

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**Factores asociados a la adopción del *E-commerce* en Mypes de
cosmética natural en el Perú**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en
Gestión Empresarial presentada por:

LLERENA MONTAÑEZ, Brenda Aracelli
MAURICIO VELASQUEZ, Angie

Asesoradas por: Mgr. Romy Barbel Ruth Guardamino Baskovich

Lima, julio de 2021

La tesis

Factores asociados a la adopción del *E-commerce* en Mypes de cosmética natural en el Perú

ha sido aprobada por:

Mgr. Hugo Carlos Wiener Fresco
[Presidente del jurado]

Mgr. Romy Barbel Ruth Guardamino Baskovich
[Asesor Jurado]

Mgr. Hellen del Rocío Lopez
Valladares [Tercer Jurado]

Agradecimientos

Un agradecimiento especial a mis padres, quienes me brindaron su apoyo incondicional durante toda esta etapa. A mi familia, por siempre motivarme con sus consejos para seguir con éxito este proyecto. A todos los participantes dentro de esta investigación, por brindarnos su tiempo y disposición para aportar en este estudio. A nuestra asesora Romy Guardamino por su constante apoyo y acompañamiento durante todo este proceso de investigación.

Angie Mauricio

Esta tesis va dedicada a todos los participantes que nos ayudaron en todas las fases de investigación y nos brindaron su tiempo. Espero que sea de ayuda al sector de cosmética natural y motive a más investigadoras a continuar profundizando en el tema.

