.</i> Distribución distrital de los consumidores de Gamarra.....	53
<i>Figura 18.</i> Distribución de sistemas operativos de los consumidores de Gamarra.....	53
<i>Figura 19.</i> Preferencia en dispositivos electrónicos al comprar en línea.....	54
<i>Figura 20.</i> Frecuencia de compra en línea.	54
<i>Figura 21.</i> Preferencia en medios de pago al comprar en línea.	54
<i>Figura 22.</i> Atributo valorado de Gamarra.....	54
<i>Figura 23.</i> Frecuencia de compra en Gamarra.	54
<i>Figura 24.</i> Promedio de gasto por ocasión en Gamarra.....	55

<i>Figura 25.</i> Medio de compra de productos de Gamarra tras la aparición del COVID.....	55
<i>Figura 26.</i> Distribución de edades de los comerciantes de Gamarra.....	56
<i>Figura 27.</i> Distribución de género de los comerciantes de Gamarra.....	56
<i>Figura 28.</i> Distribución distrital entre los comerciantes de Gamarra.....	56
<i>Figura 29.</i> Distribución de sistemas operativos de los comerciantes de Gamarra.....	57
<i>Figura 30.</i> Preferencia en dispositivos electrónicos al vender en línea.....	57
<i>Figura 31.</i> Porcentaje de ventas en línea respecto al total.....	57
<i>Figura 32.</i> Preferencia en medios de cobro al vender en línea.....	57
<i>Figura 33.</i> Lienzo del modelo de negocio.....	59
<i>Figura 34.</i> Service Blueprint para compra de productos por GamarritApp.....	65
<i>Figura 35.</i> Cronograma de actividades.....	78
<i>Figura 36.</i> Prototipo interfaz usuario comerciante.....	80
<i>Figura 37.</i> Prototipo interfaz usuario cliente.....	81
<i>Figura A1.</i> Diagrama de dos dimensiones.....	104
<i>Figura B1.</i> Maqueta del problema.....	105
<i>Figura D1.</i> Gamarra antes de la pandemia.....	108
<i>Figura D2.</i> Gamarra durante la pandemia.....	109
<i>Figura E1.</i> Saturación de entrevistas de compradores.....	111
<i>Figura E2.</i> Saturación de entrevistas de comerciantes.....	112
<i>Figura F1.</i> Matriz de meta - usuario 1.....	113
<i>Figura F2.</i> Matriz de meta - usuario 2.....	113
<i>Figura G1.</i> Prototipo para capacitación en marketing digital.....	114
<i>Figura G2.</i> Prototipo aplicativo móvil – comerciante.....	115
<i>Figura G3.</i> Prototipo aplicativo móvil – consumidor.....	116

Capítulo I: Introducción

1.1 Contexto en el que se determina el Problema de Negocio

En el año 1945, se constituyó el Mercado Mayorista y Minorista de Lima en los terrenos que fueron cedidos por la familia Cánepa, nombre que lleva hoy el centro de Gamarra. Este mercado se conoce como “La Parada”, nombre que fue otorgado por las empresas de transporte que operaban en el mercado, que contrataban mano de obra de diversas regiones del país. La migración dio inicio a actividades económicas como la venta ambulancia de productos textiles, que comercializaba los productos ofrecidos por establecimientos dedicados a la venta de telas en alrededores de Jirón Gamarra, pertenecientes a familias de origen árabe, como Emilio Farah Sedan o Los Mufarech, así como otros empresarios textiles. Una de las fábricas que propició el crecimiento de Gamarra fue ZILTEX, convirtiendo a los comerciantes de telas en proveedores de la marca (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018).

Dentro del emporio comercial de Gamarra surge una revolución de la industria de la moda y la fabricación de prendas de vestir, impulsada por el trabajo emprendedor de los inmigrantes que llegan a la ciudad de Lima en busca de un mejor estilo de vida y nuevas oportunidades laborales. Como resultado, se tiene que Gamarra está conformada por alrededor de 39,630 establecimientos agrupados en galerías que comercializan productos a nivel nacional, regional e internacional (INEI, 2018).

Este conglomerado de galerías presenta una brecha en expertise de negocio de 14 años frente a la gran empresa (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2017). Además, es de gran importancia para el sector manufacturero, el cual genera el 12.8% del PBI nacional, es el segundo sector económico más representativo del país, y el tercer sector con mayor número de microempresas (INEI, 2020).

El sector manufacturero es reconocido por su aporte en la generación de empleo, tanto de forma directa e indirecta a los sectores que proveen bienes intermedios y empresas que brindan servicios de transporte. En este sector, la fabricación de prendas de vestir representa el 73% de la población económicamente activa en el sector textil y confecciones (PRODUCE, 2015). Gamarra, que contribuye a este sector, tiene unidades productivas que están divididas en formales e informales que en conjunto para el 2017 registraron ventas de alrededor de 8 mil 294 millones de soles, y tuvieron una variación porcentual positiva en 18.6% en relación con el año anterior, representando de esta forma al 1.21% del PBI nacional y 20.2% del PBI manufacturero en Lima (INEI, 2020).

1.2 Definición del Problema de Negocio

El 6 de marzo se confirmó el primer caso de coronavirus en el Perú. Ante ello, el presidente llamó a la ciudadanía a realizar el aislamiento social voluntario y el 16 de marzo se inició el estado de emergencia (Decreto Supremo N°044-2020-PCM, 2020). Sumado a ello, el 14 de abril el Estado Peruano mediante el Decreto de Urgencia N038-2020° aprobó la suspensión perfecta. Según una encuesta nacional urbana de Ipsos en el mes de mayo aproximadamente el 41% de los encuestados se quedaron sin trabajo o no estaban percibiendo ingresos (Ipsos, 2020). Asimismo, Sylvia Cáceres comentó que a mayo en el Ministerio de Trabajo habían recibido más de 20 mil solicitudes de suspensión perfecta (Gestión, 2020).

Por otro lado, según Ipsos, el 49% de los encuestados prefieren realizar sus compras de prendas de vestir a través de Internet, en comparación del 19% que prefieren asistir a un centro comercial. Asimismo, en relación a la pregunta sobre cuándo volverá a asistir a realizar sus compras de forma presencial, el 44% considera que regresaría en el 2021 y otro 30% considera que entre octubre y diciembre de este año.

Por este motivo, a mediados de mayo las pérdidas económicas en el Emporio Comercial de Gamarra eran aproximadamente 30 millones de soles diarios. Asimismo, los comerciantes estaban preocupados por el alto riesgo de perder sus ventas anuales equivalentes a 6,600 millones de soles (Gestión, 2020), debido a que realizan sus ventas de forma presencial. El 15 de junio el emporio comercial abrió sus puertas, pero sólo para ventas a domicilio, por lo que los comerciantes tenían la opción de unirse a plataformas digitales como Juntoz, Lumingo y MercadoLibre (Bravo Tejeda, 2020). El 30 de junio se levantó el aislamiento social obligatorio; sin embargo, para que el público tenga acceso a las galerías estas deben seguir el protocolo establecido por PRODUCE, el cual tiene indicaciones como la reducción del aforo a la mitad y la toma de temperatura al momento de ingresar. En este sentido, el problema de negocio para la presente investigación es la disminución de las ventas y pérdidas económicas en el Emporio Comercial de Gamarra, por la baja afluencia de clientes debido al escenario actual por el COVID-19.

1.3 Sustento de la Relevancia del Problema de Negocio

La investigación tiene como objetivo general utilizar las metodologías ágiles para desarrollar una solución innovadora, exponencial y sostenible, con el fin de llegar a más clientes e incrementar las ventas y los ingresos de los comerciantes en el Emporio Comercial de Gamarra. Como objetivos específicos se tienen identificar las micro, pequeñas y medianas empresas del Emporio Comercial de Gamarra; describir las características de los comerciantes y compradores de Gamarra; proponer un canal de venta digital que ayude a incrementar las ventas, mitigar el impacto del COVID-19 y permita incrementar los beneficios económicos; brindar un nuevo modelo de negocio replicable, que pueda servir como referencia para otros sectores; y plantear la evaluación económica y sostenible de la factibilidad de la propuesta.

El problema es relevante debido a que Gamarra es el emporio comercial y productivo de ropa más importante de Perú (Rojas & Luque, 2019), que representa el 20.2% del PBI del sector manufacturero de Lima. La presente investigación es importante porque el desarrollo del aplicativo móvil propone incrementar las ventas actuales e impactar directamente en los beneficios económicos de los microempresarios, al brindar facilidades para publicar, vender, cobrar y entregar los productos de forma práctica, y ampliar su segmento de mercado llegando a más clientes. Por ello, contar con un aplicativo móvil va a permitir realizar las ventas de forma segura, beneficiando a más de dos millones de compradores, a más de 30 mil empresas y a más de 80 mil trabajadores.

Asimismo, la investigación es relevante frente al escenario actual por el COVID-19, que ha producido baja afluencia en las tiendas de Gamarra, mostrando que es fundamental que las empresas cuenten con estrategias alternativas para llegar a sus clientes. El establecimiento de canales de venta innovadores e incentivar un cambio de hábitos del comprador peruano, permitirá evitar las aglomeraciones y contribuirá a que Gamarra tenga un mayor potencial comercial organizado.

Además, con esta propuesta se busca contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible planteados por la Organización de las Naciones Unidas. Debido a que la pandemia por el COVID-19 ha generado carencias y desempleo, y ha creado una crisis humanitaria nunca antes vista donde las consecuencias afectan a los más pobres, una línea de respuesta socioeconómica es “proteger empleos y apoyar a pequeñas y medianas empresas, y a los trabajadores del sector informal, mediante programas de respuesta y recuperación económicas”. En este sentido, la propuesta del aplicativo móvil contribuye al objetivo de desarrollo sostenible ocho: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos (Naciones Unidas [NU], 2020).

De igual forma, la pandemia está afectando gravemente a las industrias manufactureras, y la crisis ha acelerado la digitalización de muchos negocios y servicios, incluido el acceso a los bienes esenciales, y como parte de la primera línea de respuesta al COVID-19 están las tecnologías de la información y la comunicación. A este respecto, la propuesta del aplicativo móvil busca aprovechar el potencial de las tecnologías digitales, contribuyendo al objetivo de desarrollo sostenible nueve: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación (NU, 2020).

1.4 Sustento Científico al Problema de Negocio

Según Kumar, un proceso de investigación debe ser riguroso, sistemático, válido y verificable, empírico y crítico (2011). Considerando lo anterior, se verifica que el problema está definido y es real, que se sigue un modelo de fases planificado, validable y replicable para su posterior revisión, y que se proponen soluciones originales que contribuyen al mejor conocimiento de la realidad investigada.

El problema de negocio es la disminución de las ventas y pérdidas económicas en el Emporio Comercial de Gamarra, por la baja afluencia de clientes debido al escenario actual por el COVID-19, y es real como ha sido confirmado por la Coordinadora de Empresarios de Gamarra (CEG), asociación fundada en 1998 para representar a sus comerciantes (CEG, s.f.). Problemas como estos ocurren por el miedo al contagio y las acciones de las autoridades que impactan directamente en la producción, interrumpen las cadenas de suministro y repercuten financieramente en las empresas (Deloitte, 2020). En el caso de Gamarra, se ha generado el riesgo de perder el 50% de su capacidad productiva, por lo que la CEG solicitó se realice un rescate financiero (Gestión, 2020).

Sobre el modelo a seguir, la presente investigación aplica la metodología de Piscina Lab que combina Design Thinking y Lean Startup para la solución a este problema de negocio. Así, se hace uso del pensamiento visual, abductivo y creativo para identificar

respuestas lógicas al origen del problema y explorar posibilidades no identificadas. Luego, se prepara una guía de entrevistas, la cual permite la identificación de los perfiles de usuarios y su experiencia entorno al problema. Estos datos permiten definir correctamente el problema y las necesidades del usuario, así como plantear soluciones que respondan a ellas, las cuales son analizadas y priorizadas. Según la selección de soluciones, se desarrolla un prototipo de las mismas y se evalúa su viabilidad; y, con una propuesta de valor, se presentan todos los elementos que componen el negocio con un enfoque en sostenibilidad y exponencialidad.

Se propone el uso de metodologías ágiles para construir soluciones originales en conjunto con sus usuarios, lo que permite responder a sus necesidades ante un problema que presenta nuevos retos y desafíos para el sector retail. Siendo este un problema complejo y que genera alta incertidumbre, la solución tiene el potencial de contribuir con conocimiento para la gestión del emporio comercial y de reinventar los negocios de sus comerciantes.

1.5 Resumen

El emporio comercial de Gamarra es un conglomerado de galerías de gran importancia para el sector manufacturero, conformado por alrededor de 39,630 establecimientos; esta fuerza económica produce un gran movimiento de la industria de la moda y la fabricación de prendas de vestir, y debido a su actividad comercial genera el 20.2% del PBI del sector manufacturero de Lima. En el Perú a causa del escenario actual por el COVID-19 se decretó el estado de emergencia y el aislamiento social obligatorio, generando la disminución de las ventas y pérdidas económicas en el Emporio Comercial de Gamarra, por la baja afluencia de clientes debido al escenario actual por el COVID-19, lo que ocasionó pérdidas económicas para los comerciantes en Gamarra de aproximadamente 30 millones de soles diarios.

El objetivo general de esta investigación es utilizar las metodologías ágiles para desarrollar una solución innovadora, exponencial y sostenible, con el fin de llegar a más clientes e incrementar las ventas y los ingresos de los comerciantes en el Emporio Comercial de Gamarra. Por ello, para la presente investigación se aplica la metodología de Piscina Lab que combina Design Thinking y Lean Startup para la solución al problema de negocio, frente a los nuevos retos y desafíos para el sector retail que la pandemia presenta; brindando una solución con el potencial de reinventar los negocios de miles de comerciantes.



Capítulo II: Revisión de la Literatura

En la siguiente sección, se incluye la revisión de la literatura en base al método por índices que consiste en construir un índice tentativo que se va afinando hasta llegar a temas específicos (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). En la presente investigación, el índice está compuesto del contexto, las metodologías ágiles que se utilizan en el proceso de obtención de la solución, la información en torno a la propuesta de solución, y los conceptos de innovación disruptiva y sostenibilidad. En los temas específicos, se tiene al Emporio Comercial de Gamarra, la informalidad y el COVID-19 para describir su impacto en el emporio. También, se presentan las metodologías ágiles de Lean Startup y Design Thinking, e información referente al comercio electrónico y uso de aplicativos móviles.

El método por índices direccionó la búsqueda de la información, para establecer un marco teórico y conceptual de los apartados específicos a desarrollar. Con esa finalidad se empezó la búsqueda y recopilación de información que se concentró en las investigaciones escritas en español e inglés, desarrolladas a partir del año 2010 y existentes en las bases de datos del centro de documentación de CENTRUM Católica. En estas se encontraron referencias de fuentes primarias y secundarias que proporcionaban información diversa, por lo que se realizó una lectura rápida de las publicaciones académicas y se identificó los documentos que eran útiles y debían incluirse para la investigación.

Luego, la información recolectada previamente se organizó según las fuentes bibliográficas y se priorizaron las fuentes primarias encontradas; lo cual permitió realizar una revisión a profundidad solo de los documentos que contenían información relevante para la investigación. Finalmente, como parte de la revisión de literatura se seleccionó la información y clasificó según los subtemas: (a) contexto, (b) metodologías ágiles, (c) investigación científica, (d) solución al problema de negocio, (e) innovación disruptiva, y (f) sostenibilidad (ver Figura 1).

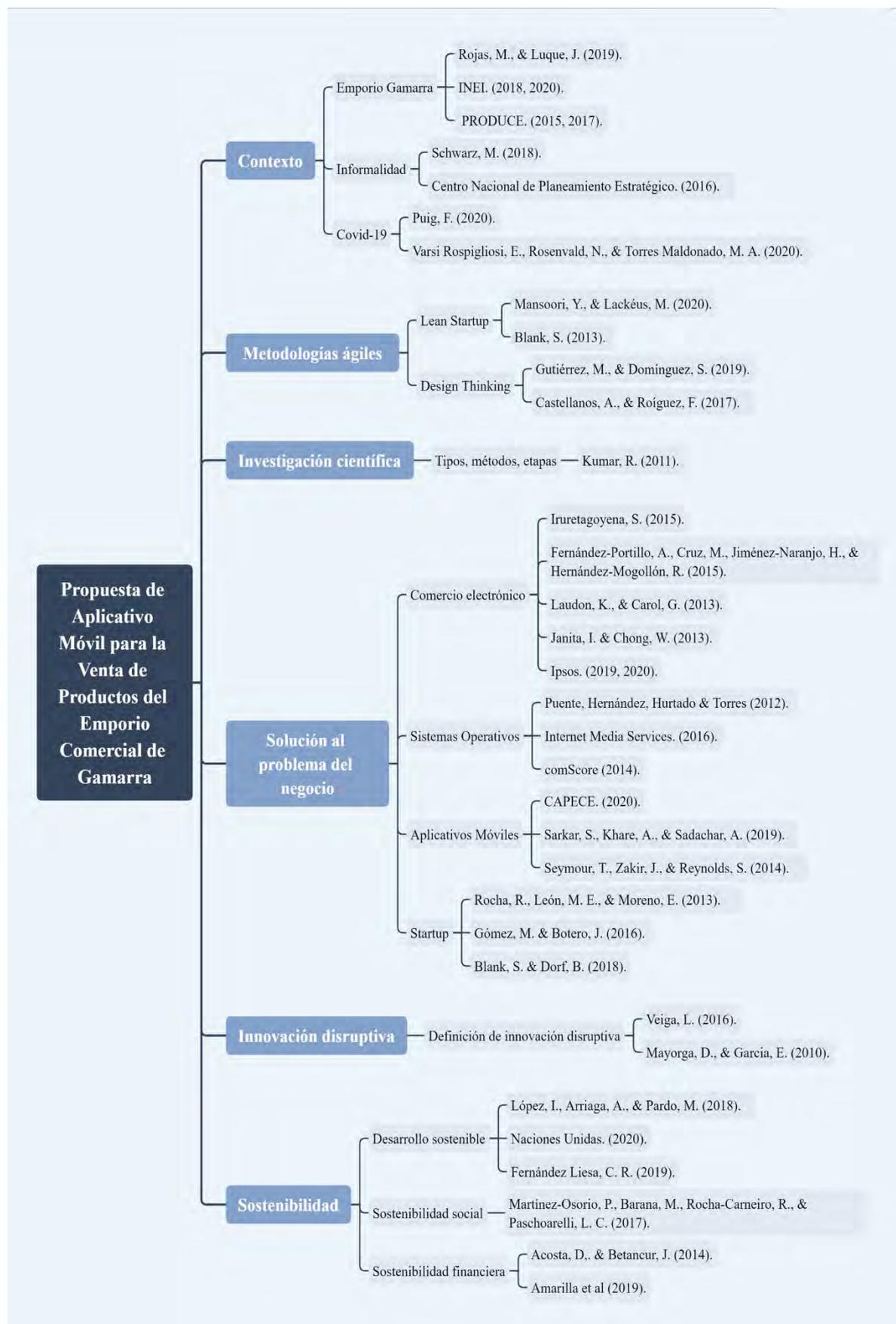


Figura 1. Mapa de literatura.

2.1 Análisis de la Literatura vinculada al Problema de Negocio

2.1.1 Emporio Comercial de Gamarra

Gamarra adquirió protagonismo a mediados de la década de los noventa, siendo un conjunto de galerías de negocios formales e informales (Rojas & Luque, 2019).

Actualmente es el emporio comercial y productivo más importante del Perú, un elemento importante en la economía nacional y genera empleo para más de 80 mil personas. Gamarra se moderniza con inversiones como Gamarra Moda Plaza, primer centro comercial disruptivo que reúne el comercio tradicional con la propuesta de un retail moderno que busca atraer al nuevo consumidor joven (INEI, 2018).

2.1.2 Informalidad

Algunas características de las empresas informales son la escasa planificación, limitado acceso al crédito, la alta rotación del personal y la escasa capacidad de control. Perú es un país que se caracteriza por el tamaño de su informalidad, en el 2017, el 80% del sistema económico estaba representado por la informalidad, esto debido a los altos costos de la formalidad (Schwarz, 2018).

Por otro lado, las actividades económicas informales pueden brindar ingresos a aquellas personas que se les dificulta encontrar un empleo en la economía formal. Sin embargo, este tipo de actividad económica tiene consecuencias negativas en los empleados, al brindar bajos salarios y no tener acceso al Seguro Social de Salud del Perú ni al Sistema Nacional de Pensiones; en la organización, por la baja productividad; y en la sociedad, al evadir impuestos y generar costos sociales (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016).

2.1.3 COVID-19

El COVID-19 es una pandemia que se ha esparcido por todo el mundo, una enfermedad infecciosa y altamente contagiosa, que ataca la vida del hombre en sus

dimensiones biológica, social, económica y jurídica, que está acabando con la vida de miles de personas (Varsi, Rosenvald, & Torres, 2020). En el Perú, el 6 de marzo del 2020 el gobierno anunció el primer caso de COVID-19 en el territorio, y mediante el Decreto Supremo No 044-2020- PCM, publicado el 16 de marzo del 2020, declaró el estado de emergencia nacional por un plazo de 15 días calendario y dispuso el aislamiento social obligatorio. La propagación del COVID-19 ha tenido un desigual efecto en todo el mundo, lo que se puede explicar por el clustering, ya que los clústeres presentan condiciones en las que sus actores se encuentran en continuo contacto; por ello es importante acatar las medidas de aislamiento y distancia social (Puig, 2020).

2.2 Aporte de la Literatura a la solución del Problema de Negocio

2.2.1 Design Thinking

Design Thinking es una metodología que busca entender el problema mediante el empleo de técnicas oportunas que permiten identificar las necesidades y crear soluciones que generen valor (Castellanos & Rodríguez, 2017). Se basa en empatizar para entender al usuario o comprender la situación sobre la que se desea trabajar; definir el problema a resolver; generar ideas sobre las posibles soluciones; construir prototipos de las posibles soluciones; y, evaluar los prototipos para aprender a partir de la experiencia. En suma, esta metodología comprende cinco pasos: empatizar, definir, idear, prototipar y probar (Gutiérrez & Domínguez, 2019).

2.2.2 Lean Startup

La metodología Lean Startup es el conjunto de prácticas y herramientas que busca ayudar a construir startups exitosas. Se basa en someter las teorías a pruebas repetidas para obtener un aprendizaje validado sobre un producto o servicio, recopilando información por medio de interacciones constantes con las partes interesadas externas (Mansoori & Lackeus, 2020). El método sigue el proceso de construir, medir y aprender. Por ello,

primero se debe mapear una idea de negocio y construir un producto mínimo viable que permita recopilar comentarios; luego se debe probar el producto con los clientes y analizar los resultados para validar o invalidar supuestos clave de la empresa; y finalmente se debe aprender de los resultados (Blank, 2013). Lean Startup se basa en el desarrollo del cliente, e implica los procesos de descubrimiento de clientes, la validación de clientes, la creación de clientes y la creación de empresas; y busca reducir la incertidumbre mediante la acumulación de información detallada y precisa (Mansoori & Lackéus, 2020).

2.2.3 Comercio electrónico

El comercio electrónico, e-commerce, se define como el proceso de compra y venta a través de redes informáticas que involucran Internet (Janita & Chong, 2013); es decir, realizar transacciones comerciales digitales a través del uso del Internet, la web o aplicaciones de software, donde se da un intercambio monetario por un producto (Laudon & Carol, 2013). Facilita la creación de nuevos productos, la reducción de costos en las actividades comerciales y el establecimiento de nuevos canales de distribución, debido a la eliminación de intermediarios y la disminución de barreras geográficas que permiten que el producto sea entregado al cliente sin realizar grandes inversiones (Fernández, Cruz, & Hernández, 2015). Según la naturaleza de las transacciones, los tipos de negocio en el comercio electrónico pueden ser entre empresas; o, empresas y consumidores (Iruretagoyena, 2015).

En el negocio de empresa a consumidor, se tiene un mercado con más de tres millones de compradores que perciben como principales ventajas de la compra en línea: el ahorro de tiempo y la rapidez (Ipsos, 2019). Entre los dispositivos más utilizados para acceder a internet, se tiene a los smartphones con un 71%, computadoras con un 30%, laptops con 25% y celulares no smartphone 19% (Ipsos, 2020).

2.2.4 Sistemas operativos

El principal componente de los dispositivos móviles es el sistema operativo (SO), el que se encarga de gestionarlo óptimamente. Para el caso de los smartphones se desarrollaron los sistemas operativos embebidos, los cuales se diferencian de los sistemas tradicionales por necesitar menos recursos y en ciertas ocasiones son una versión reducida de los sistemas operativos para computadoras. Los SO representativos del mercado son Android e iOS, los mismos que presentan diferentes características, pero logran la misma funcionalidad (Puente, Hernández, Hurtado & Torres, 2012).

Android es un sistema de código abierto de Linux desarrollado por Google, inicialmente fue incorporado en los teléfonos móviles y actualmente se encuentra en tablets, reproductores visuales y otros dispositivos. Representa la mayor tasa de mercado, siendo iOS su principal competencia que fue creado por Apple para el iPhone, y se puede instalar de forma exclusiva en sus dispositivos como iPod e iPad (Puente, Hernández, Hurtado & Torres, 2012). Según el informe “IMS Mobile in Latam Study” en América Latina el 81% de los smartphones tiene instalado Android, e iOS representa el 17% (Internet Media Services, 2016); también en el Perú predomina Android, con el 71.2% de los dispositivos móviles (ComScore, 2014).

2.2.5 Aplicativos móviles

Una aplicación móvil es un software en un dispositivo móvil tal como un smartphone, tablet o algún dispositivo que pueda ser transportado con facilidad y pueda ser usado en cualquier lugar (Forrester, citado en Seymour, Zakir & Reynolds, 2014). Debido a la proliferación de dispositivos móviles y plataformas, surgen aplicaciones que resuelven requerimientos como la experiencia que se le quiere brindar al usuario o las necesidades de un nuevo modelo de negocio. Resolviendo estas necesidades nacen los tipos de aplicativos que son aplicaciones nativas, aplicaciones web móviles y aplicaciones híbridas. El primero

de estos se desarrolla específicamente para una plataforma, es decir, solo funciona en uno de los sistemas operativos; además, puede tomar todas las ventajas del hardware del dispositivo, tales como el acelerómetro, la cámara o el micrófono. Generalmente las aplicaciones nativas se desarrollan con las interfaces de desarrollo de los proveedores de los SO (Seymour, Zakir & Reynolds, 2014).

La aplicación web móvil intenta simular el comportamiento nativo de una aplicación real, para lo cual utiliza componentes de las tecnologías web como HTML5, CSS y JavaScript; su distribución y soporte son sencillos, debido a que solo depende de los componentes de la web y puede ejecutarse sobre cualquier plataforma. Tomando las características de ambas surge la aplicación híbrida, esta puede ser ejecutada sobre cualquier plataforma y desplegarse en cualquier sistema operativo (Seymour, Zakir & Reynolds, 2014).

Los aplicativos móviles permiten la transacción monetaria usando internet desde un dispositivo móvil, lo que ha dado inicio al comercio móvil o m-commerce. Para finales del 2015 entre el 60 y 65% de las ventas e-commerce fueron a través de plataformas móviles, el uso de este medio se debe al bajo costo de los dispositivos móviles (Sarkar, Khare & Sadachar, 2019). En el 2019, en el Perú el 42 % de las ventas por internet se realizaron a través de un móvil; teniendo como principales barreras para la compra en línea el no poder ver el producto antes de adquirirlo, la desconfianza, el miedo a que la información de la tarjeta sea robada, los altos costos de envío, entre otras (CAPECE, 2020).

2.2.6 Startup

Una startup es una organización temporal, que busca validar un modelo de negocio escalable, es decir, que crece a un ritmo muy superior al de la suma de sus costos, y generar una solución según sus capacidades tecnológicas (Blank & Dorf, 2018). Asimismo, una startup tiene como fin aprovechar una necesidad encontrada en un mercado en condiciones

de incertidumbre (Gómez & Botero, 2016), y se caracteriza por utilizar estrategias innovadoras para la implementación y desarrollo de negocios (Rocha, León, & Moreno, 2013).

2.2.7 Innovación disruptiva

La innovación disruptiva según Veiga (2016) era el “proceso por el cual una pequeña empresa con recursos limitados era capaz de desafiar exitosamente a las empresas instaladas en el sector” (p. 60), centrándose en los segmentos de consumidores ignorados por las empresas instaladas, ganando espacio en el mercado ofreciendo un producto con una funcionalidad más adecuada, que frecuentemente representaba un precio menor. Esto era conocido como una innovación disruptiva de bajo nivel, cuyo éxito se debió a que las empresas instaladas ofrecían productos o servicios de alta calidad buscando satisfacer las necesidades del segmento superior del mercado, y las nuevas empresas encontraban oportunidades en los segmentos inferiores de consumidores que estas ignoraban. Luego surge una nueva modalidad de innovación disruptiva, en que las empresas ingresan en nuevos mercados buscando combatir la ausencia de consumo y transformar en consumidor a quien no lo es (Veiga, 2016). Por tanto, la innovación disruptiva no sigue un proceso determinado para su desarrollo, ni se da de manera frecuente; se da por medio de un nuevo producto que crea un nuevo mercado, como, por ejemplo, el caso de Amazon que creó un nuevo canal de venta de libros a través del Internet (Mayorga & García, 2010).