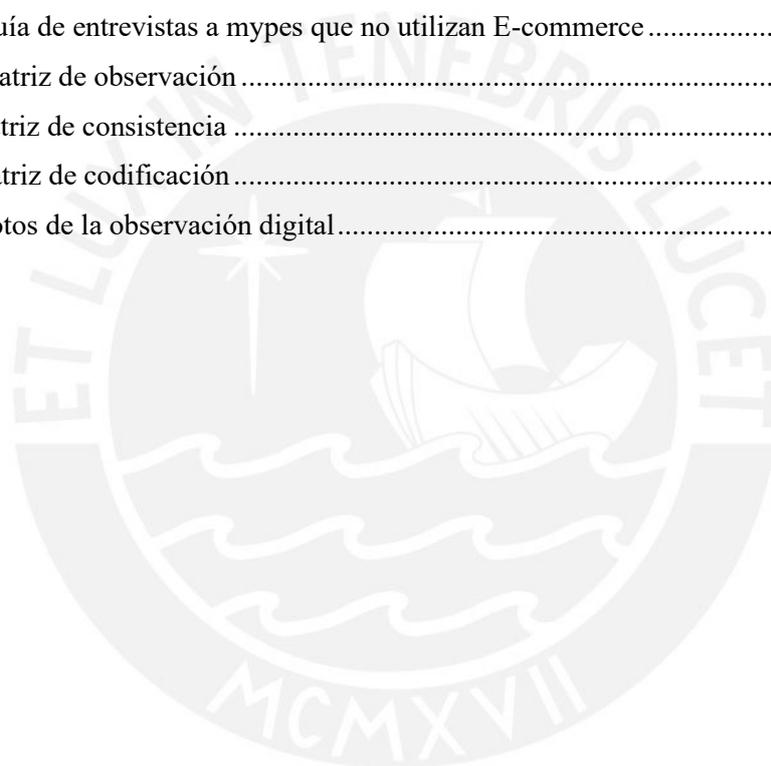
Brenda Llerena



ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Planteamiento del problema/oportunidad.....	2
2. Preguntas de investigación.....	8
3. Objetivos de la investigación	8
4. Justificación.....	9
5. Alcances y limitaciones.....	9
CAPÍTULO 2: MARCO METODOLÓGICO	11
1. Diseño Metodológico	11
1.1. Alcance de la investigación.....	11
1.2. Tipo de diseño metodológico	12
2. Selección muestral	12
2.1. Expertos en el área de <i>E-commerce</i> de la industria cosmética.....	12
2.2. Mypes de cosmética natural	13
3. Secuencia Metodológica	14
3.1. Fase exploratoria	14
3.2. Fase de trabajo de campo	14
3.3. Fase de validación de hallazgos	14
3.4. Fase de análisis de resultados.....	15
4. Técnicas de recolección de información	15
4.1. Entrevista a profundidad	15
4.2. Observación digital	15
5. Operacionalización de Variables.....	16
6. Técnicas de análisis de información.....	18
CAPÍTULO 3: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN	19
1. Contextualización de las empresas seleccionadas.....	19
2. Mypes que utilizan el E-commerce.....	19
2.1. Factores de adopción del E-commerce.....	20
2.2. Valor estratégico percibido	29
3. Mypes que no utilizan E-commerce.....	36
3.1. Factores de adopción del E-commerce.....	36
3.2. Valor estratégico percibido	46
4. Cuadro comparativo de los hallazgos obtenidos	51
CONCLUSIONES	59
1. Conclusiones	59

2. Recomendaciones.....	62
2.1. Para CEOs de mypes de cosmética natural	62
2.2. Para futuras investigaciones del sector de cosmética natural.....	63
REFERENCIAS	64
ANEXO A: Definiciones del E-commerce y sus derivados.....	68
ANEXO B: Tipología del E-commerce	69
ANEXO C: Fichas técnicas de entrevistas y observación.....	70
ANEXO D: Teoría de crecimiento de Mypes	73
ANEXO E: Guía de entrevistas a expertos (fase exploratoria)	74
ANEXO F: Guía de entrevistas a mypes que utilizan E-commerce.....	76
ANEXO G: Guía de entrevistas a mypes que no utilizan E-commerce	79
ANEXO H: Matriz de observación	82
ANEXO I: Matriz de consistencia	89
ANEXO J: Matriz de codificación.....	93
ANEXO K: Fotos de la observación digital.....	111



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Variables de adopción del E-commerce.....	17
Tabla 2: Variables del valor estratégico percibido del E-commerce.....	17
Tabla 3: Cuadro comparativo de los hallazgos	52



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Grandon y Pearson 16



RESUMEN

La presente investigación plantea la necesidad de analizar los factores que están asociados a la adopción del *E-commerce* y su vínculo con la percepción de valor estratégico desde el punto de vista de los CEOs o propietarios de las mypes de cosmética natural en el Perú. Para ello, se ha tomado como base el modelo multivariado de Grandon y Pearson (2004) que propone diferentes elementos para el estudio. Por el lado de los factores determinantes en la adopción del *E-commerce*, se analiza la preparación de la organización, la compatibilidad de la organización con el *E-commerce*, la presión externa, la facilidad de uso percibido del *E-commerce* y la utilidad percibida. Respecto a la percepción del valor estratégico del *E-commerce*, se analiza el soporte organizacional que brinda el *E-commerce*, la productividad gerencial a partir del uso del *E-commerce* y el *E-commerce* como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas.

La metodología de esta investigación se centra en el estudio de 11 casos de micro y pequeñas empresas del sector de cosmética natural que se encuentran activas en el mercado y tienen alrededor de tres años a más en el sector de cosmética natural. Para fines del estudio de la adopción del *E-commerce*, se ha optado por diferenciarlos entre las mypes que utilizan el *E-commerce* y las que aún no lo utilizan con el fin de analizar las diferentes experiencias y percepciones de cada grupo. La recolección de información se hizo sobre la base de entrevistas a profundidad a los CEOs de las empresas y mediante las observaciones a los medios digitales (páginas web, páginas multimarca y redes sociales) de cada uno de los casos.

Como resultado del análisis, se concluye que, por un lado, los factores de adopción de las mypes con *E-commerce* destaca principalmente la utilidad percibida, la compatibilidad y la preparación organizacional, y en cuanto a la percepción de valor estratégico de este grupo está determinada por los tres factores que son el soporte organizacional, la productividad gerencial y la ayuda en decisiones estratégicas. En contraste, los factores de la no adopción de las mypes sin *E-commerce* destaca principalmente la preparación organizacional, y en cuanto a la percepción de valor estratégico por este grupo está determinada principalmente por el soporte organizacional que brinda el *E-commerce*. En ese sentido, se puede concluir que, a mayor percepción de valor estratégico, los CEOs de las mypes de cosmética natural tendrán una mayor disposición y apertura por la adopción del *E-commerce* dentro de sus organizaciones.

Palabras clave: *e-commerce*, comercio online, mypes, cosmética natural

INTRODUCCIÓN

Las micros y pequeñas organizaciones representan la unidad empresarial con mayor porcentaje del total de empresas dentro del Perú. Este tipo de empresas se encuentran ubicadas en diversos sectores, entre ellos en el sector de cosmética natural, el cual aún cuenta con poca representatividad en el país, pero lentamente ha estado tomando mayor relevancia dentro de la gran industria de cosméticos. Dicho sector destaca por ofrecer productos de cosmética y cuidado personal a base de ingredientes orgánicos naturales, además de ser reconocidos por no experimentar con animales y ser amigables con el medioambiente. Se ha observado que por su rubro, este tipo de empresas se encuentran principalmente en ferias y tiendas orgánicas, sin embargo los canales online también han sido un medio de venta que han aportado en su desarrollo en el mercado, incluyendo el uso del *E-commerce*.

En base a ello, el presente estudio tiene como objetivo investigar los factores asociados a la adopción del *E-commerce* de las micros y pequeñas empresas dentro del sector de cosmética natural con la finalidad de conocer los principales elementos que, según el modelo de Grandon y Pearson, participan en la decisión de usar o no el *E-commerce*, y comprender el vínculo que puede tener con la percepción de valor estratégico desde el punto de vista de los CEOs de las empresas, pues son ellos quienes al final deciden por adoptarlo o no.

El trabajo cuenta con cuatro capítulos. En el primer capítulo, se presenta el problema de la investigación, resaltando el contexto del sector de cosmética natural en el Perú y las bases teóricas del uso del *E-commerce* en las empresas. Luego de ello, se exponen los objetivos, las preguntas del estudio y la justificación de la investigación. Por último, se presenta el alcance y las limitaciones de la investigación.

En el segundo capítulo, se presenta el marco metodológico de la investigación, el cual abarca el diseño metodológico y la selección muestral del estudio. Luego de ello, se expone la secuencia metodológica, las técnicas de recolección de información, la operacionalización de las variables y, por último, las técnicas de análisis de información.

En el tercer capítulo, se exponen los hallazgos de la investigación. Para ello, se presenta una contextualización de las empresas investigadas; luego, los hallazgos obtenidos de las mypes que utilizan el E-commerce y los hallazgos obtenidos de las mypes que no utilizan el *E-commerce*; y, por último, se muestra un cuadro comparativo resumen de los resultados encontrados entre estos dos grupos.

Finalmente, en el cuarto capítulo, se presentan las conclusiones del estudio y las recomendaciones para futuros temas de investigación.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, se abordan los elementos principales del planteamiento de la investigación. En primer lugar, se desarrolla el planteamiento del problema, el cual presenta el sujeto de estudio y el fenómeno organizacional estudiado. Después, se presentan las preguntas de investigación, tanto generales como específicas. Luego de ello, se describen los objetivos generales y específicos del estudio y, por último, se exponen la justificación del estudio, el alcance y las limitaciones de la investigación.

1. Planteamiento del problema/oportunidad

El incremento de la competitividad, las grandes expectativas de los consumidores y los avances tecnológicos han generado cambios en el entorno estratégico empresarial dando como resultado el desarrollo del *E-commerce*. Actualmente, existen diversas definiciones del *E-commerce* y sus derivados (ver Anexo A); sin embargo, de acuerdo al estudio previamente realizado por Llerena y Mauricio (2020) se define al *E-commerce* como una transacción comercial de un bien o servicio utilizando la comunicación y transacción digital, mientras que la entrega es realizada fuera de línea. Complementando lo anteriormente dicho con expertos en el área, Fiorella Olivares, Head of SEO de *E-commerce* de Belcorp, menciona que el *E-commerce* se refiere a que “todo el *journey* del usuario es netamente digital y que termina, en caso sea un producto final de entrega, en tu domicilio o de recojo en tienda; es decir, todo el proceso de compra hasta el pago es completamente digital” (comunicación personal, 6 de octubre, 2020).