2.2.8 Desarrollo sostenible

El desarrollo sostenible, según las Naciones Unidas (2020), es el “desarrollo capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades”, y para lograr alcanzarlo se debe considerar el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medioambiente. Para ello debe buscarse un crecimiento económico sostenible, inclusivo y equitativo, que

brinde mayores oportunidades para todos, que reduzca las desigualdades, mejore los niveles de vida básicos, fomente el desarrollo social equitativo e inclusivo y promueva la ordenación integrada y sostenible de los recursos naturales y los ecosistemas (NU, 2020). Por tanto, para que se logre el desarrollo sostenible tanto en los países desarrollados como en aquellos en vías de desarrollo, se debe integrar los objetivos en los ámbitos económico, social y ambiental, y tener una visión integral e integradora buscando el equilibrio entre los ámbitos mencionados. Asimismo, el desarrollo sostenible o sostenibilidad tiene el propósito de redirigir el proceso actual de desarrollo de la sociedad, transformando las estrategias de desarrollo existentes; y recurre a la distribución justa de los recursos naturales finitos, buscando mitigar el impacto de la escasez en las estructuras y organizaciones sociales como en los individuos (López, Arriaga & Pardo, 2018).

2.2.9 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

En el año 2015, la Asamblea General de Naciones Unidas aprobó los ODS, y los líderes mundiales adoptaron el conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible. Los ODS representan un reto general, integral y universal, ya que es necesaria la cooperación intensa de toda la comunidad internacional, así como la adopción de medidas por todos los sujetos y actores. La agenda posee 17 objetivos múltiples, que tienen relación con la temática de la pobreza, el hambre, la enfermedad o las privaciones, la ausencia de violencia, el acceso a la educación, el bienestar físico, mental y social, el acceso a agua potable y saneamiento, a la mejor higiene y alimentos, la existencia de hábitats humanos seguros, de energía asequible, fiable y sostenible (Fernández, 2019).

2.2.10 Sostenibilidad social

La sostenibilidad social busca alcanzar una mejor calidad de vida para las comunidades, tiene como aspectos claves el capital social, ambiente, sentido de lugar,

políticas y la economía. Así, se debe considerar en los nuevos modelos de negocio los intereses y expectativas de sus grupos de interés, analizar su impacto ambiental, generar estrategias para posicionar a la marca de forma local y global, empoderar a toda la organización y contribuir con un desarrollo económico que impacte de forma positiva en el acceso de la comunidad a recursos básicos (Martínez, Barana, Rocha & Paschoarelli, 2017).

2.2.11 Sostenibilidad financiera

La sostenibilidad financiera hace referencia a salvaguardar los fondos necesarios para las actividades diarias, tener la capacidad de responder a la demanda de mercado, y mantener la producción a un ritmo firme que permita obtener beneficios económicos. Esta se puede medir a través de cinco criterios: la rendición de cuentas, la diversificación de ingresos no comerciales, los márgenes de operación, los ingresos comerciales y la suficiencia de capital. Así, una empresa es financieramente sostenible, cuando a corto, mediano y largo plazo puede mantener equilibrio en el balance haciendo rendición de cuentas, diversificar y distribuir las fuentes de ingresos, obtener márgenes de operación altos, generar ingresos comerciales y mantener una base de capital suficiente (Acosta & Betancur, 2014). Para alcanzar la sostenibilidad financiera, una organización debe analizar sus necesidades y brechas financieras, en escenarios básicos y óptimos; analizar sus mecanismos financieros y marco legal y reglamentario, que establezcan cómo captar, generar y transferir recursos; y formular planes financieros y de negocios, que definan dónde y cómo conseguir recursos más apropiados (Amarilla, Quevedo, Villalba, Kubota, Pinazzo, González & Meza, 2019).

2.3 Resumen

En la revisión de la literatura efectuada se encontró que Gamarra es el emporio comercial y productivo más importante del Perú, y genera empleo para más de 80 mil personas (INEI, 2018); donde se encuentran negocios informales, que se caracterizan por la

escasa planificación, limitado acceso al crédito, la alta rotación del personal y la escasa capacidad de control (Schwarz, 2018). Por otro lado, se revisó que la metodología de Design Thinking busca entender el problema y brindar soluciones innovadoras y factibles, mediante cinco pasos: empatizar, definir, idear, prototipar y probar (Gutiérrez & Domínguez, 2019). Asimismo, la metodología Lean Startup busca ayudar a construir startups exitosas y reducir la incertidumbre mediante la acumulación de información detallada y precisa, siguiendo el proceso de construir, medir y aprender (Mansoori & Lackéus, 2020).

Además, se define el e-commerce como el proceso de compra y venta a través de redes informáticas que involucran Internet (Janita & Chong, 2013); donde se tiene un mercado con más de tres millones de compradores que perciben como principales ventajas el ahorro de tiempo y la rapidez (Ipsos, 2019) y el dispositivo más utilizado para acceder a internet es el smartphone con un 71% (Ipsos, 2020). En el Perú en el 2019 el 42% de las ventas por internet se realizaron a través de un móvil, donde predomina el sistema operativo Android con el 71.2% de estos dispositivos (CAPECE, 2020).

Finalmente, se encontró que la innovación disruptiva es el proceso mediante el cual una empresa nueva desafía a las establecidas y transforma en clientes a quienes no lo eran (Veiga, 2016). Ser escalable implica que el modelo de negocio crece a un ritmo muy superior al de la suma de sus costos a través de la solución generada considerando sus capacidades tecnológicas (Blank & Dorf, 2018). Ser sostenible financieramente se refiere a poder responder a la demanda del mercado, y al mismo tiempo obtener beneficios económicos (Acosta & Betancur, 2014); y, ser sostenible socialmente hace referencia a que el modelo de negocio mejore la calidad de vida de los grupos de interés (Martínez, Barana, Rocha & Paschoarelli, 2017).

Capítulo III: Planteamiento de la Solución al Problema de Negocio

3.1 Aplicación de Metodologías Ágiles para la Solución del Problema de Negocio

En la presente investigación se proponen soluciones innovadoras para satisfacer las necesidades de los usuarios, haciendo uso de las metodologías ágiles de Design Thinking y Lean Startup. Además, se hizo uso del pensamiento abductivo y pensamiento creativo para comprender el problema; se elaboraron perfiles de usuario y mapas de experiencia para comprender al usuario; y, se desarrollaron prototipos y una propuesta de valor que alivie las frustraciones y genere alegrías al usuario.

3.1.1 Pensamiento abductivo

En el diagrama de dos dimensiones (ver Apéndice A), se presentan algunas características que permiten comprender mejor el problema identificado. Se puede reconocer que Gamarra no es un centro comercial organizado como el Jockey Plaza debido a que se encuentra conformado por galerías y cada una de ellas tiene su propia directiva. Asimismo, Gamarra no es una organización empresarial estructurada, ya que cada galería es independiente y las empresas no se dedican a la entrega de productos a domicilio.

Por otro lado, al aplicar el diagrama, se ha identificado que el problema no es la creación de una página web debido a que muchas empresas ya cuentan con una. En el contexto actual de la pandemia, el problema no es temporal ya que permanecerá hasta que se encuentre una vacuna contra el virus. Finalmente, el problema no es adaptar la oferta de producto y servicios porque depende de cada comerciante.

Soluciones potenciales iniciales. De acuerdo a lo identificado se encontró que una primera solución potencial es la realización de talleres y cursos virtuales para capacitar a los comerciantes de Gamarra en marketing digital. Esta solución se apoya en factores como la globalización y la proliferación de redes sociales, que permiten generar estrategias de ventas para ingresar a nuevos mercados. Estos talleres podrían llevarse a cabo mediante

alianzas estratégicas con el Estado y autoridades locales, que deseen disminuir la brecha entre los emprendedores de Gamarra y la gran empresa.

Por otro lado, al aplicar el pensamiento abductivo, se obtuvo como una solución potencial la creación de un aplicativo móvil con la finalidad de tener otro canal de ventas, que permita visualizar los productos, y evitar tener que visitar las galerías. Esta solución se diferencia de la página web de Gamarra porque se adapta al usuario, quien usa más el teléfono móvil que la computadora, y permite completar la transacción a través de una tarjeta de crédito o débito.

Al desarrollar el diagrama, otra solución potencial encontrada es la elaboración de un plan de marketing con la finalidad de incentivar el consumo de los productos. Esta solución incluiría campañas centradas en conocer las necesidades del público objetivo, las que tendrían un impacto positivo en el desarrollo de la industria textil, los pequeños comerciantes y en la imagen que se tiene de Gamarra a nivel internacional.

3.1.2. Pensamiento creativo

El problema se desarrolla en el Emporio Comercial de Gamarra ubicado entre las avenidas 28 de Julio y Aviación en el distrito de La Victoria, en el departamento de Lima, Perú; en un espacio de 44 manzanas donde se encuentran los establecimientos distribuidos en galerías (ver Figura 2). El problema sucede en el tiempo de la pandemia del COVID-19, desde el 16 de marzo del 2020 que inició en el Perú el estado de emergencia nacional y se dispuso el aislamiento social obligatorio.

Este problema afecta a más de 39,630 establecimientos del Emporio Comercial de Gamarra, entre los que se encuentran micro, pequeñas y medianas empresas, donde laboran 80,183 trabajadores (INEI, 2018). Afecta a los comerciantes, tanto formales como informales, que al no poder realizar sus ventas han tenido pérdidas económicas y también a los compradores habituales, quienes no han podido adquirir los productos.

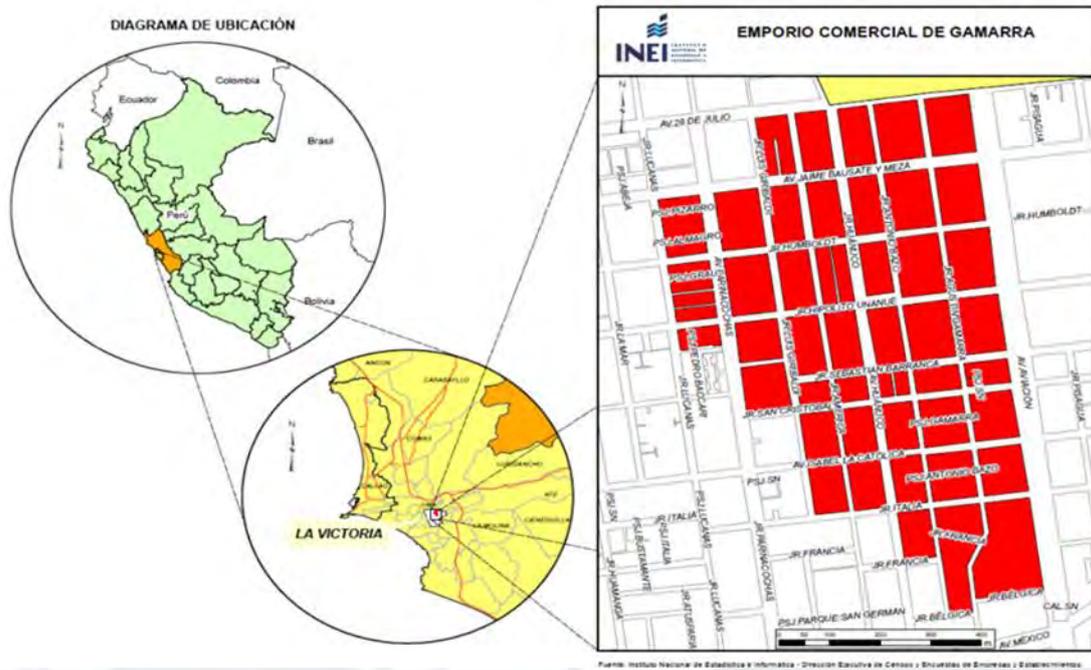


Figura 2. Ubicación del Emporio Comercial de Gamarra.

Tomado de *Características de las Empresas del Emporio Comercial de Gamarra, 2017*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1555/)

Feedback recibido. Se elaboró una maqueta digital, que se muestra en el Apéndice B, para entender a mayor detalle el problema, y se solicitó feedback a comerciantes de Gamarra. Entre los comentarios recibidos al momento de presentar la maqueta, se tienen los siguientes:

- “¿Cómo vender si los clientes ya no desean venir a mi tienda de Gamarra?”
- “¿Cómo incrementar las ventas si el aforo en la tienda se ha reducido?”
- “Mi emprendimiento consume todo mi tiempo”.
- “Estamos pasando por grandes pérdidas económicas”.
- “A pesar de que se han levantado las restricciones, no se ve un incremento en la cantidad de clientes”.

A través de estos comentarios los comerciantes expresaron que el problema se centra en la baja afluencia en las tiendas de Gamarra y sus pérdidas económicas, provocado por las medidas de aislamiento social, la reducción de la actividad económica y empleo, y el temor de contraer el COVID-19.

3.1.3. Design Thinking aplicado

Para resolver el problema planteado se utilizó la metodología de Design Thinking, la cual cuenta con cinco pasos: empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar. En el primer paso se buscó empatizar con los usuarios para conocer qué hacen, necesitan y valoran, y determinar cuáles son los problemas que presentan. Con base en lo aprendido se procedió a definir el problema a resolver, el cual surgió al realizar conexiones y descubrir patrones característicos de los involucrados en el problema.

Luego con un problema que permite enfocarse en un usuario en particular, se ideó la mayor cantidad de posibles soluciones, las cuales fueron evaluadas posteriormente. Tras seleccionar las mejores soluciones, se construyó una serie de prototipos con los que el usuario pudo interactuar y experimentar. De estas interacciones, surgió una evaluación de los prototipos que permitió aprender más sobre el usuario y refinar las soluciones. Finalmente, se realizaron las iteraciones entre todos los pasos y se obtuvo una solución viable.

Empatizar. La primera acción para empatizar fue identificar a los principales segmentos de usuarios, los comerciantes y compradores del Emporio Comercial de Gamarra, a quienes se realizó una serie de entrevistas para conocer sus comportamientos. Tras reconocer a los perfiles de usuarios de Gamarra, se prepararon las guías de entrevistas mediante un brainstorming de posibles preguntas para los usuarios.

Luego, se entrevistó para empatizar donde se consultó a los usuarios sobre sus opiniones, necesidades, su rutina diaria, así como las dificultades para vender y comprar en el contexto de la pandemia. Las entrevistas exploratorias se realizaron en la primera quincena de julio, durante la fase tres de la reactivación de las actividades económicas, que se aprobó mediante el Decreto Supremo N°117-2020-PCM a partir del 1 de julio. En esta fase se consideró la apertura de centros comerciales con la reducción del aforo al 50%, por

lo que el Emporio Comercial de Gamarra comenzó a atender cumpliendo los protocolos de bioseguridad.

Las entrevistas se realizaron a los comerciantes formales de Gamarra, los cuales eran microempresarios que comercializaban productos al por mayor y menor. La mayoría de ellos eran dueños de su marca, y algunos tenían más de un establecimiento sucursal en las galerías dentro del Emporio Comercial. Se consiguió entrevistar a diversos comerciantes de prendas de vestir y artículos textiles, desde empresarios que recién empezaban en el negocio o tenían pocos años trabajando, hasta otros que ya llevaban más de 25 años en Gamarra.

Entre los comerciantes se tienen a personas preocupadas porque no han podido vender sus productos durante la pandemia y han tenido pérdidas económicas; se identificó que a causa de esto, algunos estaban comenzando a vender productos online. Por otro lado, se tiene a los compradores de Lima Metropolitana que solían realizar sus compras habitualmente en Gamarra antes de la pandemia, pero desde que se declaró el distanciamiento social obligatorio no han vuelto a Gamarra y prefieren no hacerlo por temor a arriesgar su salud y la de sus familiares.

Entre los principales hallazgos, se descubrió una alta preocupación por contagiarse de COVID-19, que se refleja en una menor afluencia a Gamarra. Además, los comerciantes no solo deben afrontar menores ventas sino pasivos generados durante el tiempo que no realizaron operaciones y mayores costos de reapertura debido a los protocolos que exige el Estado.

Definir. Tras empatizar a través de las entrevistas, se definió el problema objetivo y se relacionó al usuario principal, los comerciantes, con sus necesidades. Entre las necesidades del usuario, se identificó vender sus productos y cumplir con los protocolos de bioseguridad porque si no tendrán pérdidas económicas.

Idear. Tras el planteamiento del problema se procedió a generar diversas ideas, que responden a las preguntas generadoras, que se redactaron sobre una matriz 6x6. De estas se eligieron las seis mejores ideas, las mismas que representaban las mejores soluciones para el problema objetivo; estas fueron hacer uso de las redes sociales, crear un aplicativo móvil para las ventas, capacitar a los comerciantes en marketing digital, organizar ferias y eventos, establecer un plan de gestión de los protocolos de bioseguridad y tener un centro de distribución para entrega de pedidos.

Prototipar. Se priorizaron las ideas seleccionadas tomando en cuenta el impacto que generarían para el usuario y el costo que representaría para el equipo; seleccionando dos de las posibles soluciones como quick wins. Con estas se procedió a realizar dos prototipos, uno para la creación del aplicativo móvil, mediante una serie de imágenes que muestran las funcionalidades y características que tendría la aplicación de venta online; y otro para la capacitación a los comerciantes en marketing digital, para lo cual se presentó un flyer con los detalles que incluiría la capacitación.

Validar. Con los prototipos construidos, se procedió a mostrar los mismos a los comerciantes y clientes de Gamarra, con lo cual se obtuvo retroalimentación de las opiniones de cada uno de los usuarios. Asimismo, para el prototipo de la solución seleccionada, el aplicativo móvil de venta de productos, se aplicó el método de malla receptora de información entre los usuarios.

Por parte del comprador, un punto positivo que percibió del prototipo seleccionado fue que el aplicativo era fácil de utilizar, le pareció interesante que se pudiera seleccionar la fecha y hora de entrega, y que considerará diversas opciones de pago. Pero consideró que debía incluir una opción de búsqueda, que debía mostrar dónde se incluirá la dirección de envío, y otra crítica constructiva fue la referente al diseño general, el cual consideró debía utilizar más colores. Por otro lado, planteó diversas interrogantes como el costo de envío y

la posibilidad de cambio; y también surgieron nuevas ideas del feedback del prototipo como incluir puntuaciones para los vendedores, incluir promociones, entre otras. Del mismo modo se obtuvo feedback por parte del comerciante, el cual encontró interesante que el aplicativo genere un reporte de ventas y la practicidad de uso para la venta de productos.

3.1.4. Entrevistas

Hipótesis iniciales. Al iniciar el proceso, se consideraba que los comerciantes podrían tener identificados los problemas que les había originado la pandemia, que habrían tenido grandes pérdidas económicas y no sabrían cómo poder solucionarlo. Por otro lado, se tenía como hipótesis que los consumidores no habrían realizado compras en el emporio comercial, ya que evitaban salir de sus hogares por temor a contagiarse de COVID-19 y sobre todo evitaban lugares con aglomeración de personas. Por lo mismo, se consideró que los consumidores preferirían adquirir los productos por un canal digital y no por el canal tradicional físico.

Además, se consideró que un aplicativo móvil podría ser una solución más adecuada que una página web, como mercado digital, ya que los aplicativos pueden transmitir una mejor experiencia de compra al usuario; asimismo, permitiría mantener en contacto al comerciante con sus clientes y las ventas se podrían seguir realizando independientemente de si el local físico no puede abrir. Se pensaba que esta contribuiría a que los comerciantes de Gamarra pudieran incrementar sus ventas y combatir la informalidad a través de la digitalización.

Preguntas para entrevistas de exploración de la problemática. Con el objetivo de conocer al usuario y sus necesidades se elaboraron las guías de entrevistas (ver Apéndice C) que fueron aplicadas en el mes de julio durante la fase tres de la reactivación económica. Se entrevistó a los comerciantes de Gamarra con el objetivo de entender su trabajo, las dificultades que les ha ocasionado el COVID-19 y las soluciones que han aplicado frente a

estas. Por otro lado, al entrevistar a los clientes habituales de Gamarra, se tuvo como objetivo conocer sus hábitos de compra y cómo han cambiado por las medidas de aislamiento social, y las deficiencias que identifica en las soluciones actuales. En las entrevistas, se consideraron a clientes minoristas y mayoristas que viven en Lima Metropolitana, sin excluir ningún género o rango de edad.

Registro de contexto. El problema se encuentra en el Emporio Comercial de Gamarra, donde antes de la pandemia se podía observar gran cantidad de compradores, así como la presencia de comercio ambulatorio. Debido a la pandemia, durante el aislamiento social obligatorio el emporio comercial permaneció cerrado y actualmente se permite la atención al público siguiendo el protocolo de bioseguridad establecido por PRODUCE (ver Apéndice D).

Aprendizaje validado. Al realizar las entrevistas exploratorias a los comerciantes se obtuvieron los siguientes comentarios:

- “Mi día a día en Gamarra es muy demandante”.
- “Lo mejor de trabajar en Gamarra era la afluencia de gente que me aseguraba un sustento de venta”.
- “Se hizo difícil contactar con clientes ya que no vendo por internet”.
- “Cuando las galerías estaban cerradas no podía entrar para retirar mi mercadería y no podía cumplir con las entregas de pedidos”.
- “A pesar de que mi local estuvo cerrado por cuatro meses, hemos tenido que seguir pagando alquileres y a los proveedores”.
- “Muchos pedidos no se han podido atender porque no ha habido insumos para fabricarlos”.
- “Varios pedidos que se tenían programados no se han podido transportar a provincias”.

Por otro lado, al entrevistar a los compradores, se recibieron los siguientes comentarios:

- “Compraba en Gamarra por el precio, calidad y diseño”.
- “El material es muy bueno como el algodón pima, hay la opción de compras al por mayor, y te ajustan la ropa a medida al momento”.
- “No compré en Gamarra por temor a contagio, porque es un mercado grande; y también tenía temor a que las prendas pudieran venir contaminadas”.
- “He evitado comprar ropa porque el transporte hasta allá es una ruta muy larga”.
- “Prefiero evitar comprar en Gamarra por temor a contagiarme, Gamarra es sinónimo de mucha gente tratando de comprar, y como hay mucha congestión de personas, las prendas de vestir también pueden haber pasado por muchas manos y pueden haber tenido contacto con muchas personas”.
- “Logré comprar de forma virtual a través de la página de Facebook de la tienda; había que hacer un depósito previo y la entrega fue rápida”.

Al culminar el proceso de entrevistas exploratorias se validó que los comerciantes tenían identificado el problema que les había generado pérdidas económicas debido a la pandemia. También, se comprobó que los consumidores temen contagiarse de COVID-19, razón por la cual han preferido permanecer en sus hogares y evitan acudir a lugares públicos para no arriesgar su salud ni la de sus familiares. Por otro lado, se invalidó la hipótesis inicial de que los compradores no habían realizado ninguna compra, ya que algunos comerciantes han logrado contactar con sus clientes y generar ventas por medio de WhatsApp, Facebook y vía telefónica.

Las entrevistas generaron nueva información respecto a las dificultades que habían tenido los comerciantes de Gamarra durante la pandemia, entre las que se encontró que no podían retirar su mercadería de las galerías ya que estas permanecían cerradas y por ello no

podían cumplir sus pedidos. También se comprendió que su situación económica se ha visto afectada, ya que han tenido que seguir pagando alquileres y a proveedores, a pesar de no haber estado realizando ventas. Otra dificultad es que no han podido transportar pedidos a provincias por el estado de emergencia, y muchos pedidos no han sido atendidos debido a la escasez de insumos para fabricación.

Además, por medio de las entrevistas se obtuvo nueva información respecto a los compradores. Se identificó que las principales razones por las cuales compraban en Gamarra eran los precios bajos, la variedad de productos, la calidad de los materiales, entre otras. Asimismo, se entendió que muchos compradores no han realizado ninguna compra porque no han tenido necesidad o porque no tenían forma de contactar con las tiendas donde habitualmente compraban.

3.1.5. Saturación y agrupación

Categorías de información. Tras agrupar las diversas ideas recogidas durante las entrevistas se han identificado como categorías de información para los comerciantes las preocupaciones, los problemas a causa del COVID-19, y sus actividades diarias (ver Apéndice E). Dentro de las preocupaciones, las principales son la disminución de las ventas y la dificultad para sostenerse económicamente, ya que los consumidores no acuden a Gamarra con la misma frecuencia que antes de la pandemia. Respecto a los problemas producto del COVID-19, se ha registrado que no han podido atender muchos pedidos, que han seguido pagando alquileres, que se han quedado con mercadería de temporadas pasadas, y todo esto les ha ocasionado grandes pérdidas económicas; además han tenido mayores costos de reapertura, para cumplir con los protocolos de bioseguridad. Por otro lado, en lo referente a sus actividades diarias, los comerciantes se dedican a labores logísticas, de administración y venta, lo que representa una rutina demandante.

Para el caso de los compradores las categorías de información son sus preocupaciones, ocupaciones, las razones y la frecuencia de compra en Gamarra. Los compradores tienen diversas ocupaciones entre trabajadores independientes, trabajadores de empresas privadas o públicas, estudiantes o personas dedicadas al hogar. Dentro de sus principales preocupaciones están el temor al contagio de COVID-19 y la inestabilidad de la economía. Los compradores solían visitar Gamarra de forma mensual, cada dos o tres meses, o para el cambio de temporada; y las principales razones por las que compraban eran los precios y la variedad.

Patrones de comportamiento encontrados. Tras analizar las categorías de información, se encontró que los comerciantes dedican la mayor parte de su tiempo a las actividades de su negocio con el objetivo de fortalecer su modelo de negocio y generar mayores ingresos. También se ha podido detectar que los comerciantes son personas trabajadoras que, a pesar del temor al contagio de COVID-19, siguen laborando ya que es su único sustento y el de sus familias. En el caso de los consumidores, debido al contexto actual, prefieren permanecer en sus hogares y evitan ir a lugares públicos o lugares concurridos. Asimismo, sólo realizan compras de lo indispensable y están pendientes de tomar las medidas recomendadas para el cuidado de su salud y de sus familiares.

3.1.6. Perfiles de usuario

Perfil de usuario 1. Se ha identificado como el principal usuario afectado al comerciante de Gamarra, cuya matriz se puede ubicar en el Apéndice F. Este perfil desempeña diversas labores a medida que su emprendimiento crece. Puede iniciar con la reventa de prendas para luego tener su propio taller de confección, lo cual suele ser demandante en tiempo y no le permite compartir con su familia o tener un pasatiempo; sin embargo, considera que Gamarra es un excelente lugar para comercializar sus productos.

La aparición del COVID-19 ha generado una serie de preocupaciones al comerciante entre las que se encuentran la renegociación de alquileres, la sostenibilidad económica de su negocio y el exponerse al contagio del virus en la venta de sus productos. Aun así, reconoce que es su única fuente de ingreso, por lo que se expone y va desarrollando una estrategia de forma progresiva. La mayoría de comerciantes estaban acostumbrados a realizar las ventas solo por el canal físico tradicional, pero debido a la pandemia algunos pocos han buscado seguir en contacto con sus clientes, realizando ventas por medio de Facebook y WhatsApp.

Perfil de usuario 2. Se ha identificado como usuario secundario al consumidor habitual de Gamarra, que se ha visto afectado por la pandemia, por no poder adquirir sus productos de forma habitual a causa del distanciamiento social obligatorio y debido a que las galerías del emporio se encontraban cerradas. El consumidor puede ser un trabajador que labora en una organización de lunes a viernes, un estudiante o una persona dedicada a su hogar; y dedica parte de su tiempo libre para compartir con su familia y amigos. El consumidor de Gamarra aprovechaba cuando tenía tiempo libre para hacer sus compras en el emporio comercial, o eventualmente cuando tenía reuniones u ocasiones especiales.

El cliente ha tenido que modificar sus hábitos de compra frente al escenario actual, y manifestó que no ha buscado contactar con sus tiendas preferidas. Asimismo, se entrevistó a clientes que tenían en promedio 30 años, quienes solían adquirir prendas de vestir en Gamarra con una frecuencia de compra de ocho veces al año, por la variedad, precio y calidad de productos que ofrecen sus comerciantes. Durante la pandemia, la mayoría no ha realizado compras por temor a contagiarse de COVID-19 y los pocos entrevistados que sí realizaron compras lo hicieron por redes sociales como Facebook donde destacan como aspecto positivo de esta modalidad la rapidez de la entrega.

3.1.7. Mapa de experiencia de usuario

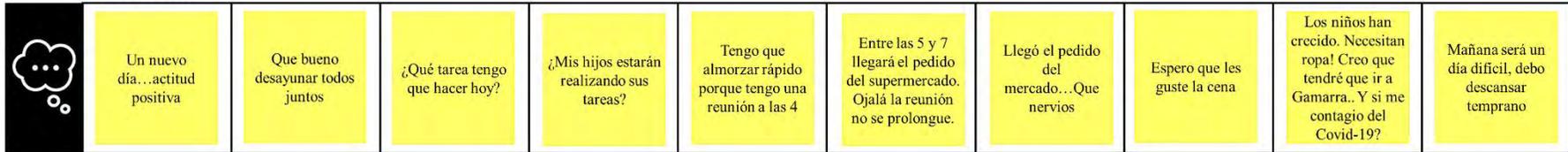
Momento del problema seleccionado. En la Figura 3 se muestra cómo transcurre el día de trabajo de un comerciante del Emporio Comercial de Gamarra y en la Figura 4 de un consumidor, dentro del contexto que se está viviendo por el COVID-19. El comerciante ocupa la mayor parte de su tiempo en su tienda; en cambio, el consumidor divide su día entre el trabajo desde casa, las clases virtuales de sus hijos y los quehaceres del hogar.

Entre los comerciantes se tiene a Alberto Zevallos, dueño de la marca “Bululú”, quien se levanta temprano y planifica las actividades que tiene que hacer durante su día, seguidamente, agradece por su salud y la de su familia. Luego de un desayuno familiar se va a trabajar a Gamarra, donde es importante que utilice los implementos de seguridad como la mascarilla debido a que tiene miedo de contagiarse de COVID-19 y que contagie a sus hijas y a su esposa, por ello quiere que pronto encuentren la vacuna contra el virus. En el camino a la tienda va pensando cómo será su día, espera que los consumidores acudan a su tienda a realizar sus compras. Durante su almuerzo, va pensando cómo ha sido su día, recuerda los días ajetreados por la cantidad de compradores, donde tenía que almorzar en menos de una hora, espera que pronto todo regrese a la normalidad. Alrededor de las cuatro de la tarde, recibe nueva mercadería, lo cual lo angustia porque cree que alguna de las prendas podría estar contaminada. Actualmente, cierra la tienda a las ocho de la noche, por ello, la atención al público culmina una hora antes para realizar el cierre de caja. Regresa a su casa, espera poder llegar temprano para cenar con su familia. Al finalizar el día, antes de dormir hace un análisis de su día, agradece y duerme.

Storyboard / Momentos y Acciones



Pensamientos



Emociones

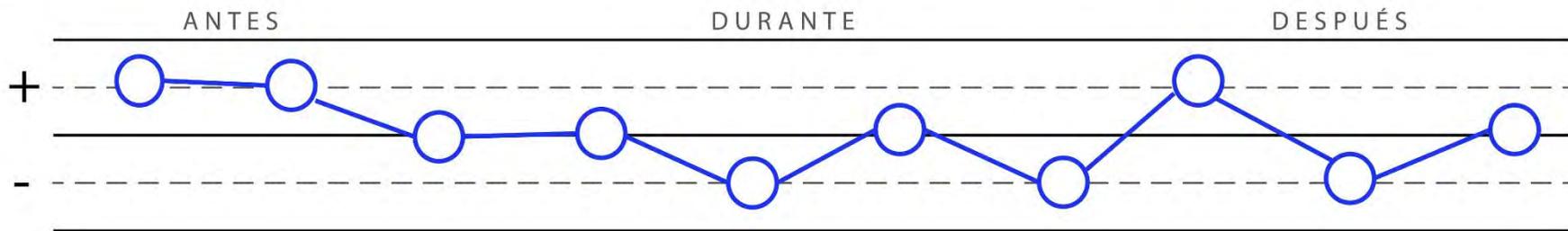


Figura 4. Mapa de experiencia consumidor.

Entre los consumidores se tiene a Daniela Amaya, quien empieza el día con actitud positiva ya que desde que empezó el aislamiento social obligatorio ha aprendido a organizar su tiempo entre el trabajo, las clases virtuales y los quehaceres del hogar. Disfruta el desayuno con su esposo y sus dos hijos, luego de ello, revisa todos los pendientes que tiene que hacer en su trabajo y supervisa que sus hijos estén realizando correctamente sus clases virtuales. Alrededor de las dos de la tarde, Daniela y su familia almuerzan, ella sabe que tiene que almorzar rápido porque tiene una reunión a las cuatro de la tarde. En plena reunión recuerda que recibirá un pedido del supermercado entre las 5:00 y 7:00 pm, espera que su reunión no se extienda y pueda recibir el pedido. Felizmente, su reunión termina antes de que el repartidor del supermercado la llamara indicando que se encontraba fuera de su casa; mientras se pone la mascarilla para recoger el pedido se pone nerviosa y siente angustia al salir de su casa. Luego desinfecta los productos, y prepara la cena. Después, acompaña a sus hijos a sus dormitorios para que duerman, cuando los estaba ayudando a ponerse sus pijamas se da con la sorpresa que estas ya no les quedaban. En ese momento, Daniela recuerda que debió hacer sus compras por cambio de estación en Gamarra, pero debido a la pandemia le da miedo ir.

Momentos de la experiencia. El desarrollo de los momentos del problema permitió identificar como momentos positivos cuando el comerciante agradece por su salud y la de su familia, y toma desayuno con ellos debido a que es el único momento del día en el que puede compartir más tiempo con ellos. Asimismo, durante su estadía en la tienda cada vez que logra concretar una venta es un momento positivo. Para el consumidor compartir con su familia las principales comidas como el desayuno y la cena, e iniciar su día con optimismo y dispuesto a cumplir con todas sus tareas, lo llenan de alegría y de motivación.

Momentos críticos. El desarrollo de los momentos del problema permitió reconocer como momentos negativos cuando el comerciante se traslada de su casa hacia su centro de

trabajo en Gamarra donde tiene una sensación de angustia debido a que tiene temor de que se pueda contagiar de COVID-19. Asimismo, siente miedo en el momento de recepcionar nueva mercadería porque algún producto podría estar contaminado. Al final del día, el comerciante siente preocupación al realizar el cierre de caja por la baja venta del día como consecuencia de la afluencia de consumidores en el emporio comercial.

El consumidor tiene momentos de preocupación y angustia cuando tiene reuniones programadas luego del almuerzo debido a que tiene que atender rápido a su familia; cuando tiene que recoger el pedido y desinfectar todos los productos, y cuando se percata que sus hijos deben de cambiar de talla y debería ir a Gamarra para conseguir productos económicos y con variedad.

3.1.8. Idear – Definición

Objetivo. El objetivo es resolver la disminución de las ventas y pérdidas económicas en el Emporio Comercial de Gamarra, por la baja afluencia de clientes debido al escenario actual por el COVID-19.

Necesidades. Se identificó que los comerciantes deben mitigar el riesgo de contagio a través del cumplimiento de los protocolos de bioseguridad, caso contrario los consumidores no acudirán a realizar sus compras. Los comerciantes necesitan vender sus productos porque si no tendrán pérdidas económicas, debido a que tienen una planificación de producción por temporadas. También, requieren seguir en contacto con sus clientes para generar ventas, tener sostenibilidad financiera, promocionar sus productos y generar mayores ingresos. Además, es conveniente tener nuevos clientes para diversificar su cartera y reducir sus costos porque han tenido pérdidas económicas debido a las medidas de aislamiento social obligatorio.

Preguntas generadoras. Para idear la solución al problema se seleccionaron seis preguntas que son: (a) cómo incrementar las ventas debido a la baja afluencia de público en

las galerías, (b) cómo mantener el contacto con los clientes, (c) cómo captar nuevos clientes para generar mayores ingresos económicos que les permita tener sostenibilidad financiera, (d) cómo promocionar sus productos para que los consumidores puedan acceder a ellos, (e) cómo podríamos disminuir los costos, siguiendo los protocolos de bioseguridad y (f) cómo mitigar el riesgo de contagio. A partir de las preguntas se generaron las posibles soluciones, como se presenta en la Figura 5.

 OBJETIVO ¿Cuál es el problema más relevante que queremos solucionar?		 NECESIDADES Los comerciantes necesitan seguir en contacto con sus clientes porque de esa manera generan ventas. Los comerciantes necesitan vender porque de lo contrario no tendrán sostenibilidad financiera. Los comerciantes necesitan promocionar sus productos porque así generarán mayores ingresos. Los comerciantes necesitan tener nuevos clientes porque deben incrementar sus ingresos. Los comerciantes necesitan mitigar el riesgo de contagio porque de lo contrario seguirá habiendo baja afluencia de público. Los comerciantes necesitan reducir sus costos porque han tenido pérdidas económicas.			
 PREGUNTAS GENERADORAS		A partir de las necesidades plantear 6 preguntas generadoras*, utilizando el siguiente esquema: ¿Cómo podríamos _____? <small>*Evitar que sean muy cerradas (solución evidente) o muy abiertas (fuera del objetivo).</small>			
¿Cómo podríamos hacer que los comerciantes mantengan el contacto con los clientes?	¿Cómo podríamos hacer que las ventas se incrementen?	¿Cómo podríamos promocionar los productos?	¿Cómo podríamos captar nuevos clientes?	¿Cómo podríamos mitigar el riesgo de contagio?	¿Cómo podríamos disminuir los costos?
Haciendo uso de las redes sociales	Vender a través de plataformas digitales como Linio o Mercado Libre	Plan de marketing	Establecer un canal de venta online	No atender de manera presencial	Reducción de producción
Conectarlos a través de WhatsApp	Vender a través de redes sociales	Campañas en redes sociales	Encontrando nuevos nichos de mercado	Estableciendo un plan de gestión de protocolos de bioseguridad	Crear una plataforma que conecte a los proveedores y los comerciantes
Elaborar un plan de seguimiento post-venta	Crear un aplicativo móvil para ventas	Elaborar un catálogo de productos online	Organizar ferias y eventos	Asegurar el distanciamiento social requerido	Asociándose con otros comerciantes para negociar con proveedores
Elaborar promociones para que los clientes vuelvan a comprar	Creando página web para venta de productos	Capacitar a los comerciante en marketing digital	Ofreciendo el servicio de delivery	Atender a los clientes a través de citas	Tener un centro de distribución para la entrega de los pedidos
Contactar con los clientes a través de base de datos	Ofrecer promociones	Utilizar los medios de prensa	Publicidad en medios digitales	Probadores de prendas digitales para evitar el contagio	Producir las tallas y colores que son más comerciales
Hacer uso de las redes sociales	Crear un aplicativo móvil para ventas	Capacitar a los comerciantes en marketing digital	Organizar ferias y eventos	Establecer un plan de gestión de protocolos de bioseguridad	Tener un centro de distribución para la entrega de los pedidos

Figura 5. Matriz 6x6.

3.1.9. Quick wins

Quick wins seleccionados. Para seleccionar la solución se consideró dos variables: impacto y costo. Las posibles soluciones de hacer uso de las redes sociales, organizar ferias y eventos, y establecer un plan de gestión de los protocolos de bioseguridad representaban menor costo de implementación e impacto. Por otro lado, las soluciones de capacitar a los comerciantes en marketing digital y crear un aplicativo móvil para las ventas representaban mayor impacto y menor costo. Finalmente, se evitó la solución de tener un centro de distribución que permita guardar los productos para la entrega de los pedidos por su mayor costo y menor impacto (ver Figura 6).

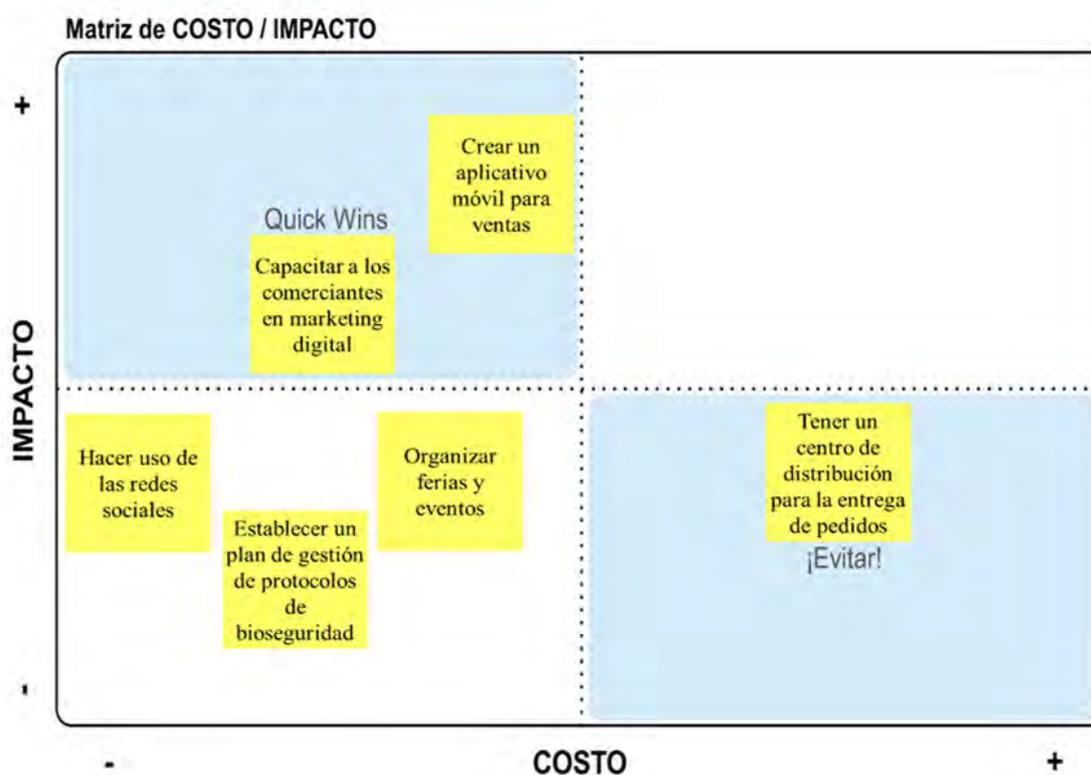


Figura 6. Matriz de Costo/Impacto.

Responsables. Las posibles soluciones con mayor impacto y menor costo son capacitar a los comerciantes en marketing digital y crear un aplicativo móvil para ventas. Considerando que estas soluciones serían un emprendimiento propio, el equipo responsable de liderar la ejecución de cada quick win está conformado por Carolina Gómez, Itala Terán, Juan Ticona y Rodrigo Zevallos.

3.1.10. Prototipado ágil

Planeamiento. Se planificó desarrollar dos prototipos de las posibles soluciones que podrían generar mayor impacto y menor costo (ver Apéndice G). Dentro de las posibles soluciones se encontró la capacitación de los comerciantes en marketing digital, lo que les permitiría conocer las herramientas y estrategias para realizar las ventas en línea. Se decidió presentar el primer prototipo a los comerciantes y mostrar la publicidad de la capacitación para presentar los temas a tratar. Otra de las posibles soluciones es vender los productos a través de un aplicativo móvil; este segundo prototipo mostraría cómo sería la plataforma desde la perspectiva del comerciante y desde la del consumidor, y se presentaría a ambos para solicitar retroalimentación.

Review. A continuación, se detalla la retroalimentación recibida por parte de los comerciantes y consumidores.

Feedback del prototipo 1. A través de las entrevistas, los comerciantes comentaron que les parecía interesante la capacitación de marketing digital debido a que ellos no tienen conocimiento en realizar ventas a través de plataformas digitales. Asimismo, mencionaron que preferirían la capacitación de modalidad presencial, aunque por las medidas de aislamiento social no es posible. Por otro lado, los comerciantes señalaron que es una buena alternativa, pero que mostraría resultados a mediano plazo cuando necesitan una solución a corto plazo.

Feedback del prototipo 2. Se realizaron entrevistas a comerciantes y a consumidores debido a que cada perspectiva de uso es diferente, y se utilizó el lienzo Blanco de Relevancia, como se presenta en la Figura 7, para registrar sus comentarios. Los consumidores comentaron que les parecía interesante la facilidad de uso que proyecta la aplicación, decidir la fecha y horario de entrega del producto de acuerdo a la disponibilidad, que la aplicación permita diversas opciones de medio de pago y que el listado de categoría

se veía ordenado. En relación a las críticas constructivas, los consumidores mencionaron que se debería mostrar el detalle del pedido para confirmar la compra, la opción de búsqueda, la opción de ingresar la dirección de envío del pedido, la opción de registro de nuevo usuario, y utilizar un diseño con variedad de colores.

Además, surgieron nuevas preguntas sobre el uso del aplicativo, por ejemplo, quién se haría responsable del envío de los productos, cuál sería la política del reembolso, si el costo de envío sería fijo o variable, si sería compatible con cualquier celular, si permitiría la venta de cualquier producto o solo de prendas de vestir, si se podría ingresar desde una computadora y si habría opción de cambio. Asimismo, manifestaron nuevas ideas tales como incluir promociones, descuentos, puntuación de la tienda, filtros por categoría de producto que incluya características y tiendas, sugerencias de compra y la localización de la tienda. Por otro lado, los comerciantes comentaron que les parecía útil que la aplicación permita descargar un reporte de ventas y que les parecía importante la practicidad de uso; y, consultaron sobre la política de reembolsos y cambios de productos.

Como parte del aprendizaje obtenido se decidió incluir las opciones de búsqueda de productos, la puntuación de las tiendas y el filtro de búsqueda por características o tiendas. Además, se decidió mejorar el diseño de la aplicación, incluyendo una variedad de colores en el logo que permita reconocer y asociar la marca con la diversidad representativa de Gamarra, utilizando como color principal el azul, para transmitir confianza y seguridad a los usuarios. En relación a la pregunta sobre quién sería el responsable del envío, se determinó que GamarritApp se encargará de dicho proceso. En cuanto a la política de reembolso, el comprador tendrá 24 horas desde que recibe el producto para solicitar una devolución en la aplicación y siete días hábiles para entregar el bien de forma presencial en tienda. También, en relación a la compatibilidad de la aplicación, se iniciará con una versión para Android y se evaluará una expansión al sistema operativo iOS.

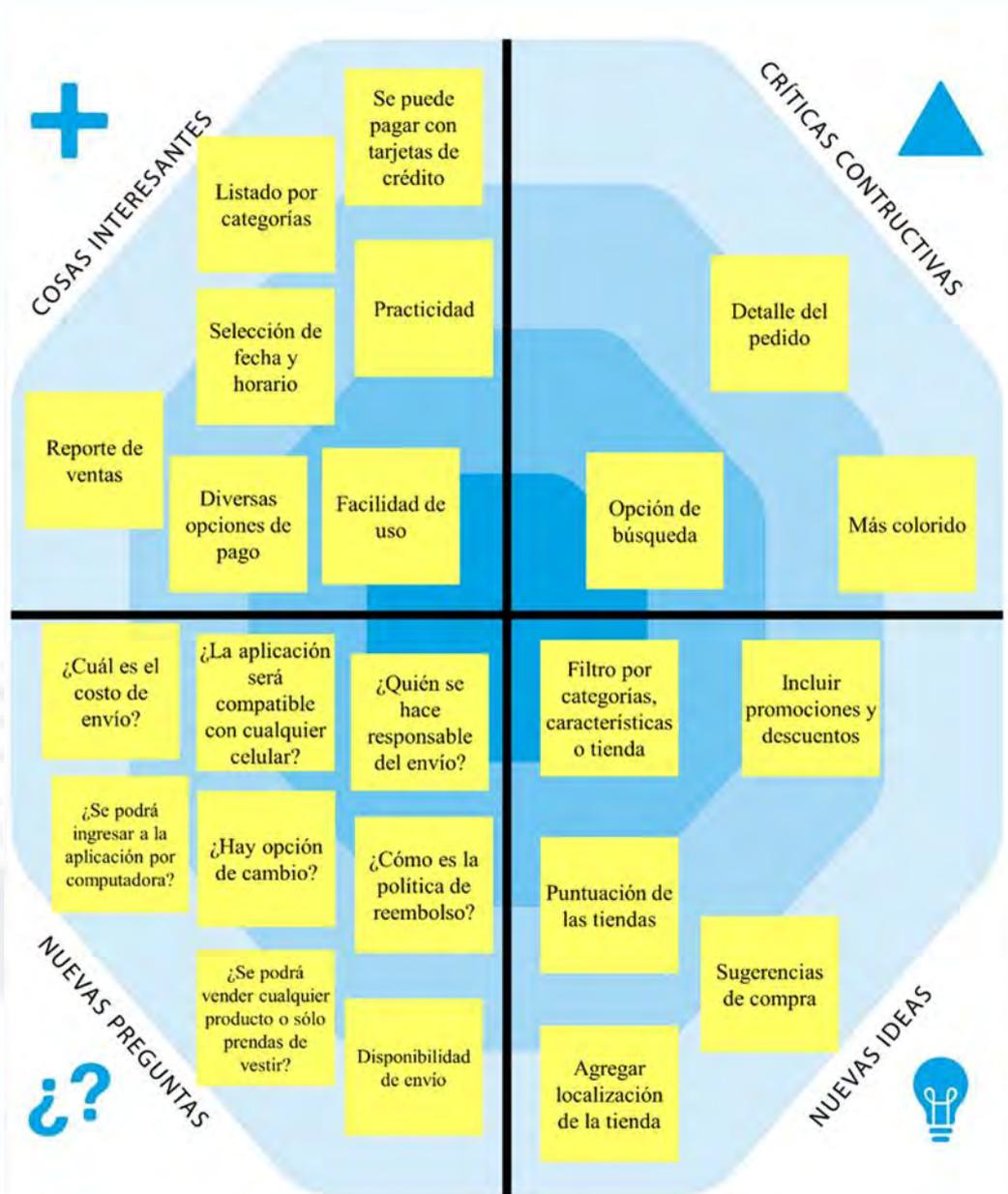


Figura 7. Blanco de relevancia del prototipo de aplicativo móvil.

Retrospectiva. Luego de analizar la manera de trabajar del equipo, lo que funcionó y lo que se podía mejorar para que la versión final de la investigación sea la esperada, el equipo se comprometió a cumplir los siguientes acuerdos para mejorar su desempeño:

- Realizar un calendario de avances del equipo. Esto ayudó a mejorar el desempeño, ya que el contar con un cronograma de trabajo y fechas fijas de presentación de avances, permitió que exista un mayor orden y se pudiera cumplir con los tiempos.

- Respetar el horario de reunión de trabajo, a menos que existan problemas de conectividad o postergación por acuerdo del equipo. Este compromiso permitió incrementar la productividad del equipo y con ello mejorar el desempeño.
- Escuchar a todos los miembros del equipo, y en caso se presenten problemas deben ser votados de forma democrática por todos. Este acuerdo contribuyó a mejorar el desempeño, ya que al considerar las opiniones de todos y sentirse escuchado cada miembro del equipo, generó un aumento en la motivación del equipo.
- Si surgen dudas o problemas importantes, se dedicará tiempo a analizarlos en lugar de intentar cumplir la agenda. Al seguir este acuerdo, en la búsqueda de soluciones, se logró potenciar el aprendizaje del equipo.
- Mantener una actitud positiva en cada reunión. Este acuerdo ayudó a mejorar el desempeño, ya que contribuyó a que las reuniones sean animadas, a que se trabaje juntos en equipo y disminuyó el estrés.

3.1.11. Lean Startup aplicado

Se aplicó la metodología de Lean Startup siguiendo tres procesos claves. Primero, al iniciar con la hipótesis de que el cliente tiene un problema, se elaboró la propuesta de valor del negocio. Luego se desarrolló el producto mínimo viable y se buscó obtener comentarios de los clientes potenciales, compradores y comerciantes, sobre todos los elementos del modelo de negocio. Y, utilizando los comentarios de los clientes se revisó y se rediseñó, haciendo ajustes a las ideas que no estaban funcionando.

Crear. En esta primera fase se identificó el perfil del usuario para conocer sus alegrías y frustraciones, y se elaboró el mapa de valor, donde se presentan las características y funcionalidades de la solución propuesta que crean valor para el usuario y

responden a sus necesidades. Luego se elaboró el producto mínimo viable (MVP) de la solución propuesta, el aplicativo móvil para la venta de productos de Gamarra.

Medir. En esta segunda fase se preparó la guía de entrevistas para validar la solución, apoyados en el producto mínimo viable, y recopilar la mayor cantidad de información por parte de los usuarios. Se entrevistó a los potenciales clientes donde se consultó sobre su interés en la solución y sus opiniones, y se elaboró una base de datos de interesados.

Aprender. Con la data recopilada de las entrevistas se obtuvo mayor información para la formulación del modelo del negocio y obtención de una versión mejorada del aplicativo móvil propuesto. Además, con el resultado se confirmó que existe un mercado para la solución propuesta y que surgirán early adopters para el negocio.

3.1.12. Propuesta de valor

Se elaboró el lienzo de propuesta de valor de los comerciantes de Gamarra, quienes afirmaron vivir una vida agitada, al tener preocupaciones y responsabilidades entre su emprendimiento y la familia (ver Figura 8). De igual forma, para los compradores de Gamarra, quienes expresaron la búsqueda de una estabilidad familiar dentro de su ajetreado día laboral (ver Figura 9). Al desarrollar los lienzos de propuesta de valor, se determinó los trabajos, alegrías y frustraciones de los usuarios, y se propuso una solución cuyas características son generadoras de alegrías y aliviadores de sus frustraciones.

Trabajos del usuario. Las labores del comerciante son generar ventas; promocionar sus productos para que sean atractivos frente a la competencia, debido a que Gamarra presenta una oferta de productos diversa; captar nuevos clientes; llevar un control adecuado de las ventas, donde establece las ganancias del día y si tendrá suficiente capital de trabajo para el negocio, de lo contrario deberá tomar acción para revertir la situación. Por otro lado, el comprador tiene tareas y actividades por resolver, dentro de las cuales se encuentran

cuidar del bienestar de su familia y la economía del hogar. Asimismo, su ocupación laboral está caracterizada por una alta demanda de tiempo, lo que limita actividades como ir de compras.

Alegrías. A pesar de las dificultades que afrontan los comerciantes por la pandemia, el ambiente laboral en Gamarra es positivo y dinámico. Una mayor cantidad de ventas y el obtener mayores ganancias motivan al comerciante a seguir mejorando su negocio.

También le genera bienestar poder contratar personal o servicios, con lo que dedica menos tiempo a actividades operativas. Por otra parte, el comprador percibe como un buen servicio el encontrar variedad de productos, de temporada, ordenados y limpios al momento de adquirirlos.

Frustraciones. La mayoría de comerciantes solo realizan ventas de forma presencial y, al no conocer medios digitales, se quedaron sin canales de venta debido a las medidas del aislamiento social obligatorio. Durante la cuarentena el comerciante ha sido afectado económicamente al no acudir a su centro de labores para no perjudicar su salud o porque este fue cerrado, ya que Gamarra es un lugar con una gran aglomeración de público.

El comprador no quiere contagiarse, pero a la vez debe buscar productos al alcance de sus posibilidades. Por otro lado, la inseguridad impide que las compras se realicen con normalidad, por ello se prefiere no usar efectivo y en su lugar utilizar tarjetas de crédito; sin embargo, no están contentos con que se les cobre una comisión por el uso de este medio, situación que sucede en algunas tiendas. En relación con la experiencia de compra el consumidor no está dispuesto a no tener información detallada del producto.

Solución. La solución que se propone al comerciante a su falta de tiempo y para que pueda crecer su negocio es la de establecer una tienda virtual, con la finalidad de derivar clientes del canal tradicional al digital. Esto le ayudaría a atender los requerimientos de todos sus clientes, de tal manera que puedan seguir contando con los productos del

empresario. Asimismo, se propone establecer un canal de comunicación directo con el cliente, donde se pueda absolver cualquier duda para la decisión de compra. También, en apoyo al control de las ventas se va a generar un reporte integral de las operaciones realizadas, el cual sería un aporte para el comerciante. Lo mencionado se consolida en el aplicativo móvil, en beneficio de simplificar las tareas del comerciante con una propuesta que le ayude a generar mayores ingresos por la promoción y venta de sus productos.

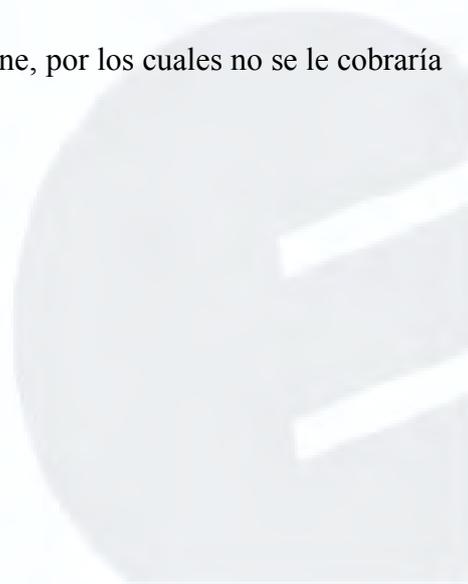
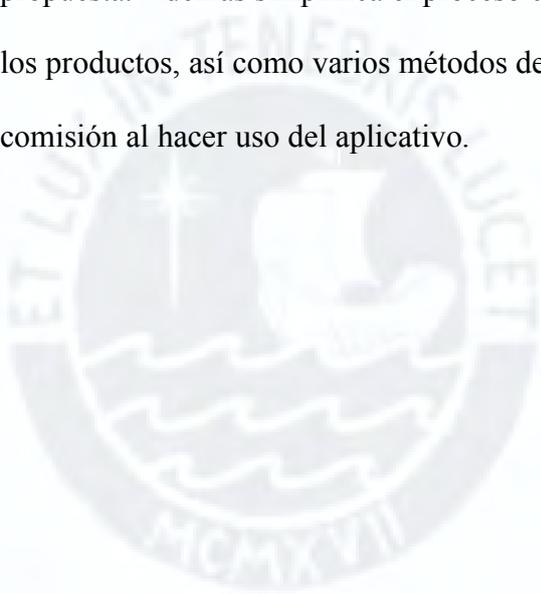
La propuesta del aplicativo móvil busca satisfacer la necesidad del comprador, debido a que expone una tienda virtual con los productos de Gamarra que este requiere; y, brindar una experiencia innovadora que reemplaza el modo tradicional de compra con las ventajas que la tecnología ofrece. En el mismo sentido, establece un canal de comunicación directo con el vendedor, con lo que estaría informado de los productos del comerciante, así como de ofertas y promociones existentes.