Existen diferentes modalidades de *E-commerce* según Rugeles (2015) y Varas (2016) que se clasifican principalmente en *Business to Business* (B2B), *Business to Consumer* (B2C), *Customer to Customer* (C2C) y *Business to Government* (B2G) (Ver Anexo B). En esta investigación se centra en la modalidad del *E-commerce* B2C, que se describe como la transacción del producto entre empresa y el consumidor final, sin ningún intermediario (Sheikh y Basti, 2015). Si bien este tipo de *E-commerce* involucra al consumidor y a la empresa, la investigación estará principalmente enfocada en las empresas.

Para muchas organizaciones, el *E-commerce* puede representar una ventaja dentro del mundo competitivo empresarial. Dado que este permite rediseñar los procesos comerciales y quebrantar las barreras existentes entre las empresas y sus proveedores y clientes, es una gran oportunidad de crecimiento y sostenibilidad para las organizaciones (Malca, 2001; Arellano, Barahona, Corazzo y Gallo, 2010). En este punto, resulta ser una gran oportunidad para los pequeños negocios, pues crea valor a los consumidores (Ramanathan, Ramanathan y Hsiao, 2012), permite la internacionalización de las organizaciones (Scupola, 2009) e incrementa la eficiencia en las operaciones (Ghobakhloo, Arias-Aranda y Benitez-Amado, 2011). Además de

ello, Mauricio Stucchi, representante de la Agencia Pantalla Digital, menciona que el *E-commerce* se ha simplificado en costos de herramientas digitales y en adaptabilidad, ya que actualmente estar dentro de internet para cualquier negocio es una forma sencilla de estar presente en el mercado. Incluso, se puede considerar a la digitalización como una necesidad más que una ventaja (comunicación personal, 2 de octubre 2020).

Según las estadísticas, el *E-commerce* ha sido un tema relativamente nuevo para las empresas en el Perú. Para finales del 2019, Latinoamérica se encontraba en quinto lugar entre los continentes que generarían mayores ingresos por el comercio electrónico; dentro de ella, el Perú ocupaba el sexto lugar; aun así, diversos estudios indicaron que el crecimiento del *E-commerce* llegaría entre 35% y 40% (Cámara Peruana de Comercio Electrónico [CAPECE], 2020). Con el inicio de la pandemia por el COVID-19, el aislamiento social y las restricciones sanitarias, se registró una aceleración del E-commerce en las organizaciones. Hasta junio del 2020, el *E-commerce* había alcanzado un crecimiento de 44% aproximadamente (IPSOS, 2020) y en el total del 2020, el *E-commerce* tuvo un crecimiento del 50%, alcanzando los S/. 6 mil millones en ventas online (CAPECE, 2021) generando un gran cambio en el panorama de las empresas.

El Perú se encuentra en una etapa de maduración electrónica “presentando un escenario ideal para los inversionistas y comercios que ya están (o quieren estar) en Internet” (Blacksip, 2019, p. 28). Sin embargo, se observa que para las mypes la adopción del E-commerce es muy incipiente, ya sea porque poseen limitadas capacidades gerenciales, por tener poca capacitación, la falta de información y financiamiento, o la falta de conocimientos técnicos en el uso de las redes sociales y para la creación de sus propias páginas web, generando así, una cierta resistencia a la introducción y adopción de innovaciones dentro de los negocios (Ponce y Zeballos, 2017). En ese sentido, las pequeñas empresas presentan mayores dificultades en la adopción del *E-commerce* que las grandes organizaciones, ya que en general las pequeñas empresas no suelen aprovechar los beneficios que les puede brindar la tecnología (Romero y Mauricio, 2012).