Generador de alegrías. Los comerciantes impulsan su negocio de acuerdo a sus recursos disponibles; sin embargo, estos no son suficientes, por eso la solución digital propuesta ayudaría al brindar un nuevo canal de ventas con el cual podría crecer su negocio. Por otro lado, el empresario tendría una mayor promoción de sus productos a través del aplicativo móvil, lo que incrementaría las ventas, generaría mayores ganancias y le animaría a seguir con su negocio. Para el comprador, se propone un catálogo actualizado donde se le ofrecería una variedad de productos de forma ordenada por categorías, lo que permitiría ahorrar tiempo en su proceso de compra. Además, tener la posibilidad de confirmar la entrega y recibir asistencia a través de un chatbot que le ayudaría a absolver sus dudas durante la compra.

Aliviadores de frustraciones. Los comerciantes de Gamarra en su mayoría desempeñan todas las funciones empresariales desde ver las oportunidades de negocio hasta la parte operativa y administrativa de las tiendas. Por ello, la solución intenta adaptar la

tecnología de forma sencilla para que su proceso de aprendizaje sea fácil y motivar al comerciante a utilizar un canal de venta digital. Con la solución se propone que la digitalización ayude a simplificar el proceso de venta, donde la tecnología es un factor muy importante para la continuidad de sus negocios, puesto que realizar sus ventas online permitirá disminuir el riesgo de contagio de COVID-19.

El consumidor prefiere no ir a comprar a las tiendas por temor a contagiarse de COVID-19, por ello se considera que su frustración disminuiría al utilizar la tienda virtual propuesta. Además simplifica el proceso de compra, ofreciendo información detallada de los productos, así como varios métodos de pago online, por los cuales no se le cobraría comisión al hacer uso del aplicativo.



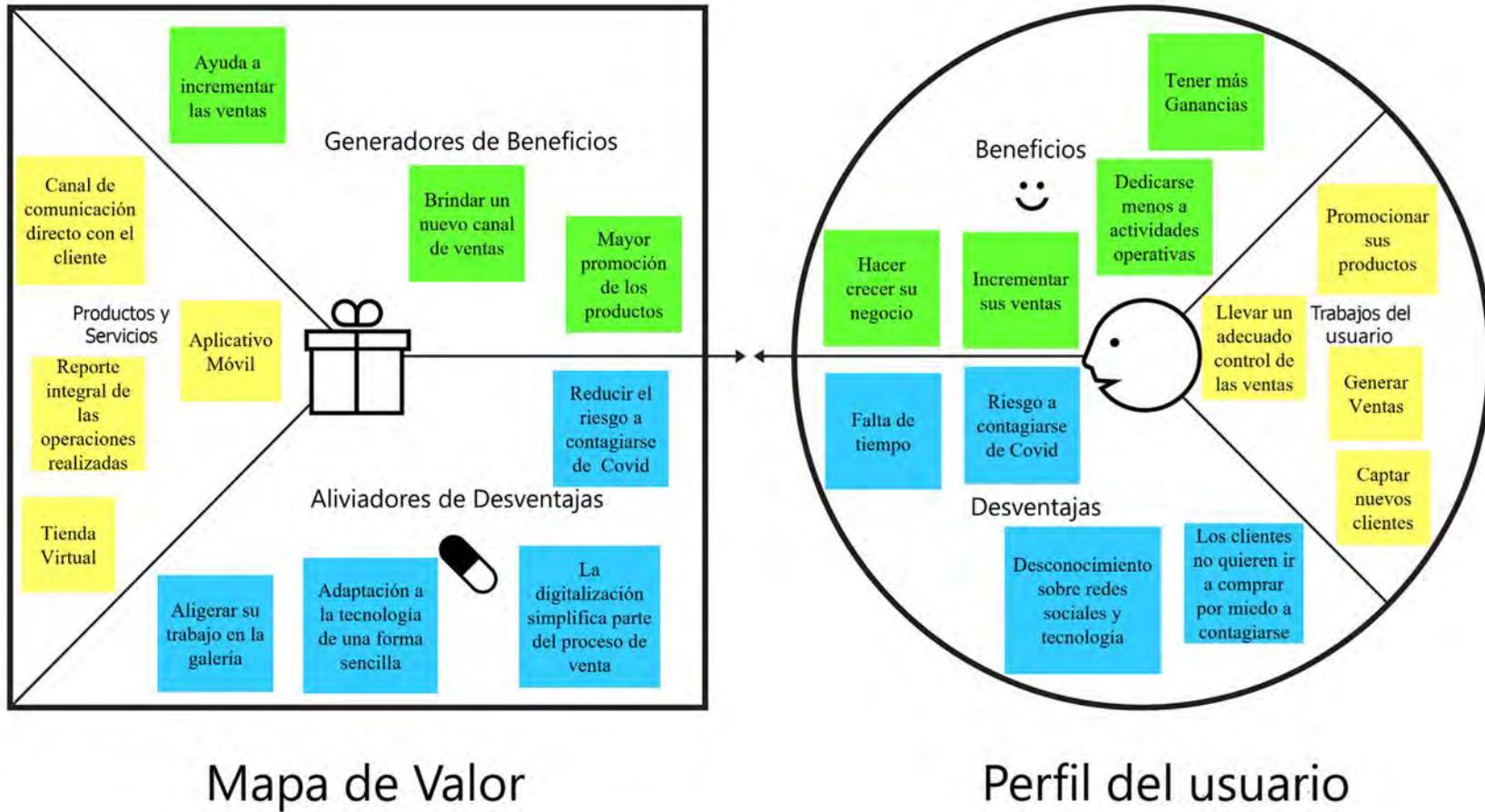


Figura 8. Lienzo de propuesta de valor para el comerciante.

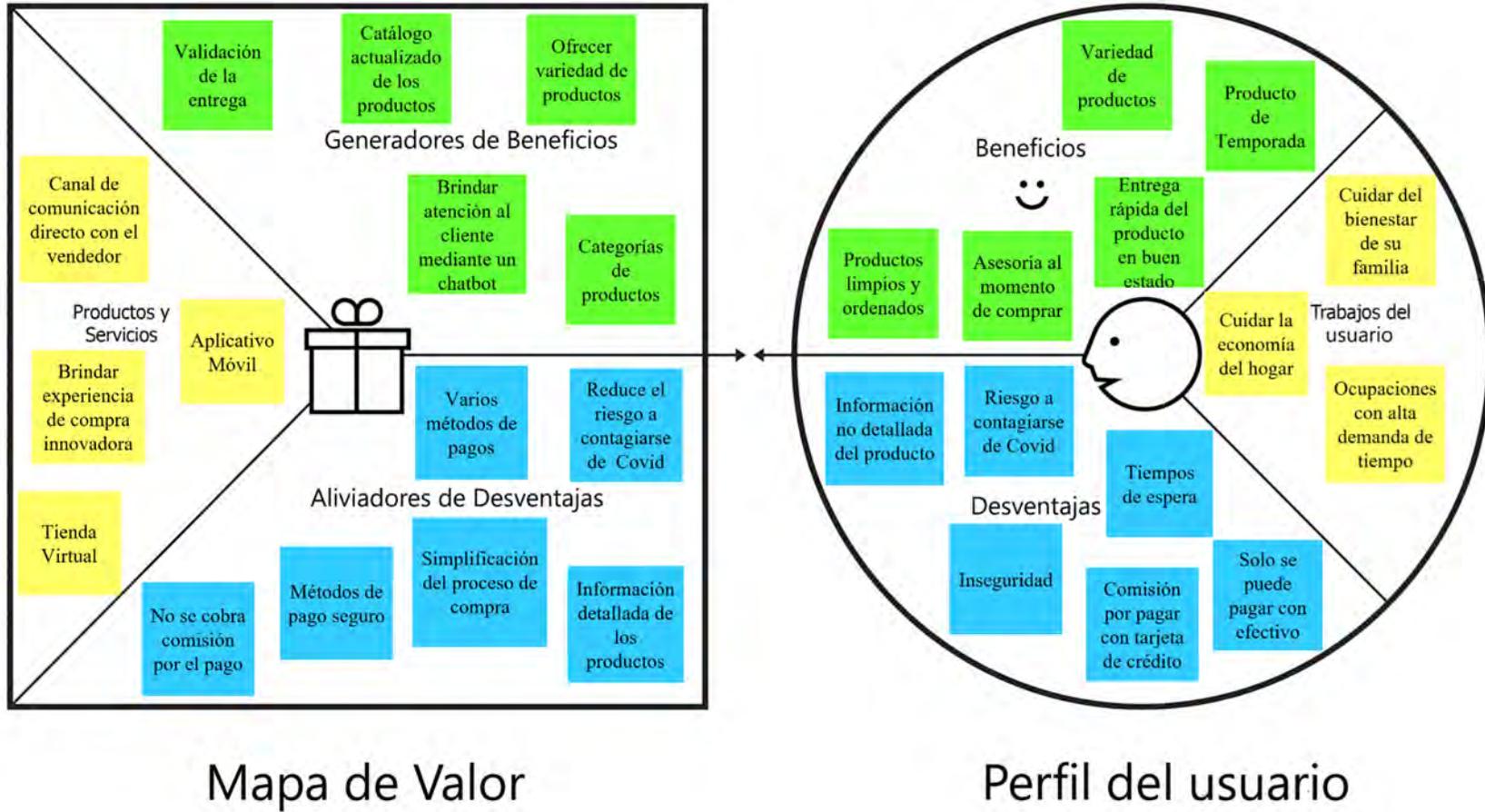


Figura 9. Lienzo de propuesta de valor para el comprador.

3.1.13. Pitch MVP

Hipótesis iniciales. Con la retroalimentación recibida del prototipo, se planteó una serie de hipótesis iniciales para mejorar la aplicación:

- El nombre “GamarritApp” comunica de forma efectiva que es una aplicación móvil para la compra de productos comercializados en Gamarra.
- La segmentación por categorías permite una navegación rápida y sencilla a través de la aplicación.
- La vista en detalle con la descripción del producto y de la tienda, colores, tallas y precio tiene información para tomar una decisión de compra.
- El usuario está conforme con el pago por medio de tarjetas de crédito y débito.
- El usuario está conforme con la política de entrega donde se podrá seleccionar la fecha de entrega según disponibilidad.
- El comerciante está conforme con la opción de cambio de producto dentro de los siete días calendario después de recibido el producto.
- El chatbot es una herramienta que ayudará a mejorar el uso de la aplicación a los usuarios.
- Los usuarios consideran a la aplicación como amigable y con un flujo de navegación claro y sencillo.
- Los consumidores están dispuestos a utilizar la aplicación “GamarritApp” para la compra en línea de productos de Gamarra.

Preguntas para entrevistas de validación de solución. Se desarrolló el producto mínimo viable de la solución propuesta, una versión mejorada del prototipo ágil, con el que se buscó validar las hipótesis a través de diversas preguntas; para esto se elaboró la guía de entrevistas (ver Apéndice H), para validar la solución y recopilar información de los usuarios.

Aprendizaje validado. La mayoría de los entrevistados relacionó la palabra “GamarritApp” con la venta en línea de todo lo que se produce en Gamarra. Sin embargo, no encontró al logo distintivo sea por la forma o los colores con lo que representa Gamarra. Al momento de mostrar el MVP de la aplicación, los usuarios consideraron la navegación rápida y sencilla con la búsqueda por categorías, perfiles y subcategorías. Asimismo, la organización de los productos en la vista en lista permite captar su atención inicial y en la vista de detalle tomar una decisión de compra.

En las formas de pago, el usuario prefiere que el pago no sea solo por medio de tarjetas de crédito y débito, indicó que era necesario un medio de pago en efectivo, por lo que se decidió incluir en la solución medios digitales como PagoEfectivo que permite realizar el pago de forma presencial, además de la pasarela de pago con tarjetas de crédito y débito de Visa y Mastercard. Respecto a la política de entrega, y de reembolsos y cambio, ninguno presentó queja. Al momento de preguntar sobre el chatbot, la mayoría respondió que era útil, considerando experiencias pasadas. Finalmente, los usuarios calificaron como amigable a toda la aplicación y expresaron que estarían dispuestos a usarla para las compras que normalmente realizan en Gamarra, sobre todo si encuentran sus tiendas favoritas.

3.2 Aplicación de los Elementos de la Investigación Científica para la Solución del Problema de Negocio

Dentro de la investigación científica, se determinó la población para estimar la cantidad de comerciantes y compradores de Gamarra, y se elaboró el instrumento de recolección de datos. Luego, siguiendo un procedimiento de aplicación del instrumento, se recolectó la data a analizar que caracterizaba a los usuarios en sus hábitos de compra y su intención de uso frente a la aplicación propuesta. Finalmente, se obtuvo una serie de resultados sobre los participantes, los cuales se exponen a continuación.

3.2.1. Usuarios

En Lima se estima un total de 9'674,755 habitantes (INEI, 2020), de ellos el 85% compra por lo menos un producto al mes del rubro textil como ropa interior, jeans, chompas y blusas; en este rubro, Gamarra es el canal preferido donde se realiza el 26% del gasto total (Kantar Worldpanel, 2018). Así, este primer usuario de compradores de Gamarra está compuesto por 2'138,211 personas como se muestra en la Figura 10.

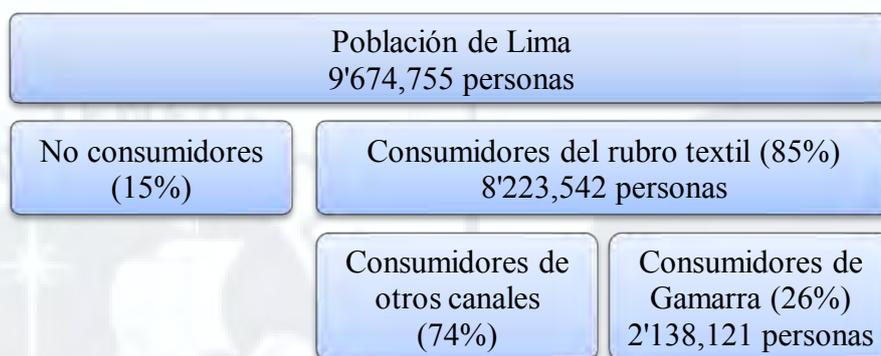


Figura 10. Consumidores de Gamarra.

En Gamarra se tiene un total de 33,002 empresas donde el 94.5% son microempresas (ver Figura 11) y el 70.2% de estas se dedican al comercio al por menor y por mayor (ver Figura 12). Este grupo de microempresas representan el 30.3% de todas las ventas de Gamarra (ver Figura 13), el cual es un mercado donde el comercio al por menor y por mayor representa el 68.3% de las ventas totales (ver Figura 14). La aplicación GamarritApp busca tener alcance y generar mayor valor para todos los segmentos empresariales y actividades económicas; sin embargo, en su introducción al mercado tendría como objetivo a la microempresa cuya actividad sea el comercio al por menor y por mayor compuesta por un total de 21,895 empresas.

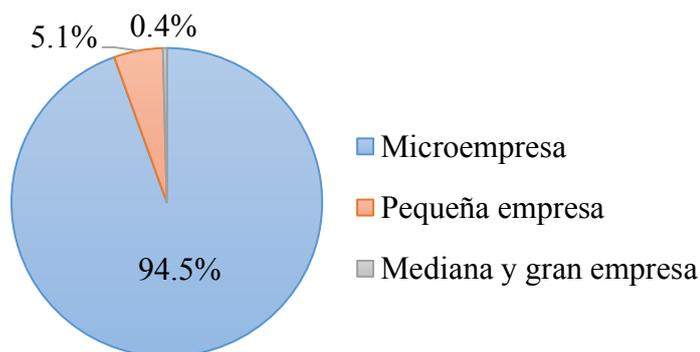


Figura 11. Distribución de empresas según segmento empresarial.

Adaptado de *Características de las Empresas del Emporio Comercial de Gamarra, 2017*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1555/)

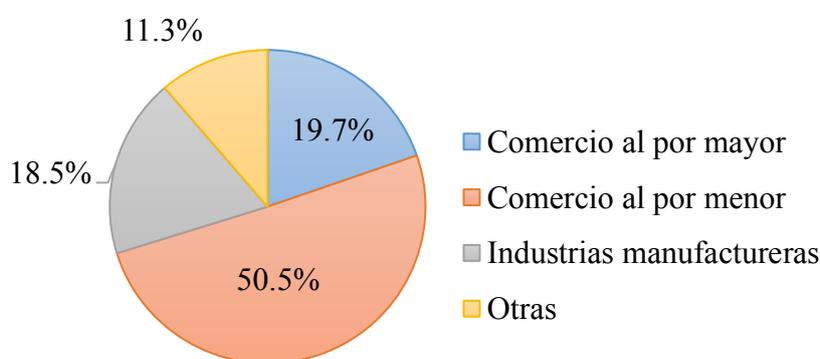


Figura 12. Distribución de microempresas según actividad económica.

Adaptado de *Características de las Empresas del Emporio Comercial de Gamarra, 2017*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1555/)

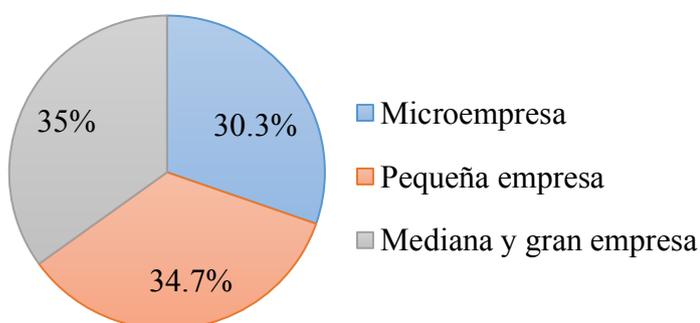


Figura 13. Distribución de ventas según segmento empresarial.

Adaptado de *Características de las Empresas del Emporio Comercial de Gamarra, 2017*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1555/)

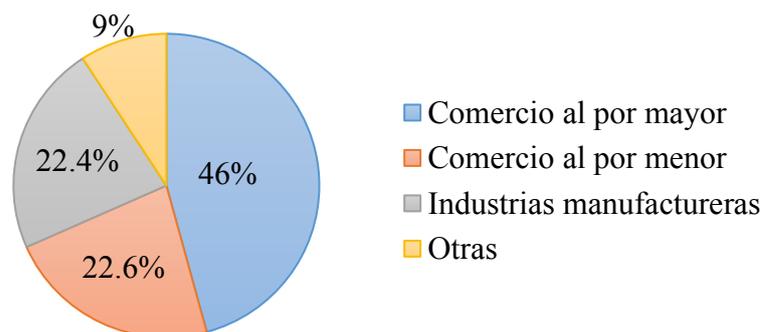


Figura 14. Distribución de ventas según actividad económica.
Adaptado de *Características de las Empresas del Emporio Comercial de Gamarra, 2017*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018
(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1555/)

3.2.2. Instrumento de recolección de datos

Se elaboró una encuesta con el objetivo de consolidar información de los consumidores habituales de Gamarra sobre sus hábitos de compra en línea, hábitos de compra en Gamarra y validar la intención de uso de la aplicación GamarritApp; y, una encuesta dirigida a los comerciantes de Gamarra para conocer sus hábitos de venta en línea, hábitos de venta en Gamarra y validar la intención de uso de la aplicación GamarritApp. La encuesta está compuesta de 13 preguntas para los comerciantes y de 16 preguntas para el cliente; que combina preguntas cerradas de opción múltiple, una pregunta en escala de Likert para describir a la aplicación en tres variables y una pregunta abierta que solicita mejoras para la aplicación. Ambas encuestas se muestran en el Apéndice I y se desarrollaron utilizando la herramienta *Google Forms*, la cual se compartió mediante un enlace a correos electrónicos y a través de un aplicativo de mensajería instantánea a los celulares del directorio mostrado en el Apéndice J.

3.2.3. Resultados

Clientes. El mercado objetivo inicial de GamarritApp es Lima Metropolitana donde se encuestó a clientes de Gamarra; se obtuvo un grupo conformado en su mayoría por personas entre 20 y 40 años (ver Figura 15) del género femenino (ver Figura 16) y que provienen predominante de los distritos de Santa Anita, San Juan de Lurigancho, Santiago

de Surco, San Miguel, Cercado de Lima, Chorrillos, San Isidro, Ate Vitarte (ver Figura 17).

El 99% de ellos utiliza un smartphone y el 63% tiene el sistema operativo Android (ver

Figura 18); también, el 94.6% informó haber realizado compras en línea en el presente año.

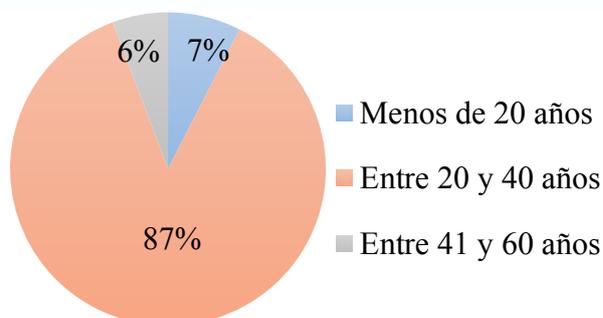


Figura 15. Distribución de edades de los consumidores de Gamarra.

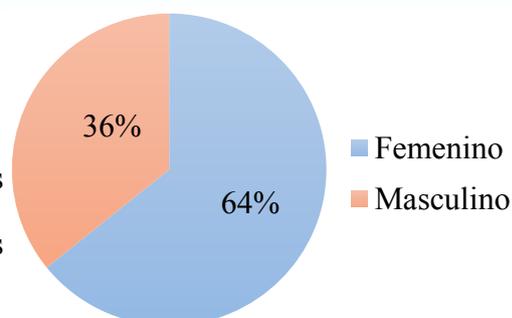


Figura 16. Distribución de género de los consumidores de Gamarra.

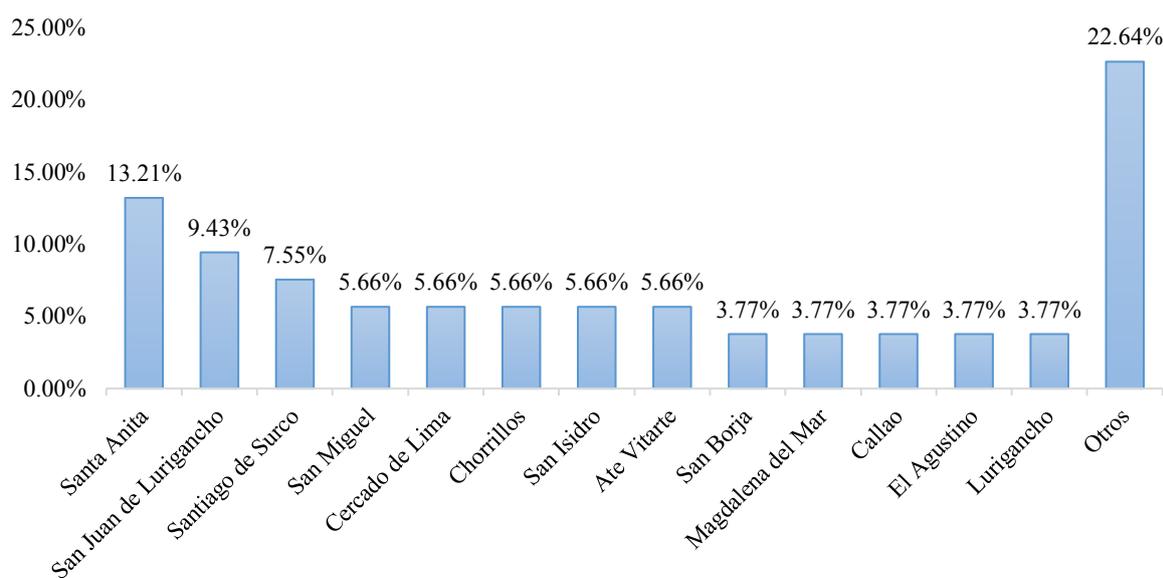


Figura 17. Distribución distrital de los consumidores de Gamarra.

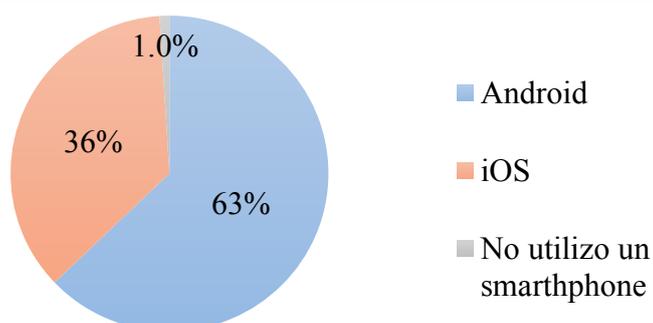


Figura 18. Distribución de sistemas operativos de los consumidores de Gamarra.

Entre sus hábitos de compra en línea, la mayoría utiliza su smartphone para comprar (ver Figura 19), compran entre una a dos veces al mes (ver Figura 20) y utilizan una tarjeta VISA como medio de pago (ver Figura 21). Los clientes prefieren comprar en Gamarra por el precio, la variedad y la calidad ofrecida por sus comerciantes (ver Figura 22); donde más de la mitad compra entre dos a cinco veces al año (ver Figura 23), y gastan menos de 250 soles por ocasión de compra (ver Figura 24). Sin embargo, tras la aparición del COVID-19, el 62.3% han dejado de adquirir productos (ver Figura 25).

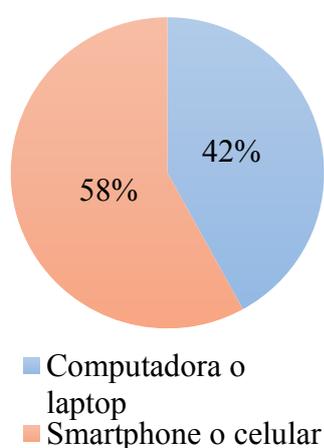


Figura 19. Preferencia en dispositivos electrónicos al comprar en línea.

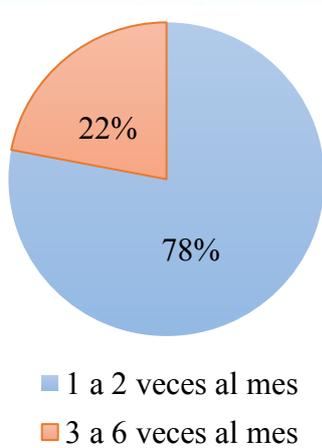


Figura 20. Frecuencia de compra en línea.

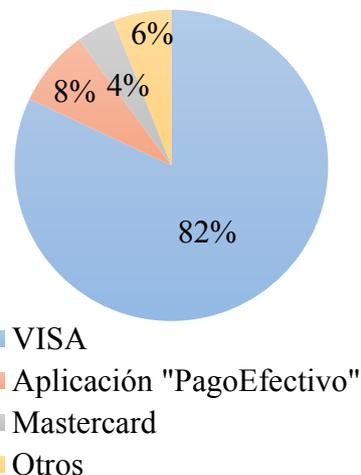


Figura 21. Preferencia en medios de pago al comprar en línea.

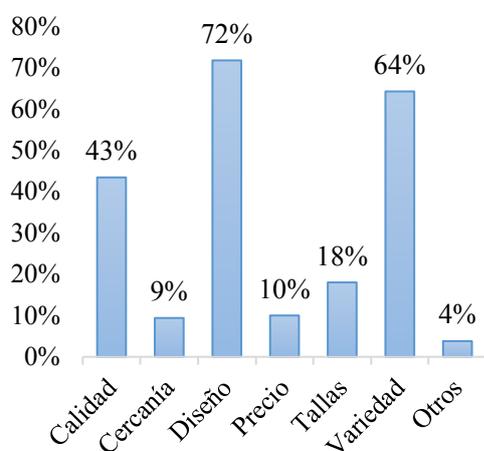


Figura 22. Atributo valorado de Gamarra.

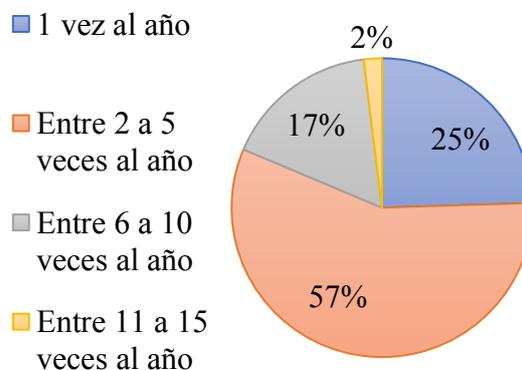


Figura 23. Frecuencia de compra en Gamarra.

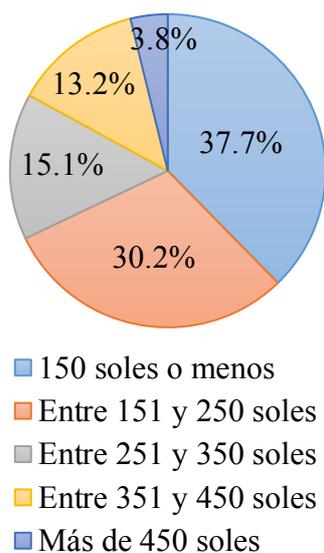


Figura 24. Promedio de gasto por ocasión en Gamarra.

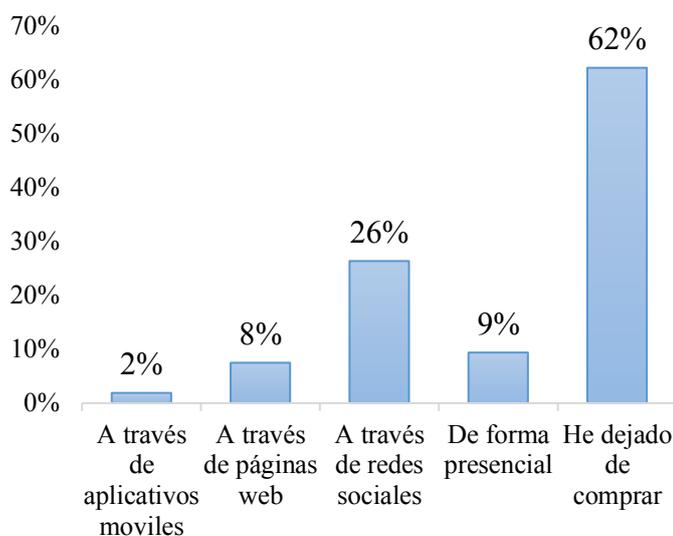


Figura 25. Medio de compra de productos de Gamarra tras la aparición del COVID.

Al mostrar el video del prototipo de GamarritApp, los clientes calificaron a la aplicación desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo) donde resultó que están de acuerdo en que la aplicación es sencilla de usar con una puntuación promedio de 4.1, están entre neutrales y de acuerdo en que el diseño de la aplicación es atractivo con una puntuación promedio de 3.6, y están de acuerdo con que la aplicación es útil con un promedio de 4.2. También, el 98.1% afirmó estar dispuesto a comprar a través de GamarritApp.

Al preguntar sobre la competencia directa, se mencionó el Marketplace de Facebook, las aplicaciones de las tiendas por departamento como Ripley y Saga Falabella, el portal web de Gamarra, entre otros. Y al preguntar sobre qué podría motivar a usar la aplicación, se mencionó la posibilidad de acceder a descuentos y ofertas, que garanticen la seguridad de las compras, el respaldo que le puedan brindar otras marcas financieras o textiles de confianza ya establecida, y el que aseguren una entrega rápida.

Comerciantes. De la encuesta a los comerciantes de Gamarra, se obtuvo un grupo conformado en su mayoría por personas entre 41 y 60 años (ver Figura 26) del género femenino (ver Figura 27) y que provienen predominante de los distritos de La Victoria, San Luis, San Juan de Lurigancho y Santa Anita (ver Figura 28). El 100% de los comerciantes utiliza un smartphone y el 94.4% de ellos tiene el sistema operativo Android (ver Figura 29); también, el 83.3% informó haber realizado ventas en línea en el presente año. Entre sus hábitos de venta en línea, la mayoría utiliza su smartphone para vender (ver Figura 30), entre 25% y 50% de sus ventas totales son en línea (ver Figura 31) y utilizan los depósitos a cuenta como medio de cobro (ver Figura 32).

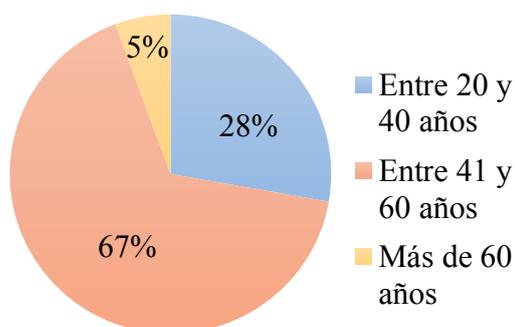


Figura 26. Distribución de edades de los comerciantes de Gamarra.

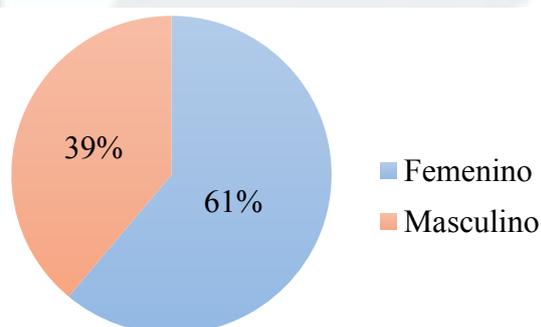


Figura 27. Distribución de género de los comerciantes de Gamarra.

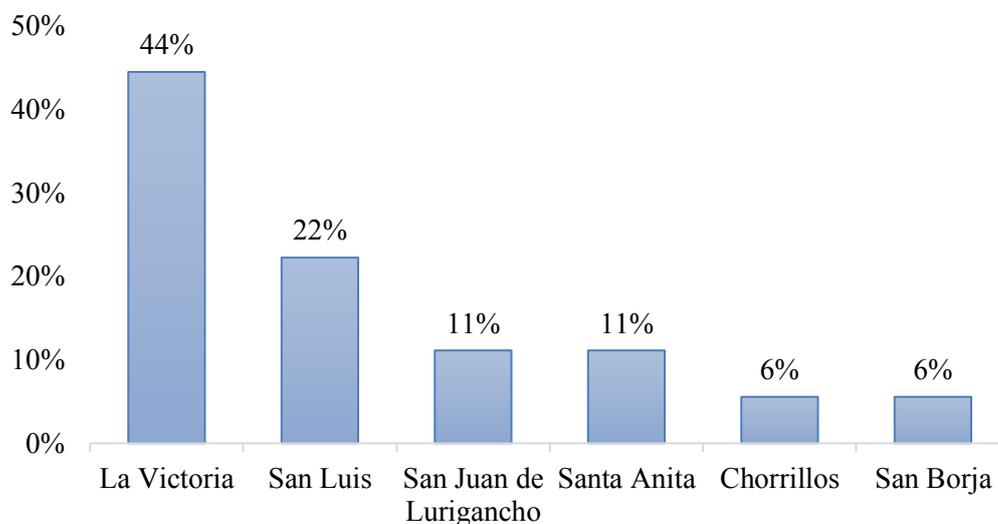


Figura 28. Distribución distrital entre los comerciantes de Gamarra.

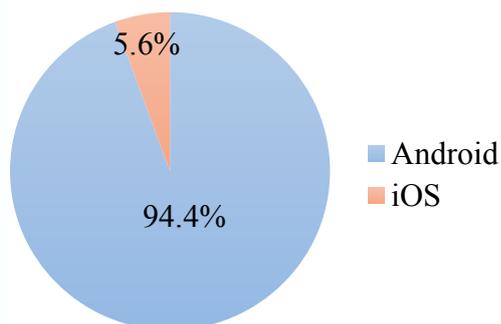


Figura 29. Distribución de sistemas operativos de los comerciantes de Gamarra.

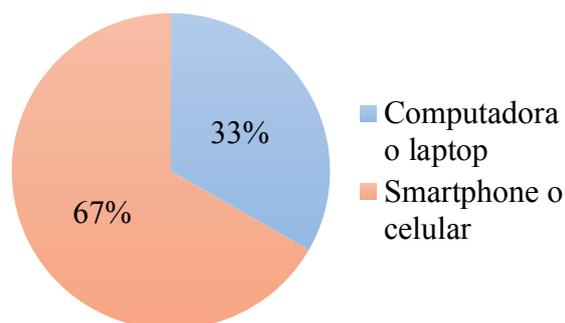


Figura 30. Preferencia en dispositivos electrónicos al vender en línea.

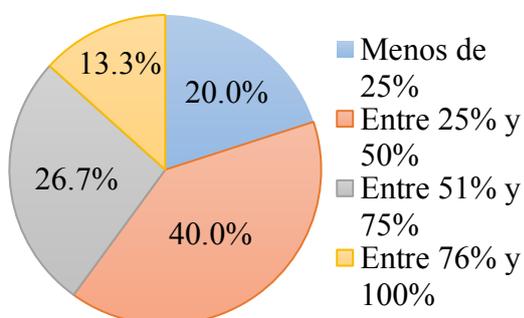


Figura 31. Porcentaje de ventas en línea respecto al total.

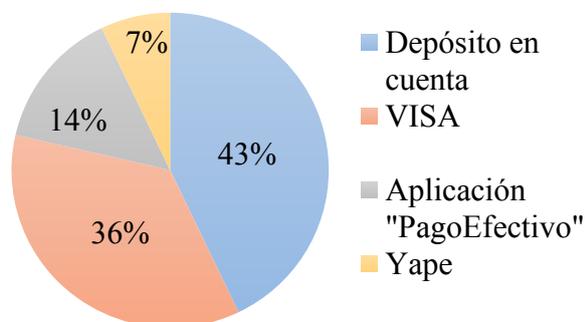


Figura 32. Preferencia en medios de cobro al vender en línea.

Al mostrar el video del prototipo de GamarritApp, los comerciantes calificaron a la aplicación desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo) donde resultó que están de acuerdo en que la aplicación es sencilla de usar con una puntuación promedio de 3.9, están entre neutrales y de acuerdo en que el diseño de la aplicación es atractivo con una puntuación promedio de 3.7, y están de acuerdo con que la aplicación es útil con una puntuación promedio de 4.0. También, el 83.3% afirmó estar dispuesto a vender a través de GamarritApp.

Al preguntar sobre la competencia directa, se mencionó a las redes sociales, aplicaciones de tiendas por departamento, otras como Mercado Libre y OLX, el portal web de Gamarra, entre otros. Y al preguntar sobre qué podría motivar a usar la aplicación,

resaltó las comisiones por venta, por lo que podría haber una alta sensibilidad ante esta variable; asimismo, se mencionó que influiría que tan popular es la aplicación y que permita llegar al público objetivo.

3.3 Definición de la Solución al Problema de Negocio

3.3.1 Modelo de negocio

Frente al problema identificado, se propone como solución un emprendimiento del equipo para la creación de una Startup, *GamarritApp*, que plantea desarrollar un aplicativo móvil con el objetivo de vender los productos del Emporio Comercial de Gamarra. La startup busca crear un nuevo modelo de negocio, con el cual el comerciante pueda generar mayores ingresos y llegar a más clientes fuera del canal tradicional. Se ha desarrollado el Business Model Canvas del nuevo negocio, que se presenta en la Figura 33.

Segmentos de mercado. En este modelo de negocio el segmento de mercado es una plataforma multilateral, donde se puede identificar tres segmentos de mercado. Primero se encuentran los comerciantes de Gamarra, que necesitan vender sus productos para asegurar sus beneficios económicos, y que están dispuestos a innovar y potenciar su negocio con la tecnología, para llegar a más clientes fuera del canal tradicional. Por otro lado se encuentra el segmento de los compradores, quienes buscan acceder a los productos de Gamarra sin tener que ir a las galerías. En este segundo segmento se considera a los clientes habituales y con el potencial crecimiento llegar a otras personas con interés en comprar los productos de Gamarra. El tercer segmento de mercado está conformado por los anunciantes, para los cuales el servicio sería atractivo porque les daría mayor visibilidad, además podrán adaptar y dirigir sus campañas y promociones según la información de cada cliente.

<p>Socios clave</p> <p>Comerciantes de Gamarra</p> <p>Compradores</p> <p>Pasarelas de pagos</p> <p>Empresas que contratan publicidad</p> <p>Empresa logística</p>	<p>Actividades clave</p> <p>Afiliación de comerciantes</p> <p>Desarrollo y actualización del aplicativo</p> <p>Gestión y promoción de la plataforma</p> <p>Entrega de productos</p> <hr/> <p>Recursos claves</p> <p>Aplicativo móvil</p> <p>Plataforma E-commerce</p> <p>Inventario de productos</p>	<p>Propuestas de valor</p> <p>Tienda en línea ordenada y detallada</p> <p>Comodidad para comprar</p> <p>Seguridad en la compra</p> <p>Facilidad de pago</p> <p>Accesibilidad</p> <p>Facilidad de uso</p> <p>Reduce riesgo de contagio</p> <p>Promoción de productos</p> <p>Incremento de ventas</p>	<p>Relaciones con clientes</p> <p>Comunidad en redes sociales</p> <p>Autoservicio por el aplicativo</p> <p>Creación colectiva de comentarios</p> <hr/> <p>Canales</p> <p>Redes sociales</p> <p>Equipo comercial (Correos y celular)</p> <p>Plataforma de transacciones</p> <p>Plataforma de distribución digital de aplicaciones móviles</p>	<p>Segmentos de mercado</p> <p>Compradores</p> <p>Comerciantes de Gamarra</p> <p>Anunciantes</p>
<p>Estructura de costes</p> <p>Desarrollo del aplicativo</p> <p>Mantenimiento y gestión de plataforma</p> <p>Operador logístico</p> <p>Pasarelas de pagos</p> <p>Gastos publicitarios</p> <p>Alquiler oficina</p> <p>Personal administrativo</p>		<p>Fuentes de ingresos</p> <p>Comisiones de venta</p> <p>Posicionamiento de productos</p> <p>Pago por espacio publicitario</p> <p>Envío de producto</p>		

Figura 33. Lienzo del modelo de negocio.

Propuestas de valor. La propuesta de valor de GamarritApp es ofrecer una tienda en línea que permita a los consumidores comprar de forma segura y rápida por medio de su smartphone los productos de Gamarra y recibirlos en su domicilio; por lo que brindará comodidad, al permitir buscar, comprar, pagar y recibir los productos de forma práctica desde su hogar; permitiendo al consumidor verificar el estado de su compra y hacer seguimiento a su pedido. Simplifica el proceso de compra, presenta precios diferenciados según la opción de compra como minorista o al por mayor; ofrece variedad de productos ordenados por categorías, con información específica de cada producto, y diversos métodos de pago online. Asimismo, se tendrá seguridad en la compra, ya que el dinero será retenido hasta que se confirme la entrega y recepción del producto. GamarritApp generará confianza a los clientes frente al escenario actual, ya que reduce el riesgo de contagio de COVID-19 al no tener que trasladarse hasta el emporio comercial, y los repartidores cumplirán con los protocolos de higiene y seguridad para la entrega. También, crea valor por la accesibilidad, ya que se pondrá al alcance de más personas productos de Gamarra a los cuales no podían acceder. Dentro de las políticas de cambio y devolución de GamarritApp se ofrece al consumidor la opción de cambio de producto dentro de los siete días calendario después de recibido el producto; ofreciendo libertad al consumidor para realizar el cambio, siempre que el producto se encuentre sin uso y en buen estado, buscando en todo momento que tanto el comerciante y consumidor no se vean afectados.

Además, se benefician los comerciantes, ya que al implementar una tienda virtual podrán llegar a más clientes e incrementar sus ventas; de igual manera, podrán promocionar sus productos de forma segura, y al ser un canal digital también reduce para ellos el riesgo de contagio de COVID-19. También, GamarritApp va a ofrecer un canal de comunicación con el cliente y generará un reporte integral de las ventas realizadas, para apoyar al comerciante en el control de las mismas. Por otro lado, la propuesta de valor para los

anunciantes incluye una mayor exposición de sus productos. También, los anunciantes se verán beneficiados ya que con el uso de la analítica de datos en el aplicativo se puede obtener información para direccionar la publicidad a su público objetivo.

A diferencia de plataformas virtuales como MercadoLibre y OLX, la solución propuesta ofrece la variedad, precio y calidad única de Gamarra con la opción de programar la fecha en que desea recibir el pedido, además de replicar su experiencia de compra considerando las ventas al por menor y mayor, y permitir una búsqueda ordenada por galerías y tiendas. Por otro lado, frente a otras plataformas, se estaría comercializando con fábricas peruanas que utilizan algodón de excelente calidad y tienen una fuerte tradición.

Canales. El canal para contactar con los compradores y comerciantes son las plataformas de distribución digital de aplicaciones móviles, desde donde podrán descargar el aplicativo. También se contactará por canales propios, con los comerciantes y anunciantes, por medio de los representantes del equipo comercial, los canales pueden ser vía teléfono y correo que serán publicados en diversos medios electrónicos. Otro canal que se utilizará para comunicarse con todos los segmentos de clientes son las redes sociales, que también permitirán dar a conocer la aplicación móvil. Por último, se tiene como canal de compra las plataformas de transacciones que permitirán que los compradores adquieran los productos.

Relaciones con clientes. En el modelo de negocio las relaciones están fundamentadas en la captación de clientes, tanto comerciantes como compradores. La relación que se generará con los compradores y comerciantes empezará como un autoservicio donde encontrarán información de la aplicación mediante la página web o descargarla e interactuar con esta desde las plataformas, y más adelante podrá convertirse en un servicio automático, donde en función al historial y el perfil del cliente pueda ofrecer recomendaciones de compra. También se establecerá un relacionamiento personal para

formular contratos con los anunciantes y para resolver dudas con los comerciantes, mediante llamadas, correos o visitas. Además, se tendrá presencia en las redes sociales, mediante comunidades se buscará mejorar las relaciones con los clientes, y se recurrirá a la colaboración colectiva para recibir comentarios y evaluar el servicio recibido, buscando estimular las ventas y dar soporte a los comerciantes.

Fuentes de ingresos. La suscripción a la aplicación será gratuita; sin embargo, al ser un modelo de plataforma multilateral, tendrá ingresos de diversas fuentes: (a) comisiones de venta que serán un porcentaje fijo del monto total de venta; (b) cuota de posicionamiento de producto de los comerciantes, es decir, los comerciantes tienen la opción de pago para que sus productos aparezcan primeros en las búsquedas; (c) ingresos por contratos de publicidad, se negociará con los anunciantes el pago por espacio publicitario, el cual tendrá un precio fijo o dinámico, según la cantidad de usuarios que vean los anuncios; y (d) ingresos por envío de compra, el cual es la diferencia entre el precio fijo por envío que se cobra al comprador y la tarifa que se paga al operador logístico.

Recursos clave. Para que el modelo de negocio funcione, se tiene como recurso clave el aplicativo móvil para poder realizar las ventas, para lo cual se van a requerir programadores que se encarguen del aspecto tecnológico de la plataforma e-commerce y se necesitará tener un diseño UX/UI. Esto estará soportado por servicios e infraestructura de TI (base de datos, hosting, página web). Además, otro recurso clave serán los inventarios de productos, lo cual implica que el stock debe estar actualizado, para poder ofrecer a los compradores la disponibilidad real de productos.

Actividades clave. Para la operatividad del aplicativo GamarritApp, se requiere desarrollar actividades clave como son la captación y registro de los comerciantes, para poder tener una amplia base de acceso a productos y ofrecer una mayor variedad a los compradores. También se va a tener el desarrollo del aplicativo, para lo cual se requerirá un

software y una interfaz amigable para los clientes; además, debe tener un mantenimiento y actualización constante, asegurando que la plataforma y el servicio funcionen adecuadamente, y que se tiene un control de las bases de datos. Asimismo, se debe llevar una adecuada gestión de la plataforma y promocionar la misma, permitiendo al comprador calificar a la empresa y realizar comentarios con respecto a su experiencia de compra, los cuales podrán ser vistos por otros consumidores para influenciar en la decisión de compra e incentivar el uso del aplicativo. Además, para el reparto de los productos se contratará los servicios de una empresa logística que cuente con protocolos de bioseguridad con estándares establecidos de higiene, salud y seguridad para entregar todo el pedido completo con confianza.

Asociaciones clave. Se tiene como socios a los comerciantes de Gamarra por ser los proveedores de los productos, con los que se debe tener una comunicación constante; y a los compradores, que son los usuarios que van a utilizar el servicio y generar valor. Además, se consideran como aliados estratégicos a las pasarelas de pagos, para realizar las compras y pagarlas por el aplicativo garantizando la seguridad. Asimismo, se tiene como asociaciones clave a otras empresas, que son fuente de ingresos por los anuncios de publicidad que contraten. También, se tiene como aliado estratégico y socio de distribución a la empresa logística que se contratará para el envío de los productos, que será responsable de recoger el producto en la tienda del comerciante y entregarlo hasta la dirección ingresada por el comprador.

Estructura de costes. Se considera la inversión para el desarrollo del aplicativo, el mismo que va a requerir mantenimiento y actualizaciones periódicas. Se tendrán costos fijos asociados al personal administrativo del negocio y al alquiler de una oficina. Además, se tendrán costos variables del servicio logístico contratado para el envío de los pedidos, y las comisiones por venta de la pasarela de pago. También, se incurrirá en gastos

publicitarios para captar compradores y comerciantes para que se registren, mediante redes sociales, carteles publicitarios y la página web.

3.3.2. Service Blueprint

Luego de desarrollar el service blueprint se ha identificado las etapas del proceso y las interacciones que se producen con el usuario, así como los procesos que son invisibles para el cliente. Para la propuesta de solución planteada, en la Figura 34 se presenta el service blueprint del servicio de compra online mediante el aplicativo móvil GamarritApp; donde se puede visualizar las acciones del usuario del servicio, desde el momento que descarga la aplicación en su smartphone hasta que recibe los productos comprados. Como parte del proceso el cliente debe registrarse como usuario para poder comprar, o puede ingresar como visitante para conocer el aplicativo; luego, cuando ingresa debe seleccionar la categoría de compra y posteriormente el producto, completar los datos de entrega, y verificar el pedido para proceder a efectuar el pago. Después pagar y esperar hasta el día en que llega su pedido, para finalmente validar la recepción del mismo.

Por otro lado, el comerciante debe descargar la aplicación y crear una cuenta de usuario, para lo cual existe un paso adicional donde se debe elegir el perfil de la cuenta entre cliente o comerciante. Para crear la cuenta deberá registrar la información de su empresa y adjuntar documentación relacionada, como la licencia de funcionamiento e imagen de la marca, la cual pasará por un proceso de validación y se le proporcionará un usuario y contraseña para que pueda acceder a la plataforma de e-commerce. Luego, deberá ingresar sus productos en el aplicativo, clasificarlos y agregar información de disponibilidad de stock, colores, tallas y los precios al por menor y por mayor, y tiene que subir fotografías del producto; además, el comerciante tendrá la opción de elegir el nivel de exposición para la publicación, desde una versión gratuita hasta una premium.

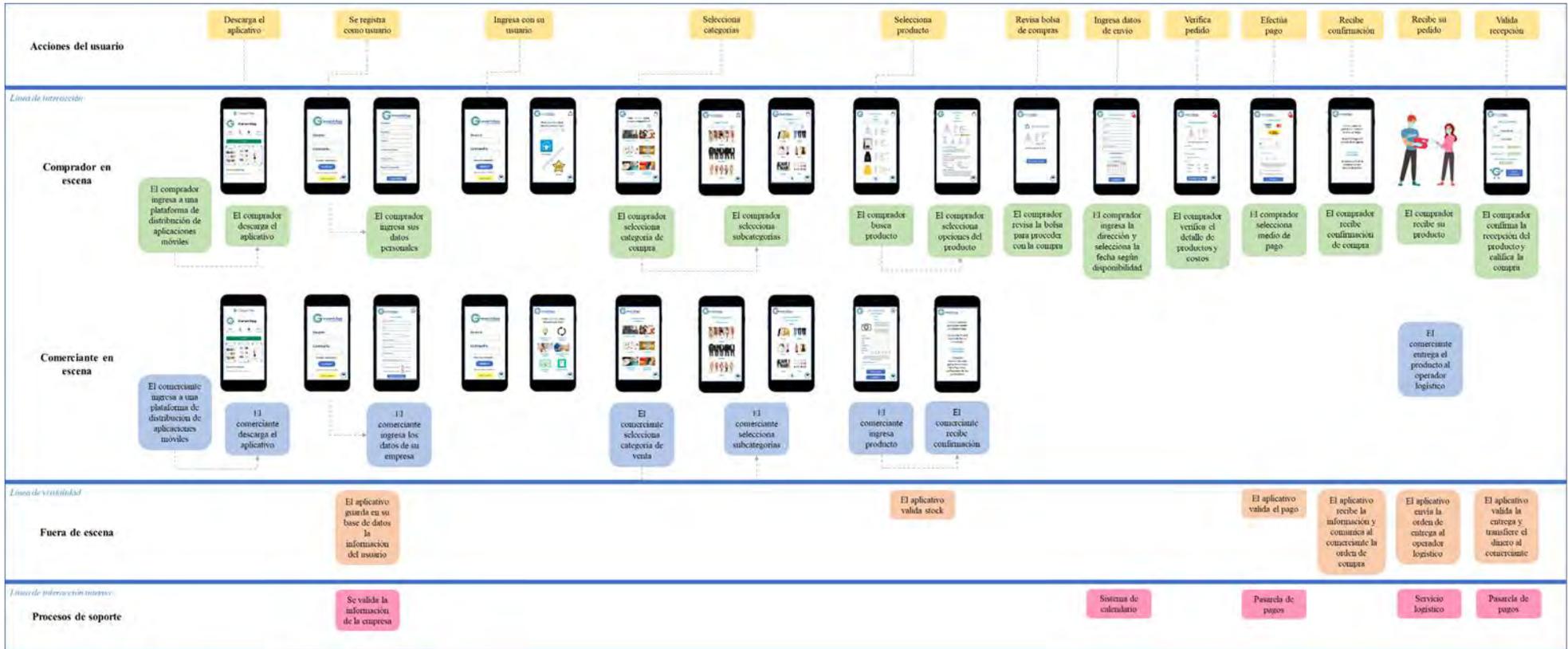


Figura 34. Service Blueprint para compra de productos por GamarritApp.

Análisis de los momentos del proceso que ve el cliente. Al analizar el proceso de compra, se ha identificado los momentos donde el cliente interactúa con el aplicativo. En primer lugar al crear una cuenta ingresa sus datos personales para registrarse como usuario. Después, puede acceder a la “Zona Gamarra” o a la “Zona VIP”, donde encontrará las tiendas más conocidas del emporio; y navegar en las diferentes categorías y subcategorías buscando el producto deseado, hasta encontrarlo y seleccionarlo, o utilizar la opción de búsqueda o los filtros. Luego elige las especificaciones del producto según las opciones que se presenten, como el color; talla, donde podrá acceder a una guía de tallas; o cantidad, influyendo esta última en el precio si se compra al por mayor.

Los productos seleccionados desde diversas tiendas serán añadidos a la bolsa de compra donde se puede procesar la orden con un único flete, para ello se debe ingresar la información de envío y seleccionar la fecha según la disponibilidad de la aplicación. Posteriormente verifica el detalle del pedido y el precio de envío de 10 soles para toda Lima Metropolitana, para seleccionar el medio de pago; y procede a efectuar el pago. A continuación, el aplicativo genera una confirmación del pedido realizado y el comprador debe esperar hasta la fecha seleccionada para recibir su producto. Finalmente, se da la confirmación de la recepción del pedido, la cual se realiza cuando el pedido fue recibido y está conforme, y califica en una escala del 1 al 5 al producto, a la tienda y a GamarritApp, con la opción de dejar comentarios que serán públicos.

Análisis de los momentos del proceso que no ve el cliente. Se reconoció momentos en que el cliente no tiene interacción con el aplicativo, como cuando este guarda en su base de datos la información del registro del usuario, y cuando valida el stock de un producto antes de permitir su selección. También, el momento en que el aplicativo valida el pago, para lo cual recibe soporte de las pasarelas de pago. Luego, cuando la aplicación recibe la confirmación del pago y comunica la orden de compra al comerciante, y la orden para la

entrega al operador logístico. Después, el operador logístico realizará el recojo del producto en la tienda del comerciante y lo entregará en la dirección indicada por el cliente, debiendo el comerciante y el operador informar cuando entregan los productos. Por último, el aplicativo valida la conformidad del envío y se transfiere el dinero al comerciante.

3.3.3. Plan económico - financiero

En la presente sección, se detallan los ingresos y gastos, la inversión inicial y los gastos de personal en los que se incurrirá para implementar el modelo de negocio. Se estimó un crecimiento para los cinco años de horizonte de análisis con el cual se proyectó las ventas. Y, con estos datos, se procedió a calcular el costo de capital promedio ponderado (WACC) y el flujo de caja libre.

Ingresos y Gastos. En la Tabla 1 se detalla los ingresos y gastos en los que se incurre al implementar la solución GamarritApp.

- Comisión de venta: Se aplica una comisión del 7% a cada transacción de venta.
- Posicionamiento del producto: Se realiza el cobro de S/ 30, en caso el comerciante solicite que su publicación tenga una exposición mayor.
- Cobro por espacio publicitario: Está determinado por un costo estimado de S/15.20 por un paquete de 1000 anuncios sobre el banner publicitario.
- Transporte de los pedidos: Es una tarifa plana de S/ 7 por pedido.
- Pasarela de Pago: Este costo está compuesto por una tasa fija de S/ 1.14 más una comisión del 4.2% del valor de la venta, más el 18% de IGV de la comisión.

Tabla 1

Ingresos y gastos

Cuentas	Valores
Ingresos	
Comisión por venta	7%
Posicionamiento del producto	S/ 30.00
Cobro por espacio publicitario	S/ 15.20
Costos de venta	
Desarrollo de la app	S/ 100,000.00
Hosting y servicios web	S/ 600.00
Transporte de los pedidos	S/ 7.00
Pasarelas de pago	S/ 1.14 + 4.2% + 18%(IGV)
Gastos de venta	
Carteles con código QR	S/ 300.00
Landing page	S/ 300.00
Publicidad en redes sociales	S/ 300.00
Gastos operativos	
Creación de la empresa	S/ 200.00
Personal contratado	S/ 7,500.00
Alquiler de un coworking	S/ 1,000.00
Gastos financieros	
Capital propio de accionistas	S/ 48,960 Tasa: 28%
Préstamo	S/ 59,840 Tasa: 20%

Inversión Inicial. En la Tabla 2 se detalla la inversión inicial, la cual está compuesta por los equipos de cómputo necesarios para el desarrollo y la gestión del negocio; la inversión en el desarrollo de la aplicación por una empresa tercera; y el alquiler de la oficina y los servicios web para implementar la solución. También, se considera el capital necesario para solventar los pagos del personal y de operación de la empresa. Por otro lado, la inversión inicial para el proyecto se estructura de la siguiente manera: 45% es capital propio y el 55% restante, préstamo del banco (ver Tabla 3).