En cuanto a la industria de cosméticos e higiene personal en el Perú, hasta antes de la pandemia, la venta por *E-commerce* era un canal poco utilizado, pues su porcentaje, en comparación a la venta directa y *retail*, oscilaba a nivel industrial en 4% (Cámara de Comercio de Lima [CCL], 2020). A pesar de que por el contexto de la pandemia, se esperaba una disminución de las ventas de productos de cuidado para la piel y cosméticos de 2% y 15% respectivamente (Euromonitor, 2020), Karla López, *E-commerce Key Account Manager* de L'oreal, comenta que la industria de belleza sigue siendo una de las prioridades para los consumidores, ya que en el caso de la empresa L'oreal, pasó de 1% a un crecimiento de 7% de venta mediante el E-commerce en solo un año (comunicación personal, 5 de octubre, 2020).

Dentro de esta gran industria de cosméticos, existe el sector de cosmética natural que nace a partir de la sensibilización de los consumidores ante los compuestos químicos de los productos de cosméticos e higiene personal, la preocupación por el cuidado de la piel y la búsqueda de productos *eco friendly* y *cruelty free* (Llerena y Mauricio, 2020). A partir de esta necesidad, el sector de cosmética natural se enfoca en brindar productos cosméticos alternativos a base de ingredientes naturales, que provienen de la transformación de una materia prima orgánica a un producto final libre de químicos tóxicos teniendo una composición predeterminada de 95% de ingredientes de origen natural como mínimo (Alcalde, 2008). Tal es el impacto que ha generado el sector de cosmética natural, que según Grand View Research Inc., se espera que el tamaño a nivel mundial del mercado de cosméticos naturales alcance un valor de US\$48.04 mil millones para 2025 (Bloomberg, 2019). Incluso, a nivel nacional, los ingresos en el segmento de cosméticos naturales proyectaron ascender a US\$32 millones en el 2020, y con una tasa anual de 12.5% (Statista, 2020). Siendo, en resumen, un segmento con mucho potencial en el mercado peruano.

A pesar de ello, a nivel nacional, se ha observado que las grandes corporaciones dentro de la industria de cosméticos no tienen un foco completo dentro de la cosmética natural. Por el contrario, son los micros y pequeñas organizaciones las que se han concentrado dentro del sector de cosmética natural buscando así satisfacer este nicho emergente dentro de la industria de belleza (Mauricio Stucchi, comunicación personal, 2 de octubre, 2020). La exposición de las mypes del sector de cosmética natural se basa en su presencia en ferias ecológicas, tiendas orgánicas e incluso iniciativas de las municipalidades por impulsar el emprendimiento. Por parte del estado, se ha podido visualizar iniciativas del Ministerio de Ambiente promocionando emprendimientos o pequeñas empresas consideradas Bionegocios y Econegocios¹, las cuales se caracterizan por poner en valor al capital natural del país y resaltan el uso eficiente de los recursos. A partir de ello, exponen mediante un catálogo y una página web emprendimientos de accesorios, insumos orgánicos, cosmética, fertilizantes, *merchandising* ecológico, entre otros. Sin embargo, el alcance de esta iniciativa es muy limitado, pues reúne muy pocas marcas de lo que en realidad podría haber en el mercado.

Acorde a la investigación de Llerena y Mauricio (2020), existen oportunidades de desarrollo del sector de cosmética natural en el contexto peruano tanto a nivel social y ecológico, pues, con respecto al primero, los consumidores peruanos están más receptivos a los ingredientes orgánicos en sus productos, aquellos que no afecten su salud, que muestran seguridad y confianza para el consumidor (Mintel, 2020); y con respecto a lo segundo, la concientización del

¹ Fuente: <http://ecoybionegocios.pe/catalogo>

consumidor frente al cuidado medioambiental genera demanda, y además exige un producto de calidad y *ecofriendly*. Por otra parte, desde la perspectiva tecnológica, dado su tamaño, se ha observado que en su gran mayoría estas pequeñas organizaciones están presentes en el mundo digital, pero sobre todo son encontradas por medio de las redes sociales (Fiorella Olivares, comunicación personal, 6 de octubre, 2020; Karla Pérez, comunicación personal, 5 de octubre, 2020). En ese sentido, el Perú al ser un país que está teniendo un rápido avance tecnológico y, además, la industria de cosmética natural al ser es un sector con mucho potencial y con apertura a lo digital, la integración del *E-commerce* dentro de estas organizaciones puede ser una gran oportunidad para el desarrollo de este sector.