Tabla 2

Inversión inicial

	Costo	Depreciación
Inversión en activos fijos		
Equipos de cómputo	S/ 8,000.00	S/ 8,000.00
Actividades iniciales		
Desarrollo de la app	S/ 100,000.00	
Hosting y servicios web	S/ 600.00	
Creación de la empresa - Constitución	S/ 200.00	
Total inversión inicial	S/ 108,800.00	S/ 8,000.00

Tabla 3

Estructura de capital

Recurso financiero	Valor	%	Tasa
Capital propio	S/ 48,960.00	45%	28%
Préstamos	S/ 59,840.00	55%	20%
Total	S/ 108,800.00	100%	

Gastos de Personal. En la Tabla 4 se detallan los gastos de personal donde se especifica el sueldo base, gratificaciones, vacaciones y CTS. En el primer año, se contabiliza la remuneración del administrador y del encargado de marketing que resulta en un gasto total de 93,500 soles; y, a partir del segundo año, se contrata al programador, lo que incrementa el gasto total a 127,500 soles.

Tabla 4

Gastos de personal

Cargo	Remuneración mensual	Vacaciones	Gratificación jul - dic	CTS mayo-nov
Administrador	S/ 3,000.00	S/ 3,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00
Encargado de marketing	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 5,000.00	S/ 5,000.00
Programador	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 4,000.00	S/ 4,000.00

Crecimiento. GamarritApp busca alcanzar una participación de mercado del 1.3% para el quinto año operativo, por lo que se estimó un crecimiento exponencial proyectado para el año 2, 3, 4 y 5 del 30%, 55%, 75% y 95% respectivamente. Esta progresión es conservadora considerando la tasa de 206% de crecimiento de ventas online que presenta el sector de moda y calzado en la región (PayU, 2020).

Proyección de las ventas. Considerando que las ventas anuales de las microempresas en Gamarra ascienden a 2,100 millones de soles (INEI, 2018) y el ticket promedio es de 200 soles, se calculó que el número de transacciones que se dan en Gamarra son de 875,000 al mes. De este total de transacciones, GamarritApp busca alcanzar en su primer año el 0.2% de participación de mercado que equivale a 1,750 ventas al mes, es decir, 21,000 ventas anuales. Tomando en cuenta este mercado objetivo, se determinó las ventas proyectadas (ver Tabla 5).

Tabla 5

Proyección de las ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento proyectado		30.0%	55.0%	75.0%	95.0%
Participación de mercado	0.20%	0.26%	0.40%	0.71%	1.30%
Ventas	21,000	27,300	42,315	74,051	144,400
Ingresos por comisión de venta	S/ 441,000.00	S/ 573,300.00	S/ 888,615.00	S/ 1'555,076.25	S/ 3'032,398.69
Ingresos por delivery	S/ 63,000.00	S/ 81,900.00	S/ 126,945.00	S/ 222,153.75	S/ 433,199.81
Ingresos por posicionamiento	S/ 9,799.56	S/ 12,739.43	S/ 19,746.11	S/ 34,555.70	S/ 67,383.61
Ingresos por espacio publicitario		S/ 3,648.00	S/ 5,654.40	S/ 9,895.20	S/ 19,295.64

WACC. Está determinado por dos componentes: el costo de patrimonio (K_e) y el costo de la deuda (K_d). El primero está influenciado por factores que definen la estabilidad económica del país de donde provienen los fondos de los accionistas como son la beta desapalancada, la rentabilidad esperada de mercado, la tasa libre de riesgo y el riesgo país (ver Tabla 6). El segundo está determinado por criterios que los bancos utilizan para determinar la tasa de interés. Con estos valores, se calculó que el costo mínimo para cubrir la inversión realizada sobre el proyecto sería de 20.4% (ver Tabla 7).

Tabla 6

Costo de patrimonio

Variable	Significado	Valor
Be	Beta apalancada	2.09
Bu	Beta desapalancada	1.12
Rf	Tasa libre de riesgo	1.5%
E[Rm]	Rentabilidad esperada del mercado	13.4%
Be	Riesgo de mercado de un activo	2.085
Rp	Riesgo país	1.7%
Ke	Costo de patrimonio	28.1%

Tabla 7. Factores del WACC

Factores del WACC

Variable	Significado	Valor
Ke (COK)	Coste de los fondos propios	28.1%
Kd	Coste de la deuda financiera	20%
E	Fondos propios	45.0%
D	Deuda financiera	55%
T	Tasa impositiva	29.5%
WACC	Costo promedio ponderado	20.4%

Flujo de caja libre. Para el horizonte de proyección de cinco años del proyecto, incluyendo todos los factores antes mencionados en el plan económico - financiero, se calculó el flujo de caja libre que, como se puede ver en la Tabla 8, desde el primer año presenta valores positivos y se utilizó para estimar los indicadores de viabilidad del proyecto.

Tabla 8

Flujo de caja libre

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Servicios de GamarritApp		513,799.56	671,587.43	1'040,960.51	1'821,680.90	3'552,277.75
Egresos						
Costo de ventas		390,099.60	506,949.48	785,441.69	1'374,072.96	2'678,872.28
Utilidad Bruta		123,699.96	164,637.95	255,518.82	447,607.93	873,405.47
Gastos administrativos		93,500.00	127,500.00	127,500.00	127,500.00	127,500.00
Gastos de ventas		10,800.00	10,800.00	10,800.00	10,800.00	10,800.00
Gastos operativos		12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Utilidad Neta		7,399.96	14,337.95	105,218.82	297,307.93	723,105.47
Depreciación		-8,000.00				
Utilidad antes de Impuestos (EBIT)		- 600.04	14,337.95	105,218.82	297,307.93	723,105.47
Impuesto a la renta (29.5%)		-	- 4,229.69	- 31,039.55	- 87,705.84	- 213,316.11
Utilidad después de Impuestos (NOPAT)		- 600.04	10,108.25	74,179.27	209,602.09	509,789.36
Depreciación		8,000.00				
Flujo de Caja Operativo (CAPEX)		7,399.96	10,108.25	74,179.27	209,602.09	509,789.36
Garantía de alquiler	- 1,000					1,000.00
Inversión inicial	- 108,800					
Flujo de Caja Libre (FCL)	- 109,800.00	7,399.96	10,108.25	74,179.27	209,602.09	510,789.36

3.4 Discusión sobre la Innovación Disruptiva en la Solución al Problema de Negocio

GamarritApp es una innovación disruptiva porque es un canal de venta digital a través de un aplicativo móvil, el cual conectará a comerciantes y clientes del Emporio Comercial de Gamarra; es una nueva modalidad de atender las necesidades de los consumidores, quienes acuden a este por la variedad de productos, precio y calidad.

Asimismo, GamarritApp pretende transformar en clientes a personas que no solían comprar en Gamarra debido a la inseguridad que hay en los alrededores del emporio comercial o por la lejanía de sus hogares, sin embargo, desean adquirir productos de este centro comercial.

Las características mencionadas hacen que GamarritApp desafie a las aplicaciones móviles existentes como OLX, MercadoLibre y Linio donde empresas establecidas o personas naturales ofrecen productos como electrodomésticos, accesorios deportivos, celulares, entre otros. A diferencia de estas plataformas virtuales, que no se encuentran ordenadas por centros comerciales, en GamarritApp los comerciantes deben ser empresas establecidas y estarán ordenadas por galerías.

En relación con las otras aplicaciones móviles que realizan ventas del Emporio Comercial de Gamarra, GamarritApp se diferenciará en la cantidad y variedad de tiendas que estarán disponibles para el consumidor. Además, el consumidor podrá programar la fecha en que desea recibir su orden. La aplicación estará dividida por galerías y tiendas, lo cual transmitirá al comprador la experiencia de compra de manera presencial, asimismo, la aplicación tendrá dos opciones de ingreso: básico y premium, en este se encontrarán las marcas más conocidas.

Por otro lado, al ingresar a un mercado competitivo con diversas opciones de aplicativos y marcas, GamarritApp desarrollará un elemento diferenciador de brand equity para alcanzar un buen posicionamiento de mercado, aprovechando el valor de marca y reconocimiento de las fábricas de Gamarra; para ser reconocida por los consumidores como

una tienda en línea que ofrece productos peruanos de excelente calidad. Además, GamarritApp va a construir relaciones con los comerciantes a largo plazo, ofreciéndoles reconocimiento por cómo los clientes valoran sus productos y el servicio de su tienda durante la compra. Y para lograr las ventas y éxito del aplicativo, se va a crear relaciones con los consumidores construyendo una identidad y creando una conexión con la marca peruana.

3.5 Discusión sobre la Exponencialidad en la Solución al Problema de Negocio

GamarritApp tiene un modelo de negocio exponencial ya que establece un canal de venta digital para los comerciantes del emporio comercial, el cual permitirá aumentar las ventas e incrementar el tamaño del mercado debido a que incorporará nuevos clientes que antes no realizaban compras en Gamarra. Inicialmente, el modelo de negocio tiene como segmento de mercado a comerciantes y consumidores debido a que las transacciones se realizarán entre ellos; sin embargo, se espera que en el segundo año de funcionamiento incorpore anunciantes y obtener ingresos por avisos publicitarios. Es importante mencionar que los anunciantes pueden ser empresas del emporio comercial o pueden estar en otros sectores comerciales como farmacéutico, automovilístico, bazar, entre otros.

Posteriormente, se podrían integrar nuevos servicios como cotizaciones del usuario, es decir, habilitar una sección donde los consumidores soliciten presupuesto para los servicios que requieran y los comerciantes les envíen sus propuestas. Respecto a la disponibilidad geográfica para realizar envíos, al inicio de las operaciones GamarritApp realizará envíos solo en Lima Metropolitana, y dependiendo de la demanda se podrían realizar entregas de pedidos a provincias con capacidad para atender a todo el Perú y envíos internacionales, considerando que Gamarra es conocida internacionalmente, por lo que se facilitaría el contacto entre el comprador extranjero y los comerciantes. Finalmente, la

aplicación estará disponible para el sistema operativo Android, ya que es el más utilizado, pero más adelante podría estar disponible en iOS y en versión web.

3.6 Discusión sobre la Sostenibilidad en la Solución al Problema de Negocio

3.6.1 Sostenibilidad social

En el proceso de elaboración de la aplicación GamarritApp, desde la identificación del problema hasta la evaluación de los prototipos, el capital social de Gamarra ha direccionado las decisiones tomadas en el modelo de negocio a través de su participación y experiencias compartidas como han sido registradas en las etapas de Design Thinking.

Este modelo de negocio contribuye con el ambiente al proteger la seguridad y salud de los ciudadanos al reducir su exposición ante un posible contagio de COVID-19; y protege el ambiente al mejorar la eficiencia logística a través del diseño de rutas de reparto y consolidación de pedidos. Asimismo, contribuye con la economía local satisfaciendo las necesidades de los consumidores de adquirir la calidad, precio y variedad que ofrecen los comerciantes de Gamarra, y construyendo canales digitales entre los comerciantes y sus clientes para contribuir a su crecimiento económico de forma segura.

Por otro lado, la aplicación brinda un espacio de participación democrática a todos sus usuarios para compartir sus opiniones y calificar las diversas tiendas y productos ofrecidos, lo que no solo permitirá un filtro de calidad para los compradores, sino que recompensará a los comerciantes y generará competitividad. Además, crea un sentido de lugar desde la propia concepción de marca como GamarritApp y la opción de búsqueda por tienda donde cada comerciante puede transmitir a través de sus productos su propuesta de valor de siempre en una nueva experiencia digital.

3.6.2 Sostenibilidad financiera

De acuerdo a la información presentada en la investigación, se ha determinado que GamarritApp será sostenible financieramente ya que va a generar ingresos comerciales por

las comisiones de venta y por los contratos publicitarios de los anunciantes; estas fuentes de ingresos aumentarán los beneficios económicos y permitirán que GamarritApp pueda afrontar dificultades financieras. También, será sostenible porque diversifica sus fuentes de ingresos con los ingresos mencionados y el margen de ganancia de los envíos a domicilio. Además, la solución es sostenible ya que se basa en una planificación previa que determina la inversión inicial, que asciende a S/ 108,800, que se destina para la implementación del aplicativo móvil y requerimientos operativos necesarios.

Por otro lado, el modelo de negocio utiliza herramientas informáticas y logísticas establecidas en el mercado, lo que permite la atención de la demanda de un canal digital exclusivo para Gamarra. Ante un incremento en el número de usuarios, las aplicaciones móviles presentan diseños escalables donde la infraestructura tecnológica no representa una restricción, por lo que se podría responder a los cambios en la demanda de mercado.

3.7. Implementación de la Solución al Problema de Negocio

Para la implementación de la solución propuesta, el aplicativo móvil GamarritApp, se llevará a cabo diversas actividades necesarias para lograr una realización exitosa, que incluyen acciones de planificación para la puesta en operación, para lo cual se propone un cronograma (ver Figura 35). El plazo de implementación estimado para la constitución de la empresa y desarrollo del aplicativo es de cinco meses, y un plazo de tres meses de implementación de la versión beta del aplicativo.

Considerando los plazos de implementación, se realizarán actividades para la constitución legal de la empresa y formalización de la Sociedad; también se considera las actividades correspondientes al desarrollo del aplicativo móvil y de la web, y la operación de la versión beta para probar el aplicativo en un grupo reducido de usuarios que permita perfeccionarlo y avale su funcionamiento. Para ello, se contratará a un administrador para

el manejo y control del negocio a la vez que se busca un espacio físico en alquiler para una oficina desde el primer año de operación.

Actividades	Año 0					Año 1				Año 2			
	Mes					Trimestre				Trimestre			
	8	9	10	11	12	1	2	3	4	1	2	3	4
Constitución de la empresa	■												
Diseño de logo y marca													
Desarrollo de página web		■	■	■	■								
Desarrollo de aplicativo móvil		■	■	■	■								
Contrato encargado de marketing					■	■	■	■	■	■	■	■	■
Afiliación de comerciantes					■								
Apertura de oficina						■	■	■	■				
Contrato administrador						■	■	■	■	■	■	■	■
Versión beta						■	■	■	■				
Lanzamiento del aplicativo "GamarritApp"							■	■	■				
Operación del aplicativo						■	■	■	■	■	■	■	■
Contrato encargado de TI										■	■	■	■
Retroalimentación de usuarios										■	■	■	■
Actualizaciones y mejoras										■	■	■	■
Campaña publicitaria para atraer comerciantes						■	■	■	■				
Campaña publicitaria para atraer compradores						■	■	■	■				
Espacios publicitarios										■	■	■	■
Evaluación de expansión													■

Figura 35. Cronograma de actividades.

Antes de la apertura de la oficina, se contratará a una persona encargada del marketing cuya responsabilidad será ejecutar la estrategia de branding que consiste en definir la misión, visión y valores de la empresa en conjunto con el administrador, validar al público objetivo determinado en el presente estudio, construir una imagen de marca en base a la propuesta de valor con las ventajas competitivas mostradas en el modelo de negocio desarrollado, y plantear y dar seguimiento a métricas que permitan analizar la imagen que tiene el público sobre la empresa. Asimismo, entre sus funciones, se encuentra la realización de reuniones y acciones para captar comerciantes antes de completar la

versión beta del aplicativo y llevar a cabo las campañas publicitarias que acompañarán el lanzamiento de GamarritApp.

Para la implementación exitosa del aplicativo móvil es fundamental el desarrollo de la plataforma, por lo que se contratará los servicios de una empresa especializada para el desarrollo y mantenimiento de la misma por el primer año; debiendo desarrollar el aplicativo tomando en cuenta el diseño de la interfaz de usuario y la experiencia de usuario, considerando que debe ser simple y fácil de usar, siguiendo una mejora continua según las interacciones con los usuarios. Con este objetivo, para el diseño real del aplicativo se partirá del prototipo final desarrollado como producto mínimo viable, el mismo que se presenta en la Figura 36 y Figura 37.

Luego de realizarse el lanzamiento de la plataforma, al finalizar cada año se efectuarán actividades de retroalimentación para buscar información relevante que permita implementar mejoras y agregar valor a la aplicación. Desde el segundo año de operación del aplicativo se realizarán actualizaciones constantes, para lo cual se tendrá que contratar a un encargado de TI, quién será el responsable de las funciones de programador y de la seguridad de la red.

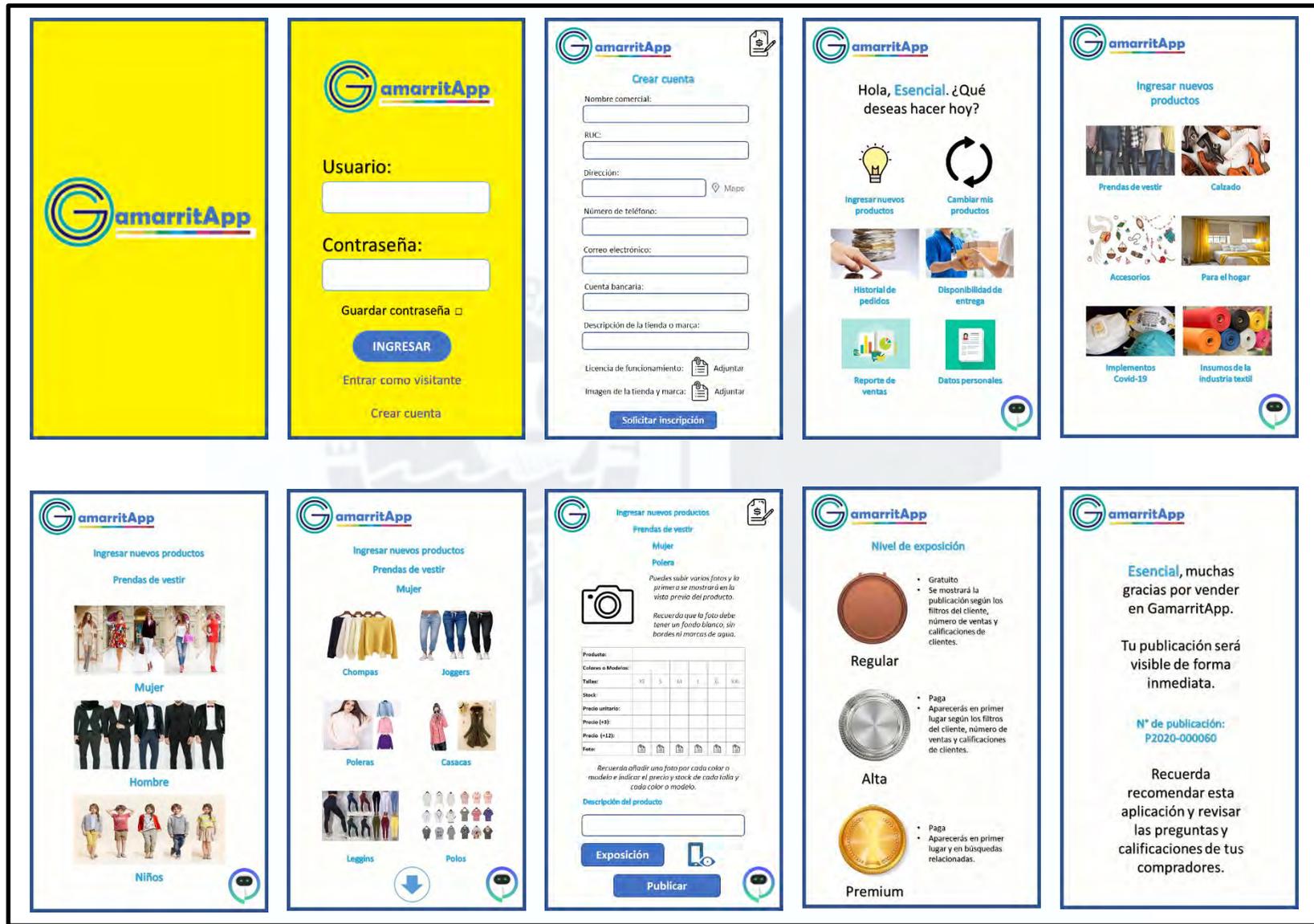


Figura 36. Prototipo interfaz usuario comerciante.

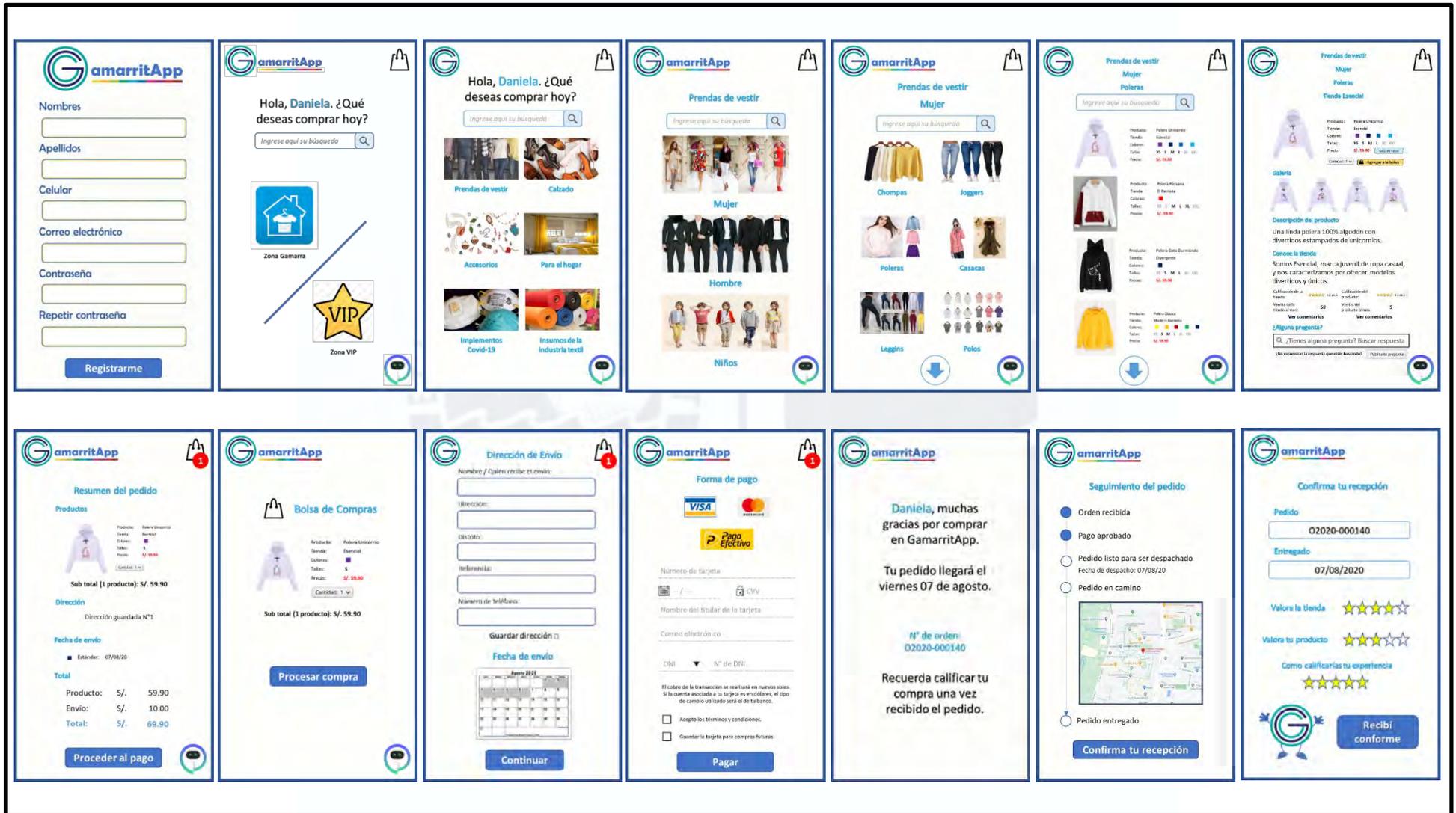


Figura 37. Prototipo interfaz usuario cliente.

3.8 Métricas que definen el éxito de la Solución al Problema de Negocio

Para evaluar el presente proyecto, se empleó el costo promedio de capital (WACC) y el flujo de caja para calcular el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). El valor actual neto resultó en un beneficio monetario de S/ 247,662 luego de haber descontado todos los recursos necesarios en los que incurre la solución y, como el indicador es mayor a cero, se acepta el proyecto. La tasa interna de retorno se calculó en 59% y, como el indicador es mayor al costo de oportunidad (COK) de 28.1%, se demuestra la viabilidad del proyecto. Así, habiendo calculado el VAN y la TIR, se determinó que el proyecto es rentable (ver Tabla 9).

Tabla 9 *Métricas financieras*

Métricas financieras

Indicadores	Valor
COK	28.1%
Tasa de descuento (WACC)	20.4%
VAN	S/ 247,662
TIR	59%
Impuesto a la Renta	29.5%

Por otro lado, cuando se implemente la solución también se deberá evaluar si se está logrando exitosamente los objetivos establecidos, como la participación de mercado, para lo cual se definen métricas del aplicativo.

- Número de comerciantes registrados en el mes. Este permitirá determinar la cantidad de nuevos comerciantes al mes y la aceptación de la aplicación entre la comunidad de comerciantes de Gamarra.
- Número de clientes registrados en el mes. Este ratio permitirá conocer la popularidad de la aplicación, medir la efectividad de las campañas de marketing,

y saber si los clientes mensuales en el aplicativo son los suficientes para alcanzar el público objetivo estimado para las ventas.

- Número de visitantes en el mes. Este determinará la cantidad de vistas promedio de los banners publicitarios y el ingreso total por publicidad.
- Número de ventas diarias. Este indicador ayudará a determinar si se alcanzarán los beneficios esperados a través de las comisiones de venta.
- Ratio de conversión de visitas a ventas. Este ratio permitirá conocer la efectividad de la aplicación para cerrar una venta y encontrar posibles deficiencias en el proceso de venta.
- Número de descargas. Este ratio permitirá conocer la popularidad de la aplicación y medir la efectividad de las campañas de marketing.

3.9 Resumen

En este capítulo se aplicaron las metodologías ágiles, la metodología de Design Thinking permitió explorar la problemática e identificar las necesidades del usuario, construyendo el perfil de cada uno, donde las preocupaciones de los comerciantes se relacionan con la sostenibilidad económica de su negocio y necesidad de incrementar sus ventas; y la de los consumidores con reducir su riesgo de contagio ante el COVID-19. De esta aplicación surgieron una serie de ideas que fueron prototipadas y evaluadas, donde aquella con mayor impacto y menor costo resultó la creación de un aplicativo móvil para la venta de productos de Gamarra.

Con la solución elegida se desarrolló el método de Lean Startup, para lo cual se esbozó el lienzo de propuesta de valor y se elaboró el producto mínimo viable para validar la propuesta. Luego se complementó la propuesta de valor con la descripción del modelo de negocio, Business Model Canvas, cuyas fuentes de ingreso son las comisiones por venta,

los servicios de posicionamiento de producto, los alquileres de espacios publicitarios dentro de la aplicación y los servicios logísticos de entrega de productos.

La implementación de este modelo tomaría cinco meses hasta el lanzamiento de la primera versión de la aplicación con una inversión inicial de S/ 108,800, con una participación de mercado de 0.2% en el primer año con un crecimiento exponencial hasta lograr el 1.3% en el quinto año, y un costo de capital ponderado promedio de 20.4%. Haciendo uso de estos valores se obtuvo un VAN de S/ 247,662 y una TIR de 59% con lo que se determinó que el proyecto es rentable.

Este proyecto es una alternativa innovadora por ser un canal de venta digital que recoge la propuesta de valor de Gamarra de variedad, calidad y precio; replicando la experiencia de usuario física de búsqueda a través de tiendas, que se diferencia y desafía a los líderes de mercado como Linio, OLX y Mercado Libre. También, tiene exponencialidad por la cantidad de comerciantes que presenta Gamarra dando las opciones de abarcar cada vez más segmentos de clientes y comerciantes en este mercado. Además, es sostenible socialmente por hacer uso del capital social de Gamarra en su creación e integrar variables de sentido de lugar en su desarrollo, y es sostenible financieramente ya que generará ingresos comerciales por las comisiones de venta y por los contratos publicitarios de los anunciantes; diversificará sus fuentes de ingresos y podrá responder a los cambios en la demanda de mercado.

Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones

4.1. Conclusiones

4.1.1 Conclusiones generales

- La propuesta del aplicativo móvil GamarritApp cumple con el objetivo general de la investigación de desarrollar una solución innovadora, exponencial y sostenible, con el fin de llegar a más clientes e incrementar las ventas y los ingresos de los comerciantes en el Emporio Comercial de Gamarra. Además, se ha cumplido con los objetivos específicos planteados en la presente investigación: (a) identificar las micro, pequeñas y medianas empresas del Emporio Comercial de Gamarra, mediante la revisión de fuentes primarias; (b) describir las características de los comerciantes y compradores de Gamarra, por medio del proceso de empatizar en Design Thinking y la aplicación de encuestas como parte de los elementos de la investigación científica; (c) proponer un canal de venta digital que ayude a incrementar las ventas, mitigar el impacto del COVID-19 y permita incrementar los beneficios económicos, mediante la solución del aplicativo móvil para venta; (d) brindar un nuevo modelo de negocio, desarrollando el Business Model Canvas de GamarritApp; y (e) plantear la evaluación económica y sostenible de la factibilidad de la propuesta, a través de los indicadores financieros.
- Gamarra es el emporio comercial y productivo de ropa más importante de Perú, que aporta aproximadamente el 1.2% del PBI nacional y representa el 20.2% de lo que el sector manufactura genera en Lima. En este emporio comercial se encuentran 31,176 microempresas que representan el 30.3% de las ventas generadas por las unidades productivas formales de Gamarra, de las cuales el 70% se dedica al comercio al por mayor y menor.

- El 16 de marzo se declaró el estado de emergencia en Perú por el COVID-19, lo que ha ocasionado pérdidas económicas para el emporio comercial de 30 millones de soles diarios. Las encuestas mostraron que el 62.3% de los clientes encuestados ha preferido no realizar sus compras en Gamarra de forma presencial, es decir, no han adquirido productos durante este periodo en el emporio comercial.
- Los compradores de Gamarra que viven en el departamento de Lima ascienden a 2'138,211 personas. De los clientes encuestados el 99% utiliza un smartphone, el 63% de ellos tiene el sistema operativo Android, y el 58% realiza compras por aplicativo. Por otro lado, de los comerciantes encuestados el 100% utilizan smartphone y desde el estado de emergencia entre el 25% y 50% de sus ventas se realizaron a través de internet, el 67% a través de su smartphone.
- Aplicar la metodología Design Thinking permitió identificar que el problema es la disminución de las ventas y pérdidas económicas en el Emporio Comercial de Gamarra, por la baja afluencia de clientes debido al escenario actual por el COVID-19. A causa del estado de emergencia, la preferencia de canales de venta física por parte de los comerciantes y el comportamiento del consumidor ha cambiado para evitar exponerse a un posible contagio de COVID-19.
- Se identificó que el problema afecta a los comerciantes y clientes de Gamarra, entre los principales hallazgos se encuentra que el 61% de los comerciantes encuestados son del género femenino, el 67% tiene entre 41 y 60 años, y están preocupados por la baja afluencia de clientes. Por otro lado, los clientes encuestados, quienes el 87% tiene entre 41 y 60 años, temen contagiarse de COVID-19 y les preocupa la inestabilidad económica, alrededor del 57% solía

acudir a Gamarra entre dos a cinco veces al año donde preferían comprar principalmente por el diseño, variedad y calidad.

- En la investigación realizada se utilizaron las metodologías ágiles Design Thinking y Lean Startup, los procesos creativos e innovadores de Piscina Lab, y prototipos, con lo que se logró el objetivo general de crear una solución innovadora, exponencial y sostenible que brinda una oportunidad de negocio para llegar a más clientes e incrementar las ventas en el Emporio Comercial de Gamarra.

4.1.2 Conclusiones específicas

- Como resultado de desarrollar la matriz 6x6 se obtuvieron las siguientes posibles soluciones: hacer uso de las redes sociales, organizar ferias y eventos, capacitar a los comerciantes en marketing digital, establecer un plan de gestión de protocolos de bioseguridad, tener un centro de distribución para la entrega de pedidos y crear un aplicativo móvil para ventas. Siendo esta última la solución que representa mayor impacto y menor costo.
- Se aplicó la metodología de Lean Startup que permitió desarrollar el producto mínimo viable de la solución propuesta, el cual fue considerado sencillo de usar y útil por los comerciantes y clientes. Los resultados de las encuestas determinaron que el 83.3% de los comerciantes y el 98.1% de los clientes están dispuestos a utilizar el aplicativo móvil.
- GamarritApp es un modelo de negocio que contribuye a los objetivos de desarrollo sostenible, busca promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible mediante el incremento de ventas, el empleo y trabajo decente para los comerciantes de Gamarra; y, aprovechar el potencial de la tecnología a través de una plataforma digital.

- El proyecto tendrá una inversión inicial de S/ 108, 800 de los cuales el 45% será financiado mediante capital propio y el 55% restante mediante un préstamo. Con un VAN de S/ 247, 662 mayor a cero y una TIR de 59% mayor al COK de 28.1%, el proyecto es rentable.

4.2 Recomendaciones

4.2.1 Recomendaciones prácticas

- Con la finalidad de incrementar las ventas y los ingresos de los comerciantes de Gamarra, se propone la creación de una startup que tenga un nuevo modelo de negocio y desarrolle un aplicativo móvil, GamarritApp, con el objetivo de vender los productos del Emporio Comercial de Gamarra. El modelo de negocio es una plataforma multilateral con tres segmentos de mercado: comerciantes, compradores y anunciantes. La propuesta de valor de GamarritApp es ofrecer una tienda en línea ordenada y detallada, que brinde comodidad y permita comprar de forma segura y rápida, poniendo al alcance de más personas los productos de Gamarra; asimismo, permita al comerciante llegar a más clientes fuera del canal tradicional, ayude a incrementar sus ventas y generar mayores ingresos, para mitigar el impacto económico del COVID-19.
- Para implementar la plataforma e-commerce, se recomienda desarrollar el aplicativo y tener un diseño UX/UI, creando una interfaz amigable para los usuarios; se necesitará servicios e infraestructura de TI y se requerirá captar comerciantes que se registren antes del lanzamiento. Además, para la implementación de la solución se estima un plazo de cinco meses para la constitución de la empresa y desarrollo del aplicativo, y tres meses de operación de la versión beta del aplicativo, el cual deberá tener mantenimiento y actualización constante para asegurar que el servicio funcione adecuadamente.

- Se recomienda capacitar a los comerciantes respecto al funcionamiento de la aplicación para que puedan ingresar sus productos, y así incentivar el uso de GamarritApp. En este sentido, se recomienda realizar talleres y videos instructivos que permitan absolver las dudas del comerciante mientras ingresa sus productos a la aplicación, introduce las descripciones, obtiene un reporte de ventas, o realiza otras operaciones.
- Con la finalidad de expandir el mercado, se recomienda generar alianzas con operadores logísticos para poder llegar a más ciudades; de esta manera GamarritApp realizará envíos en Lima Metropolitana, y de acuerdo a la demanda se podrá expandir a provincias y realizar envíos internacionales.
- Con el objetivo de acelerar el proceso de crecimiento del negocio, se recomienda asociarse con una incubadora de startups que brinde apoyo y asesoramiento para el desarrollo exitoso del proyecto. Por ejemplo Startup Perú podría ser una opción, debido a que la solución propuesta contará con dos de los requisitos indispensables que solicitan: un producto mínimo viable y ventas superiores a S/120, 000.
- Entre las fuentes de financiamiento para el desarrollo de la startup, se recomienda incluir inversionistas ángeles quienes provean, además de fondos, experiencias, ideas y consejos; y venture capital que daría el soporte y respaldo de una empresa estable al nuevo emprendimiento.

4.2.2 Recomendaciones teóricas

- Se recomienda la utilización de tecnologías de información para promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, y fomentar la innovación como parte de los objetivos de desarrollo sostenible; lo que podrá beneficiar a miles de

comerciantes y compradores a través de la generación de canales de venta digital.

- Se recomienda implementar GamarritApp, una innovación disruptiva en el canal de venta y forma de conexión entre clientes y comerciantes de Gamarra a través de un aplicativo móvil. Un modelo de negocio exponencial con ventas escalables, que puede incrementar el tamaño del mercado al incorporar a nuevos clientes; además, ampliar nuevos segmentos de mercado al incorporar el servicio de anuncios publicitarios.
- Con la finalidad de evaluar el logro de los objetivos de participación de mercado y éxito de la solución, se recomienda la medición mensual de indicadores del aplicativo. Estas métricas permitirán conocer la cantidad de usuarios y la aceptación de la aplicación entre la comunidad de comerciantes de Gamarra.

4.3 Contribuciones

4.3.1 Contribuciones prácticas

- El presente estudio contribuye a demostrar el beneficio económico que podría percibir una organización que implemente una aplicación para la venta en línea de los productos comercializados en Gamarra, al mismo tiempo entrega a los potenciales emprendedores información sobre las preocupaciones y problemas que tienen los comerciantes y compradores de Gamarra, y las soluciones que esperan.
- La investigación puede contribuir al desarrollo de aplicaciones de venta en línea y motivar iniciativas en e-commerce al brindar evidencia de que existe una demanda impulsada por las restricciones impuestas por el Estado, como la inmovilización y los toques de queda, y por el temor de contagio de COVID-19 que lleva a los usuarios a disminuir su exposición durante sus compras.

4.3.2 Contribuciones teóricas

- La presente investigación utilizó como base para conocer el contexto del problema de negocio la descripción que el INEI presenta sobre el Emporio Comercial de Gamarra, el impacto que la informalidad empresarial tiene sobre la productividad en el Perú y los efectos que tiene el COVID-19 sobre la sociedad. Este contexto se complementa con las entrevistas realizadas a los comerciantes y consumidores de Gamarra para desarrollar perfiles de usuario, mapas de experiencia de usuarios y prototipos que contribuyen a la mejor comprensión de Gamarra y sus usuarios.
- Una segunda contribución son las soluciones generadas en las interacciones con los usuarios, las cuales aplican los conceptos de innovación disruptiva, exponencialidad y sostenibilidad para generar un modelo de negocio. Con la información que brinda la presente investigación, se muestra que una solución para el principal problema de negocio desarrollada a través de metodologías ágiles puede alcanzar una aceptación del 98% en el caso de los consumidores y del 83% en el caso de los comerciantes.
- La información de la presente investigación revela que, tras la aparición del COVID-19, el medio de compra más frecuente para adquirir productos de Gamarra son las redes sociales donde se da la posibilidad de ver el producto con imagen y videos mediante mensajería instantánea, se recurren a transferencias vía banca móvil y coordinan entregas. Este medio de compra disminuye las principales barreras para la compra en línea identificadas que son el no poder ver el producto antes de adquirirlo, el miedo a que la información de la tarjeta sea robada y los altos costos de envío.

4.4 Recomendaciones para futuras investigaciones

- Con base en la presente investigación se recomienda elaborar un plan estratégico para GamarritApp que establezca la misión, visión y valores, que direcciona al negocio hacia sus principales objetivos como el realizar envíos a nivel nacional, que supondría un reto en el área logística por la gestión de las devoluciones y el costo del transporte. El diseño de este plan consiste en estructurar una serie de acciones a efectuar en la implementación del aplicativo y con ello lograr una competitividad futura.
- Se recomienda desarrollar un plan de marketing para GamarritApp que incluya establecer una estrategia de posicionamiento, formar alianzas estratégicas con empresas del sector y lanzar campañas publicitarias. Este plan deberá contener un análisis FODA, mediante el cual se detalle las posibles amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades que se deben considerar para elegir la estrategia de marketing, y un análisis de marketing mix que permita diferenciar a GamarritApp de las aplicaciones existentes. Además, se debe elaborar un plan de marketing digital para realizar campañas en redes sociales como Facebook, Instagram y YouTube que incentiven su uso y creen una relación de fidelización del cliente. Estas acciones permitirían captar más usuarios, aumentar la cantidad de visitas en la aplicación, incrementar las ventas e incrementar el ticket promedio de compra.
- Gamarra contribuye al desarrollo económico del país representando la quinta parte de lo que genera el sector manufactura en Lima al PBI, en apoyo a este sector el Estado debería implementar reformas en la industria textil y confecciones. Por ello, se recomienda realizar un estudio para evaluar la factibilidad de replicar en el Perú un Sistema Moda como el de Colombia, el cual permitió que el sector textil se convirtiera en el pionero en el uso intensivo de capital y desarrollo tecnológico; asimismo, deberá cuantificar los impactos que podría traer dichas reformas para el emporio comercial.

- El proceso de recolección de información se realizó entre los habitantes de Lima, lo cual representa una limitación para obtener data representativa del potencial crecimiento del mercado. Por ello, para futuras investigaciones se recomienda llevar a cabo las encuestas a nivel nacional, con una muestra significativa en la que se amplíe las categorías de data recolectada, con la finalidad de realizar un análisis y evaluar las posibilidades de expansión del negocio.
- Se recomienda coordinar con representantes del emporio comercial y líderes de la comunidad para facilitar el intercambio de información necesaria para la investigación y para dar mayor eficacia a los procesos de retroalimentación. Realizar reuniones donde también se promueva la formalidad, que en el largo plazo podría traer mayores beneficios para Gamarra y para todos los que laboran en la zona.
- Se recomienda realizar una investigación sobre nuevas funcionalidades para la aplicación; que incluya un análisis para la implementación de realidad aumentada, donde los clientes puedan interactuar con los productos para que tomen mejores decisiones, que podría evitar la prueba de las prendas de vestir y la contaminación de ropa. Asimismo, incluya un análisis de cómo implementar la geolocalización, con la finalidad de brindar al cliente la ubicación exacta de la tienda a nivel de galería y piso.

4.5 Plan de Implementación

Con base en las conclusiones, hallazgos y recomendaciones del presente estudio, se propone un plan de implementación para GamarritApp, que se desarrolló mediante el uso de metodologías ágiles para ser una solución innovadora, exponencial y sostenible, con el fin de llegar a más clientes e incrementar las ventas y los ingresos de los comerciantes en el Emporio Comercial de Gamarra. Este plan se divide en cinco fases: creación de startup, desarrollo del aplicativo, implementación del aplicativo, operación del aplicativo y expansión del aplicativo como se ve en la Tabla 10.

4.6 Resumen

El Emporio Comercial de Gamarra atiende a un mercado de 2'138,211 personas en Lima donde el 30% de sus ventas son realizadas por 31,176 microempresas, de las que el 70% se dedica al comercio al por mayor y menor. Desde que se declaró el estado de emergencia en Perú, Gamarra ha tenido pérdidas económicas de 30 millones de soles diarios, en parte porque el 62.3% de sus clientes evita realizar compras de forma presencial; esto ha ocasionado que los comerciantes realicen entre el 25% y 50% de sus ventas a través de internet.

En la presente investigación, aplicar la metodología de Design Thinking permitió identificar que el problema es la disminución de las ventas y pérdidas económicas en Gamarra, por la baja afluencia de clientes debido al escenario actual por el COVID-19. Y, aplicar la metodología Lean Startup, permitió desarrollar un producto mínimo viable de un canal de venta digital y validar que el 83% de los comerciantes y 98% de los clientes está dispuesto a utilizar el aplicativo móvil.

Del proceso creativo resultó la solución del aplicativo móvil GamarritApp, que se recomienda implementar con la finalidad de incrementar las ventas y los ingresos de los comerciantes de Gamarra. Esta solución puede implementarse con una inversión inicial de 108,800 soles y resultará rentable ya que se ha calculado un VAN de 247,662 soles y una TIR de 59%. Además, se recomienda como parte de la implementación generar alianzas con operadores logísticos y capacitar a los comerciantes en el uso de la aplicación para acelerar el crecimiento del negocio.

Por otro lado, el presente estudio contribuye con la formulación de modelos de negocio en el emporio comercial al proveer información sobre sus usuarios, sobre la aceptación que podría alcanzar una solución desarrollada mediante metodologías ágiles, y sobre los beneficios económicos que podrían alcanzar estos emprendimientos. Finalmente,

se plantea para futuras investigaciones, elaborar un plan estratégico para que una empresa comercialice digitalmente productos de Gamarra, desarrollar un plan de marketing para un aplicativo móvil de productos de Gamarra, y realizar estudios a nivel nacional sobre el uso de los canales de venta digital y perfiles de comerciantes y clientes.



Referencias

- Acosta, D., & Betancur, J. (2014). Buenas prácticas de sostenibilidad financiera: El caso del desarrollo acelerado de las organizaciones no lucrativas coreanas. *Mundo Asia Pacífico*, 3(5), 7-23. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/map/article/download/2697/2494/>
- Amarilla, S., Quevedo, M., Villalba, J., Kubota, V., Pinazzo, J., González, J. & Meza, L. (2019). Plan de Sostenibilidad Financiera Parque Nacional Ybycuí Paraguay. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/333204069_Plan_de_Sostenibilidad_Financiera_Parque_Nacional_Ybycui_Paraguay
- Bravo Tejada, F. (13 de mayo de 2020). Gamarra lanza su propia plataforma ecommerce. *E-Commerce News*. Recuperado de <https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2020/gamarra-ecommerce-2.html>.
- Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63–72. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=87039866&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Blank, S. & Dorf, B. (2018). *El manual del emprendedor: La guía paso a paso para crear una gran empresa*. Barcelona, Editorial Gestión 2000.
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico. (2020). *REPORTE OFICIAL DE LA INDUSTRIA ECOMMERCE EN PERÚ Crecimiento de Perú y Latinoamérica 2009-2019*. Recuperado de <https://www.capece.org.pe/observatorio-ecommerce/>
- Castellanos, A., & Rodríguez, F. (2017). Una revisión a la configuración de la gestión del diseño, el pensamiento visual y el pensamiento de diseño. *IconoFacto*, 13(20). <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.18566/iconofact.v13.n20.a05>

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2016). *Economía informal en Perú: situación actual y perspectivas*. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/economia-informal-en-peru/
- ComScore. (2014). *Futuro Digital Perú 2014*. Recuperado de <https://www.comscore.com/lat/Prensa-y-Eventos/Presentaciones-y-libros-blancos/2014/2014-Peru-Digital-Future-in-Focus>
- Coordinadora de Empresarios de Gamarra. (s.f.). *Trayectoria*. Recuperado de <https://gamarra.org.pe/trayectoria/>
- Coronavirus en Perú: ¿Qué pasará con Gamarra y Mesa Redonda? (16 de marzo de 2020). *RPP*. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/coronavirus-en-peru-gamarra-y-mesa-redonda-esperan-grandes-perdidas-noticia-1251826?ref=rpp>
- Emporio Comercial de Gamarra sufre pérdidas millonarias por el coronavirus. (22 de abril de 2020). *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/emporio-comercial-de-gamarra-sufre-perdidas-millonarias-por-el-coronavirus/>
- Fernández Liesa, C. R. (2019). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Derecho internacional. *Tiempo de Paz*, 132, 13–22. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=138958554&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Fernández-Portillo, A., Cruz Sánchez-Escobedo, M.-N. H., & Hernández-Mogollón, R. (2015). La importancia de la Innovación en el Comercio Electrónico. *Universia Business Review*, 47, 106-125. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43341001006.pdf>
- Gamarra: FAE Mype y Reactiva Perú no beneficiarán a más de 2 millones de mypes que lo requieren. (15 de abril de 2020). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-gamarra-fae-mype-y-reactiva-peru->

no-beneficiaran-a-mas-de-2-millones-de-mypes-que-lo-requieren-nndc-noticia/?ref=gesr

Gómez, M. E., & Botero, J. C. (2016). Startup y spinoff: Una comparación desde las etapas para la creación de proyectos empresariales. *Revista Ciencias Estratégicas*, 24(36), 365-378. doi:<http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/rces.v24n36.a7>

Gutiérrez, M., & Domínguez, S. (2019). El Design Thinking como recursos y metodología para la alfabetización visual y el aprendizaje en preescolares de escuelas multigrado de México. *Vivat Academia*, 22(146)
<https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.15178/va.2019.146.71-95>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6°ed., México DF: McGrawHill. Recuperado de
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=721>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Producto Bruto Interno Trimestral según Actividad Económica (Nivel 14) 2007-2020-I (Valores a precios constantes de 2007)*. Recuperado de
<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *La población de Lima supera los nueve millones y medio de habitantes*. Recuperado de
<http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/la-poblacion-de-lima-supera-los-nueve-millones-y-medio-de-habitantes-12031/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Características de las Empresas del Emporio Comercial de Gamarra, 2017*. Perú. Recuperado de
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1555/libro.pdf

- Internet Media Services. (2016). *IMS Mobile in Latam Study*. Recuperado de <https://insights.imsincorporate.com/mobile2016/>
- Ipsos. (2019). *Comprador en Línea*. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-04/comprador_online.pdf
- Ipsos. (2020). *Hábitos y Actitudes hacia Internet en el Perú Urbano*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/habitos-y-actitudes-hacia-internet-en-el-peru-urbano>
- Ipsos. (2020). *Encuesta Nacional Urbana Mayo 2020 - El COVID 19*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/encuesta-nacional-urbana-mayo-2020-el-covid-19>
- Iruretagoyena, S. (2015). *Comercio Electrónico*. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=5357>
- Janita, I. & Chong, W.K. Barriers of B2B e-Business Adoption in Indonesian SMEs: A Literature Analysis. *Information Technology and Quantitative Management*, 2013: p. 571-578. Recuperado de <https://www-sciencedirect-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/science/article/pii/S1877050913002068?via%3Dihub>
- Kantar Worldpanel. (2018). 9 de cada 10 shoppers compran textiles en un mes. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/9-de-cada-10-shoppers-compran-textiles-en-un-mes>
- Kumar, R. (2011). *Research Methodology: a step by step guide for beginners*. Londres, Inglaterra: Editorial SAGE. Recuperado de http://www.sociology.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/06/Ranjit_Kumar-Research_Methodology_A_Step-by-Step_G.pdf
- Laudon, K., & Carol, G. T. (2013). *E-commerce 2013 (9a ed.)*. Pearson Educación. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=3298>

- López, I., Arriaga, A., & Pardo, M. (2018). La dimensión social del concepto de desarrollo sostenible: ¿La eterna olvidada? *Revista Española de Sociología*, 27(1), 25–41.
<https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.22325/fes/res.2018.2>
- Mansoori, Y., & Lackeus, M. (2020). Comparing effectuation to discovery-driven planning, prescriptive entrepreneurship, business planning, lean startup, and design thinking. *Small Business Economics: An Entrepreneurship Journal*, 54(3), 791.
<https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1007/s11187-019-00153-w>
- Martínez-Osorio, P. A., Barana, M., Rocha-Carneiro, R., & Paschoarelli, L. C. (2017). Innovación, design y sostenibilidad social: nuevas tendencias para el desarrollo local en la contemporaneidad. (Spanish). *Revista de Arquitectura (1657-0308)*, 19(2), 68. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/2057412508?accountid=28391>
- Mayorga Gutiérrez, D., & García Vega, E. (2010). La innovación empresarial en Perú. *INCAE Business Review*, 1(10), 20–26. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=73387390&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Ministerio de la Producción. (2015). *INDUSTRIA TEXTIL Y CONFECIONES Estudio de Investigación Sectorial*. Perú. Recuperado de http://ogeiee.produce.gob.pe/images/oee/docTrab_Textil.pdf
- Ministerio de la Producción. (2017). *LAS MIPYME EN CIFRAS 2017*. Perú. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oee-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/829-las-mipyme-en-cifras-2017>
- Naciones Unidas. (2020). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

- Naciones Unidas. (2020). *La Agenda para el Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- PayU. (2020). *Reporte impacto del COVID en el eCommerce*. Recuperado de <https://latam.payu.com/reporte-covid>
- Plattner, H., Meinel, C., & Leifer, L. (Eds). (2011). *Design Thinking: Understand – Improve – Apply*. Springer. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=edebk&AN=371282&lang=es&site=eds-live&scope=site>.
- Puente, E., Hernández, D., Hurtado, M., & Torres, J. (2012). *Nova como sistema operativo embebido para hardware cubano*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=378343675003>
- Puig, F. (2020). Actores similares con resultados diferentes. El efecto clustering. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 60, 1–3. <https://www.doi.org/10.35575/rvucn.n60a1>
- Rocha, R., León, M. E., & Moreno, E. (2013). Estrategias de innovación para empresas startups. *Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 13(1). [doi:http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.12712/rpca.v13i1.27394](http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.12712/rpca.v13i1.27394)
- Rojas, M., & Luque, J. (2019). “*Estamos de paso*”. *Informalidad y ciudadanía precaria como proceso de despolitización: El caso del emporio comercial Gamarra en Lima (2012-2018)*. Perú. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/recein/article/view/1867/2330>
- Sarkar, S., Khare, A., & Sadachar, A. (2019). *Influence of consumer decision-making styles on use of mobile shopping applications*. USA. Recuperado de <https://www-emerald-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/insight/content/doi/10.1108/BIJ-07-2018->

0208/full/pdf?title=influence-of-consumer-decision-making-styles-on-use-of-mobile-shopping-applications

Seymour, T., Zakir, J., & Reynolds, S. (2014). *How To Create An App*. USA: International Journal of Management & Information Systems. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/298341804_How_To_Create_An_App

Schwarz, M. (2018). *Reflexiones sobre la Naturaleza de Informalidad Empresarial*

Peruana. Recuperado de

https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/6229/Schwarz_Max_informalidad_empresarial_%20peruana.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Stakeholders. (28 de mayo de 2020). *Actualmente Gamarra registra unos s/3,000 millones en pérdidas por la paralización de actividades durante el COVID-19*. Recuperado de

<https://stakeholders.com.pe/ayuda-social/actualmente-gamarra-registra-unos-s3000-millones-perdidas-la-paralizacion-actividades-covid-19/>

Varsi Rospigliosi, E., Rosenvald, N., & Torres Maldonado, M. A. (2020). *La Pandemia De La Covid-19, La Fuerza Mayor Y La Alteración De Las Circunstancias en Materia Contractual*. *Acta Bioética*, 26(1), 29–36. Recuperado de

<http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=144451369&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Veiga, L. (2016). *What Is Disruptive Innovation? Una revisión crítica de la teoría de la innovación disruptiva*. *IEEM Revista de Negocios*, 19(3), 60–62. Recuperado de

<http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=119444255&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Apéndice A: Diagrama de Dos Dimensiones



Figura A1. Diagrama de dos dimensiones.

Apéndice B: Maqueta del Problema

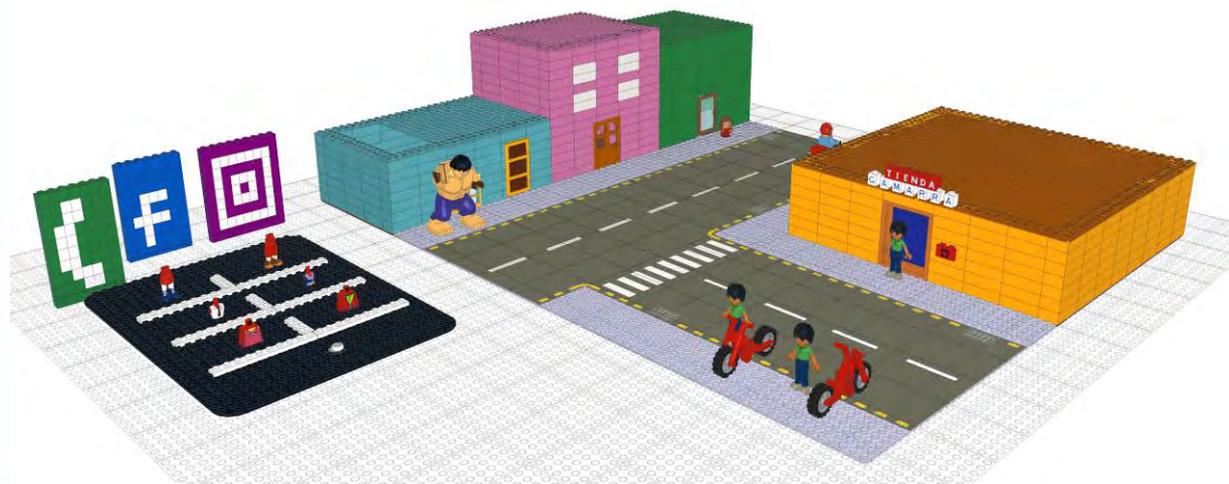


Figura B1. Maqueta del problema.

Apéndice C: Guías de Entrevistas Exploratorias

1. Guía de entrevista: Comerciantes

Objetivo: Conocer los “dolores” que ha ocasionado el Covid-19 en los comerciantes de Gamarra y las soluciones que han aplicado frente a estas.

Introducción. El entrevistador se presenta y presenta el propósito de la presente entrevista. Luego, inicia la entrevista abordando la información básica del comerciante entorno a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo es el día a día para un comerciante en Gamarra?
- ¿Qué producto comercializa y cuánto tiempo lleva en el negocio?
- ¿Qué es lo mejor de trabajar en Gamarra?

Efectos del Covid-19. Tras conocer el negocio del entrevistado, se procede a indagar sobre cómo el Covid-19 ha afectado Gamarra y a su negocio de forma particular a través de las siguientes preguntas:

- Frente al Covid-19, ¿qué dificultades se ha encontrado? (dependiendo en la repuesta se irá indagando en problemas técnicos, logísticos, legales, de comercialización, entre otros.)
- ¿Gamarra tiene alguna ventaja para hacer frente a estas dificultades?

Soluciones e innovaciones. Tras comprender el dolor de este comerciante de Gamarra, se pregunta sobre su interacción con soluciones de terceros o sobre cómo está sobrellevando las mismas enfocándose en las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se comunica con sus clientes?
- ¿Conoce algún canal de ventas online?
- ¿Conoce la página web “www.gamarra.com.pe”? ¿cuál es su experiencia con la misma?
- ¿Vendería sus productos a través de una aplicación móvil?

2. Guía de entrevista: Clientes

Objetivo: Conocer los motivos de compra de los clientes habituales de Gamarra y qué deficiencias identifica en las soluciones actuales.

Introducción. El entrevistador se presenta y presenta el propósito de la presente entrevista. Luego, inicia la entrevista abordando la información básica del cliente entorno a las siguientes preguntas:

- Antes de la pandemia, ¿qué solía comprar en Gamarra? (Prendas de vestir (niños, damas, caballeros) / Calzado / Textiles del hogar / Telas / Bebés / Productos Covid / Otros)
- ¿Por qué compra en Gamarra y con qué frecuencia?