A nivel teórico, existen diversas teorías y modelos que buscan comprender la adopción de una tecnología. Cada una de estas teorías y modelos han sido utilizadas en diversas investigaciones que se enfocan en algunas tecnologías en específico. Entre las más conocidas incluyen la teoría del modelo de Aceptación Tecnológica (TAM) desarrollado por Davis (1989), el modelo de Tecnología-Organización-Ambiente (TOE) desarrollado por Tornatzky y Fleischer (1990), la teoría del Comportamiento Planificado (TPB) desarrollado por Ajzen (1991) y la teoría de difusión de la innovación desarrollado por Rogers (2003). La mayor parte de estas teorías y modelos se fundamentan en la idea de que la adopción de una tecnología de un individuo está determinada por diferentes factores, las cuales varían de acuerdo a la teoría o modelo que se esté utilizando. A partir de ello, se enfoca en comprender y predecir el comportamiento de los usuarios de esas tecnologías. Sin embargo, al aplicar estas teorías y modelos en la adopción del *E-commerce*, puede generar inconvenientes, pues la adopción más que determinada por los usuarios o clientes mismos, está determinada por la percepción de valor de parte de los CEOs de las organizaciones (Sutanonpaiboon y Pearson, 2006).

Entre todos los estudios de adopción de una tecnología, existen algunas investigaciones que se han centrado en el estudio de la adopción del comercio electrónico o *E-commerce* en una organización (Iacovou, Benbasat y Dexter, 1995; Beatty, Shim y Jones, 2001; Molla y Licker, 2005; Grandon y Pearson, 2004). De acuerdo a los estudios, uno de los elementos principales para la adopción del *E-commerce* está relacionado a la decisión de la alta dirección de la organización (Llerena y Mauricio, 2020), la cual es muy diferente entre las organizaciones grandes y pequeñas. En las organizaciones más grandes, la toma de decisiones es burocrática y depende si la decisión resulta ser colectiva o de autoridad; sin embargo, en las pequeñas organizaciones, la toma de decisiones recae en el dueño o propietario del negocio, por lo que puede resultar más sencillo (Chee, Suhaimi y Quan, 2016). En ese sentido, la percepción de los dueños acerca del valor de una innovación dentro del negocio toma un rol importante para la adopción, sobre todo la percepción sobre la tecnología que se basa en sus efectos e influencia, que incluso puede

promover el uso progresivo de las tecnologías dentro de la empresa (Chee, Suhaimi y Quan, 2016). De esta manera, tomar en cuenta la percepción del valor de una innovación de los CEOs o fundadores de las empresas es muy necesario para entender la adopción del *E-commerce*.

Existen estudios empíricos que han realizado investigaciones para identificar los factores de mayor impacto en la adopción del *E-commerce* en diferentes rubros; sin embargo, hasta el momento, existe un vacío en cuanto a investigaciones sobre el uso del *E-commerce* en la industria de cosméticos o en el sector de cosmética natural. Por tanto, el objetivo del estudio es poder comprender a profundidad las razones estratégicas por las que una mype de cosmética natural tomaría la decisión de adoptar o no el *E-commerce* dentro de su organización.

En ese sentido, el modelo elegido para la investigación es el desarrollado por Grandon y Pearson (2004), el cual identifica a cinco factores como los principales influyentes en la decisión de adoptar el *E-commerce* en pequeñas y medianas organizaciones, los cuales son la preparación organizacional, la presión externa, la compatibilidad, la facilidad de uso percibido y la utilidad percibida, y asimismo, construye la percepción el valor estratégico en base al soporte organizacional, la productividad gerencial y la ayuda en las decisiones estratégicas como aspectos importante dentro de la adopción del *E-commerce*.