Efectos del Covid-19. Tras conocer al cliente, se procede a indagar sobre cómo el Covid-19 ha afectado sus hábitos de compra a través de las siguientes preguntas:

- Durante la pandemia, ¿ha logrado seguir contactando con sus tiendas favoritas de Gamarra?
 - En caso responda “No”, se pregunta: ¿por qué no realizó ninguna compra?, ¿qué barreras económicas, físicas o digitales le impidieron la compra?
 - En caso responda “Sí”, se pregunta: ¿la compra la realizó de forma física o virtual?, ¿qué aspectos positivos destacaría? y ¿qué inconvenientes encontró durante su compra? (Método de pago, reembolsos/cambios, delivery, diferencia entre lo mostrado virtualmente y lo entregado físicamente)

Soluciones e innovaciones. Tras comprender el dolor de este cliente de Gamarra, se pregunta sobre su interacción con las soluciones que se le ofrecen:

- ¿Conoce la página web “www.gamarra.com.pe”? En caso responda “Sí”, ¿cuál es su experiencia con la misma?
- ¿Compraría los productos de Gamarra a través de una aplicación móvil?

Apéndice D: Registro de Contexto

Antes de la pandemia



Figura D1. Gamarra antes de la pandemia.

Gran cantidad de personas compraban en Gamarra y presencia de comercio ambulatorio. Tomado de *El Comercio* (<https://elcomercio.pe/lima/gamarra-vendedores-ambulantes-quedaran-fiestas-patrias-noticia-540782-noticia/?foto=4>), *Exitosa Internacional* (<https://exitosanoticias.pe/v1/ambulantes-se-apoderan-de-la-av-aviacion-tras-cierre-de-gamarra>), *La República* (<https://larepublica.pe/economia/1382826-gamarra-tiendas-ahora-alquilan-100-dolares>) y *Perú Retail* (<https://www.peru-retail.com/gamarra-principal-canal-de-compra-ropa-peru>).

Durante la pandemia



Figura D2. Gamarra durante la pandemia.

Por el aislamiento social obligatorio, el emporio comercial permaneció cerrado.

Tomado de *Andina* (<https://andina.pe/agencia/noticia-emporio-comercial-gamarra-como-seria-reinicio-sus-actividades-793648.aspx>), *Exitosa Internacional*

(<https://exitosanoticias.pe/v1/gamarra-alista-migracion-a-la-venta-online-para-sobrevivir>),

Exitosa Internacional (<https://exitosanoticias.pe/v1/comerciantes-de-gamarra-cierran-sus-puestos-pese-a-las-perdidas-economicas>), *Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú*

(<https://www.radionacional.com.pe/noticias/economia/elaboran-proyecto-de-protocolo-para-aplicar-en-zona-comercial-de-gamarra>).

Después de la cuarentena



Figura D3. Gamarra después de la cuarentena.

Los comerciantes tienen que seguir los protocolos de bioseguridad.

Tomado de *El Comercio* (<https://elcomercio.pe/respuestas/que-galerias-y-tiendas-de-gamarra-reabrieron-sus-puertas-gamarra-emporio-comercial-atencion-coronavirus-22-de-junio-tiendas-locales-george-forsyth-cuarentena-la-victoria-revtli-noticia/?ref=ecr&foto=2>), (<https://elcomercio.pe/respuestas/que-galerias-y-tiendas-de-gamarra-reabrieron-sus-puertas-gamarra-emporio-comercial-atencion-coronavirus-22-de-junio-tiendas-locales-george-forsyth-cuarentena-la-victoria-revtli-noticia/?ref=ecr&foto=3>), (<https://elcomercio.pe/respuestas/que-galerias-y-tiendas-de-gamarra-reabrieron-sus-puertas-gamarra-emporio-comercial-atencion-coronavirus-22-de-junio-tiendas-locales-george-forsyth-cuarentena-la-victoria-revtli-noticia/?ref=ecr&foto=4>), y de *La República* (<https://larepublica.pe/economia/2020/06/07/gamarra-se-alista-para-volver-desde-manana-galerias-y-talleres-implementaran-protocolo-sanitario>).

Apéndice E: Saturación de Entrevistas

Administrador de veterinaria	Independiente	Estudiante	Variedad de tallas	Variedad de productos	Comprar en Gamarra es económico
Trabaja para el Estado	Ocupaciones	Administrador en empresa de seguridad industrial	Variedad de diseños	Razón de compra en Gamarra	Buena calidad de los productos
Ama de casa					
Las personas no cumplan con el distanciamiento social	Preocupaciones	Su economía es inestable	Mensual	Frecuencia de compra	Cada dos o tres meses
Temor a contagiarse de Covid		Aglomeración de personas	Quincenal		Estacional

Figura E1. Saturación de entrevistas de compradores.

Apéndice F: Matriz de Meta - Usuario

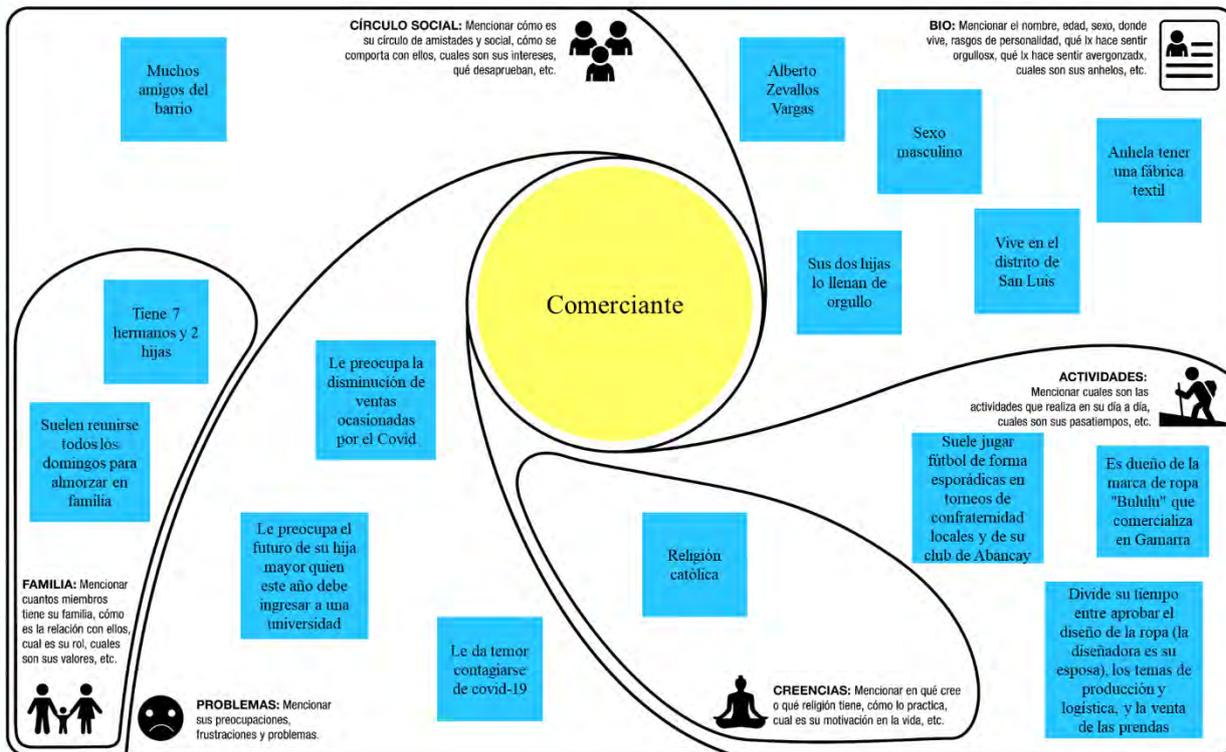


Figura F1. Matriz de meta - usuario 1.

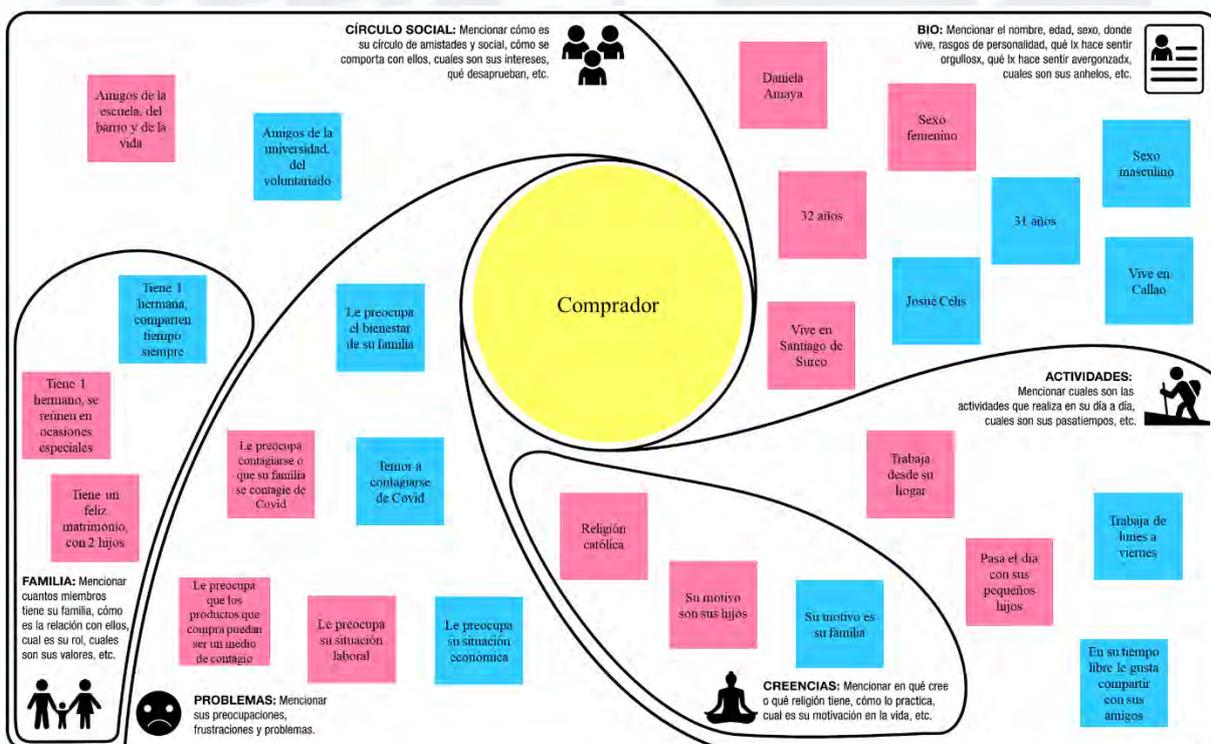


Figura F2. Matriz de meta - usuario 2.

Apéndice G: Prototipos Desarrollados

Prototipo 1

La capacitación de los comerciantes en marketing digital se realizaría de forma virtual. La Figura G1, muestra la publicidad de la capacitación que se entregará a los comerciantes, donde los temas a tratar son empoderamiento de marca, marketing de contenidos, comercio electrónico y los beneficios de ingresar al mundo digital.



Figura G1. Prototipo para capacitación en marketing digital

Prototipo 2

Para la solución de vender los productos de Gamarra a través de un aplicativo móvil, en la Figura G2, se muestra cómo será la plataforma desde la perspectiva del comerciante; y, en la Figura G3 se muestra la perspectiva del consumidor.



Figura G2. Prototipo aplicativo móvil – comerciante.



Figura G3. Prototipo aplicativo móvil – consumidor.

Apéndice H: Guía de Entrevistas de Validación de MVP

1. La aplicación tendrá el siguiente nombre y logo:



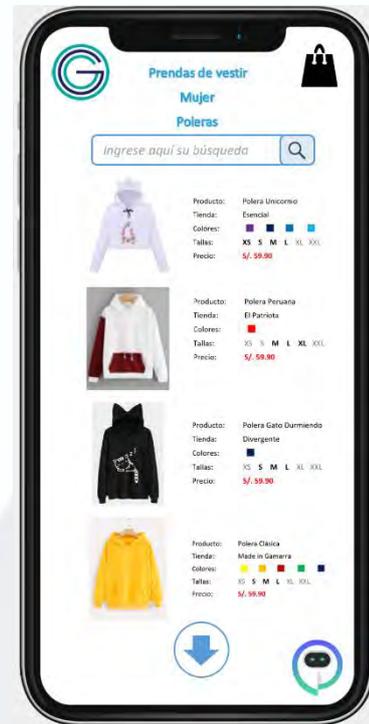
- ¿Qué entiendes por GamarritApp?, ¿qué transmite el logo y sus colores?
 - GamarritApp es una aplicación móvil que permite la compra en línea de productos comercializados en Gamarra. ¿Es fácil comprender la función de la aplicación a través del logo y nombre?
2. La aplicación tiene un menú de navegación con un grupo de “Categorías”; luego, de acuerdo a la categoría seleccionada, se mostrará un grupo de perfiles. Finalmente, dentro del perfil seleccionado, se mostrarán todas las subcategorías correspondiente.
- Esta secuencia se muestra a continuación



Considerando esta secuencia, ¿la navegación le parece le parece rápida y sencilla?

3. Una vez dentro de una subcategoría, la aplicación le mostrará en una vista el listado de todos los productos correspondientes en grupos de una imagen, los colores disponibles y el precio como se muestra a continuación:

¿Esta vista inicial de los productos tiene suficiente información para captar su atención?

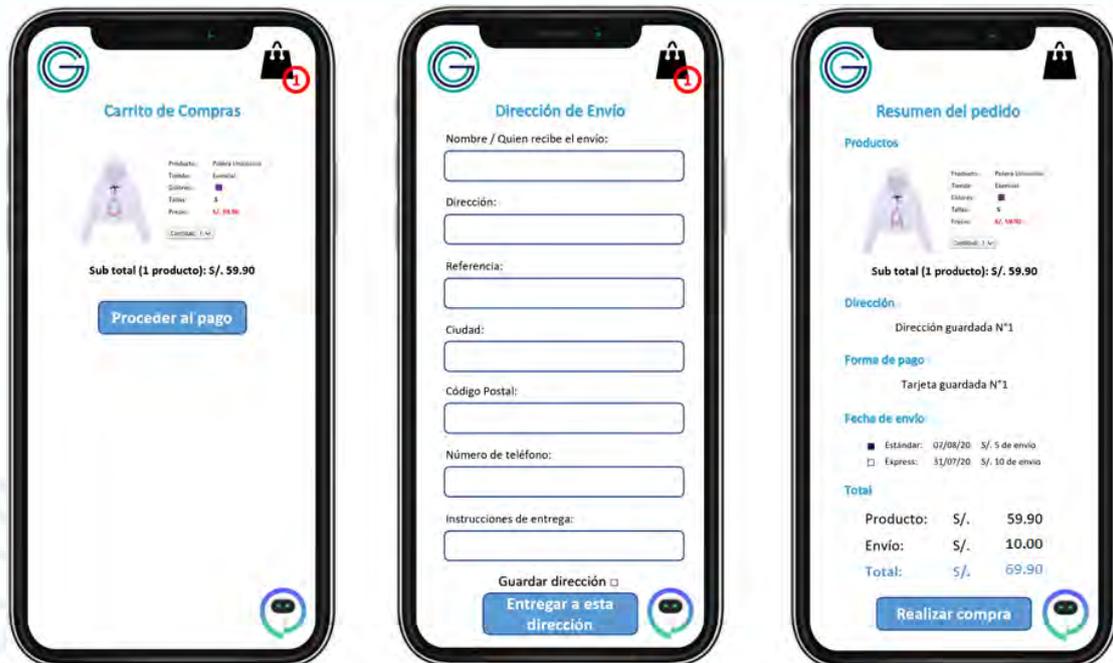


4. De seleccionar un producto en la vista de lista, se visualizará el detalle del producto como una galería de imágenes, talla y especificaciones adicionales del fabricante, las que se muestran a continuación:

¿Esta vista en detalle de los productos tiene suficiente información para que tome una decisión de compra?



5. Una vez añadidos todos los productos a “tu bolsa de compras”, podrás seleccionar la dirección de envío y la forma de envío como se muestra a continuación:



Los proveedores se comprometen a cumplir con la fecha de entrega máxima pudiendo entregarlo antes donde notificarán al cliente a través de la aplicación. En caso no se pueda cumplir con la fecha indicada por el cliente, el proveedor se contactará por medio de la aplicación para coordinar la entrega o el cliente podrá solicitar un reembolso de forma inmediata.

Frente a esta información, ¿la política de entrega es conveniente para los usuarios?

6. Una vez seleccionados la dirección y método de envío, se mostrará la ventana de forma de pago donde se mostrarán las opciones de pago entre las que están las aplicaciones de pago móvil más populares como “Yape” y “Lukita”, y los medios de pago en línea por tarjeta de débito o crédito sea Visa o MasterCard como se muestra en la siguiente imagen:



Siendo estas las opciones de pago disponibles, ¿estas son suficientes y convenientes para los usuarios?

7. Al momento de concretar el pago, el dinero será transferido a la empresa “GamarritApp” quienes no entregarán el mismo al vendedor hasta que el usuario confirme a través de la aplicación que recibió el pedido de forma conforme. Esto facilitará los reembolsos y cambios, para lo cual se pedirá que el mismo proveedor se acerque a recoger el producto rechazado.

Siendo esta la política de reembolsos y cambios, ¿estas son convenientes para el usuario?

8. El chatbot permitirá resolver las dudas que los clientes tengan sobre las compras como se muestra en la siguiente imagen:



Siendo esta la funcionalidad del chatbot, ¿este ayudaría a mejorar tu experiencia de uso en la aplicación?

9. Se ha mostrado la funcionalidad básica de la aplicación. Así, ¿percibe a la misma como amigable y con un flujo de navegación claro y sencillo?
10. ¿Estarías dispuesto a comprar a través de GamarritApp? En caso contrario, ¿qué podría motivarte a utilizarla?

Apéndice I: Encuestas

Encuesta GamarritApp – Comerciantes

La encuesta aplicada a los comerciantes de Gamarra se encuentra en el siguiente enlace: <https://forms.gle/zzfmwae7gzSTdEb17>. Asimismo, se complementó la misma con un video del prototipo de la aplicación de la vista del vendedor, el cual se puede ver en el siguiente enlace: <https://youtu.be/Vs8LFFrHFkA>.

1. Edad

- Menos de 20 años
- Entre 20 y 40 años
- Entre 41 y 60 años
- Más de 60 años

2. Género

- Femenino
- Masculino
- Otros

3. Distrito

4. ¿Qué sistema operativo tiene su smartphone?

- Android
- iOS
- Windows Phone
- No utilizo un smartphone

5. En el presente año, ¿ha realizado ventas en línea?

- Sí
- No

6. Cuando vende en línea, ¿qué dispositivo utiliza?
- Computadora o Laptop
 - Tablet
 - Smartphone o Celular
7. En promedio, ¿qué porcentaje de sus ventas son en línea?
- Menos de 25%
 - Entre 25% y 50%
 - Entre 51% y 75%
 - Entre 76% y 100%
8. ¿Qué medio de cobro en línea utiliza?
- VISA
 - MasterCard
 - Aplicación "PagoEfectivo"
 - Otro:
9. Tras la aparición del Covid-19, ¿cómo vende sus productos?
- A través de aplicativos móviles
 - A través de páginas web
 - A través de redes sociales
 - A través de llamadas telefónicas
 - De forma presencial
 - He dejado de vender
10. ¿Cuál diría es la competencia directa de GamarritApp?

11. En las siguientes afirmaciones, elija lo que mejor describa lo que piensa:

	5 (totalmente de acuerdo)	4 (de acuerdo)	3 (neutral)	2 (en desacuerdo)	1 (totalmente en desacuerdo)
La aplicación es sencilla de usar					
El diseño de la aplicación es atractivo					
La aplicación es útil					

12. ¿Estaría dispuesto a vender a través de GamarritApp?

- Sí
- No

13. ¿Qué podría motivarle a usarla?

Encuesta GamarritApp – Clientes

Se tiene la encuesta para los clientes de Gamarra que se encuentra en el siguiente enlace: <https://forms.gle/5zj9gn7qJKCymUHn8>. Asimismo, se complementó la misma con un video del prototipo de la aplicación de la vista del cliente la cual se puede ver en el siguiente enlace: <https://youtu.be/xOjz0KikfqY>.

1. Edad

- Menos de 20 años
- Entre 20 y 40 años
- Entre 41 y 60 años
- Más de 60 años

2. Género

- Femenino
- Masculino
- Otros

3. Distrito

4. ¿Qué sistema operativo tiene su Smartphone?
 - Android
 - iOS
 - Windows phone
 - No utilizo un smartphone
5. En el presente año, ¿ha realizado compras en línea?
 - Sí
 - No
6. Cuando tiene que comprar en línea, ¿qué dispositivo utiliza?
 - Computadora o laptop
 - Tablet
 - Smartphone o celular
7. En promedio, ¿con qué frecuencia compra en línea?
 - 1 a 2 veces al mes
 - 3 a 6 veces al mes
 - Más de 7 veces al mes
8. ¿Qué medio de pago online utiliza?
 - Visa
 - MasterCard
 - Aplicación “PagoEfectivo”
 - Otra
9. ¿Por qué compra en Gamarra?
 - Calidad
 - Cercanía
 - Diseño

- Precio
- Tallas
- Variedad
- Otra

10. En promedio al año, ¿cuántas veces adquiere productos de Gamarra?

- 1 vez al año
- Entre 2 a 5 veces al año
- Entre 6 a 10 veces al año
- Entre 11 a 15 veces al año
- Más de 15 veces al año

11. En promedio, ¿cuánto gasta en cada ocasión de compra en Gamarra?

- 150 soles o menos
- Entre 151 y 250 soles
- Entre 251 y 350 soles
- Entre 351 y 450 soles
- Más de 450 soles

12. Tras la aparición del COVID-19, ¿cómo adquiere productos de Gamarra?

- A través de aplicativos móviles
- A través de páginas web
- A través de redes sociales
- De forma presencial
- He dejado de comprar

13. ¿Cuál diría es la competencia directa de GamarritApp?

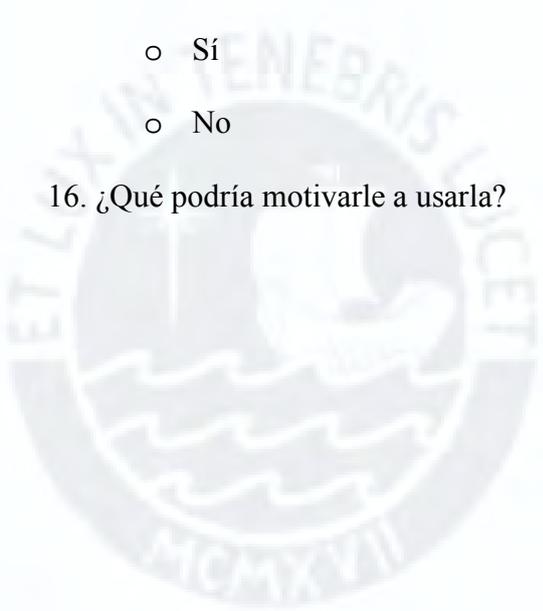
14. En las siguientes afirmaciones, elija lo que mejor describe lo que piensa

	5 (totalmente de acuerdo)	4 (de acuerdo)	3 (neutral)	2 (en desacuerdo)	1 (totalmente en desacuerdo)
La aplicación es sencilla de usar					
El diseño de la aplicación es atractivo					
La aplicación es útil					

15. ¿Estaría dispuesto a comprar a través de GamarritApp?

- Sí
- No

16. ¿Qué podría motivarle a usarla?



Apéndice J: Directorio de Gamarra

El directorio se elaboró con base en información pública de la página web oficial de Gamarra (www.gamarra.com.pe) y otros sitios web con directorios de empresas que comercializan en este emporio comercial.

Tabla J 1

Directorio de Gamarra

Nº	Empresa	Celular
1	Aero flowers authentic brand Perú	977506372
2	Leonas store	994023366
3	Gadib estrella	996887615
4	Awal	992786916
5	Roxje's jeans	956704350
6	Mvm	922474863
7	Sarix	986333094
8	Lúcuma	990101982
9	Soana chic	993684633
10	Stadium	994084929
11	Bluegirl clothing	998333481
12	Zacay	979890085
13	Geralmoda	972520368
14	Evelyn 08	937162758
15	Magiccas jeans	966337393
16	Margarita collection	994054142
17	Misky moda	979392298
18	Listo & mejor – ropa materna	996198364
19	Allin jeans	995531234
20	Roque	933864481
21	Dexmen	950515645

22	Ashly	986605718
23	Shahrazad	997922654
24	D'onlys jeans	934053399
25	Pijamas rozzé latina	999340092
26	Xyrene moda	980539101
27	Vivi bebitos	989101060
28	Contrastes authentic fashion	945374046
29	Yiselita fashion	986360609
30	Boablanca	989408369
31	Afrika	986716757
32	Atredivas	981360051
33	Baby narca	940615815
34	New girls	935395590
35	K'mila tendencia & moda	988680114
36	T&c moda exclusiva	992159842
37	Paquita bella	942793961
38	Fudge	962372872
39	Oxigen kids	949426582
40	Dmafe	993486603
41	Ripcos	922452618
42	Kokomo jeans	992402522
43	Moda heds	967708215
44	Onyx stone	966172462
45	Diseña tu estilo	962700883
46	Wambla	989321111
47	Marycar	955360667
48	Briana clothes	950148625
49	Sweet14	941592406
50	Kitykatblog	949141353

51	Blue mode	984351705
52	Confeccionesrye	980454526
53	Puro glamour vestidos	945604641
54	Oasis club	946572608
55	Inside	940193797
56	Pink 22	948677757
57	Joy store	994994155
58	Ternos angel meza	924895325
59	D'vanny	934033447
60	Zaris	977520501
61	Ropa the cure	960583318
62	Yius woman	960750235
63	Casas & estilos	946168546
64	Polos de exportación y saldos	947325947
65	Lorient	940172227
66	Mzouda jeans	994097177
67	Jeans Roy	934042182
68	Jazmín fashion	946366860
69	Maggical	961783832
70	Nine girls	981586822
71	Coritex	930625546
72	Gino exclusive	998903889
73	Mya line fitness	952411884
74	Angeli	947198963
75	Fiorella fashion	972544962
76	Air leggings	981168623
77	Dugal	991434245
78	Mosali	986756074
79	Aumi	944270366

80	Rey blue	996355556
81	Alejandra moda	925348165
82	Jovanka	982841974
83	Dinamic sport	991438703
84	Baby flovi	992570387
85	Rossil jeans	989493501
86	Aliqora	972190269
87	Ellafit active wear	981174197
88	Bonitas	971558153
89	Burckland	981127476
90	Baby sofia	969344083
91	Fabricaciones santa Inés	990347952
92	Costutex EIRL	990024321
93	Peppa pig	998071662
94	Industriales miguel y angel EIRL.	994015090
95	T-beadsperu	998222075
96	Comercial ubha´s	991838392
97	Promesa chic	992336303
98	Waytallasha	988432541
99	Yol fashion	914438670
100	Alonso	986014933
101	Puckarumi	988589002
102	Jeans Roy	934042182
103	Suplimed medical uniforms	980297485
104	Diablo siete	987744328
105	Cortinas casitex	954706236
106	Creative kids	993580500
107	Gubbly	991447487
108	Tizza	982055208

109	Mxxpress jeans	994218926
110	Seduction & coquette	972641450
111	Divina's	922298834
112	Creaciones y confecciones d'yoka	990487051
113	Edimport	976846869
114	Olga & ely	952369468
115	Topy top SA	987199256
116	Cha showroom	945364948
117	Peruxporta EIRL	950981710
118	Latina prendas femeninas	942063509
119	Jhordans design import export EIRL.	989599708
120	Team fast Perú	994002814
121	Blue meat	981189324
122	Manos peruanas.com EIRL	993566147
123	Jml publicidad textil	989569583
124	Peligro clothing	998189846
125	Atelier para anfitrionas	983275622
126	Confecciones liva lady	917878683
127	Nacho pop	986053458
128	Extralinda Perú	990296647
129	Pieers	962297852
130	Miladehs	986589272
131	Incejom	997491096
132	Gamarra plaza norte	996962121
133	A1 atelier para anfitrionas	983275622
134	Atenx SAC	999238999
135	Jeans Arequipa	959888701
136	Ternos julio César	992554550
137	Heinz club	955182105

138	Ternos d'aguirre	992737146
139	Lencería encajes	947138694
140	Confecciones evan's	993602905
141	Moda de impacto	992929174
142	Rita graffiti business eirl	946059651
143	Antioquia tienda	959370291
144	Cuadros bill	963705266
145	Detallitos y algo más	990194248
146	Peruhandicraft	941476340
147	Erotique lingerie	945443031
148	Factor positivo	981058534
149	Diseños v & v para la moda	999725917
150	Antonio grandes	996749785
151	Tienda nébula	954109820
152	Creaciones tercer mundo s.r.l.	986049635
153	Svelta Perú	969765184
154	Burbujastore	994251729
155	Daji girls	946578756
156	Royal baby	987751331
157	Denim & punto s.a.c.	989253108
158	Confecciones y creaciones cyachis	998319571
159	Bhoga ropa	956767335
160	Konncy creations SAC	996133175
161	Danely fashion	980674552
162	Kkinacoperu	997042015
163	Ghyraz	992262961
164	Miluska fashion	994223139
165	Xcel jeans	931476806