Respecto a los factores de adopción del *E-commerce*, incluyen en primer lugar a la preparación organizacional que se refiere a los recursos financieros y tecnológicos que la empresa tiene disponible. La capacidad interna que una organización puede tener para incursionar en nuevas tecnologías tiene influencia en la decisión de adoptar e implementar el *E-commerce* en su empresa. De acuerdo al estudio de Frey y Loayza (2018) en Oxapampa, se determinó que es una variable representativa, pues la falta de recursos es un limitante en la incursión del *E-commerce* en las empresas. Inclusive, Shaharudin, Omar, Elías, Ismael y Fadzil (2011) consideran que dentro de la preparación organizacional es importante tomar en consideración el apoyo de gerencia, pues es quien determina si la organización tiene las condiciones necesarias y se encuentra en el momento adecuado para adoptar el *E-commerce*.

En segundo lugar, considera a la presión externa como el entorno de la empresa, la cual está conformada principalmente por la competencia, los factores sociales, la dependencia de otras empresas que usan *E-commerce*, la industria y el gobierno. Cada uno desde su rol con la organización pueden generar presión para determinar si la empresa decide adoptar o no el *E-commerce*. Incluso, este factor puede ser de mayor impacto en el caso de las pequeñas organizaciones, pues, por ejemplo, al depender de los clientes para sobrevivir en el mercado, puede verse afectado directamente por este factor (Grandon y Pearson, 2004).

En tercer lugar, el factor compatibilidad se refiere a lo compatible y coherente que puede ser el E-commerce con la cultura de la organización, los valores de la empresa y las prácticas laborales que se realizan en la organización. Tanto los estudios de Gutarra y Casanova (2017) y Frey y Loayza (2018), dieron como resultado que la innovación y la tecnología debe ser un tema que se comparta dentro de la organización y entre los propietarios o CEOs de ésta, ya que facilita en el impulso de adoptar el *E-commerce* e implementarlo en el negocio.

En cuarto lugar, la utilidad percibida o beneficios percibidos se refieren al grado en el que la empresa, puede mejorar su rendimiento utilizando el *E-commerce*. La percepción de obtener beneficios (o la posibilidad de obtenerlos) al utilizar el E-commerce permite que las organizaciones estén mucho más abiertas a considerar la adopción de este, pues consideran que tienen (o tendrían) un mejor manejo de la organización y mejor desarrollo de la empresa. Kuan y Chau (2001) aseguran que los beneficios percibidos son el nivel de reconocimiento de la ventaja relativa que le puede brindar una tecnología a una organización.

En quinto lugar, la facilidad de uso percibido se refiere al grado de complejidad relacionado con la comprensión y aprendizaje en el uso de la innovación (Shaharudin et. al., 2011). Mientras más difícil sea comprender y aprender sobre el uso del *E-commerce*, las empresas estarán mucho más limitadas y reacias a introducirse en él. Helmut Cáceda (citado en Llerena y Mauricio, 2020), director de la Cámara de Comercio Electrónico (CAPECE), recalcó que, en base a su experiencia, la empresa debe tener información clara y comprensible sobre el uso y los beneficios que le brindará el *E-commerce*, de lo contrario la empresa estará más propensa a rechazar la adopción del *E-commerce* como parte de su modelo de negocio.

Respecto a la percepción de valor estratégico, los autores consideran al CEO o propietario como un elemento influyente en la decisión de adoptar o no el *E-commerce* en su organización. Para ello, se basó en lo mencionado por Subramanian y Nosek (2001), quienes identifican tres factores dentro del valor estratégico percibido. En primer lugar, se incluye al soporte organizacional del *E-commerce* que se refiere a la obtención de beneficios de eficiencia operativa y ayuda a la estrategia operativa mediante la reducción de costos operativos, la mejora de los servicios al cliente, la mejora en los canales de distribución, la obtención de beneficios operativos, el proporcionar un rol efectivo a las operaciones y el aumento de la capacidad de competir. En segundo lugar, considera a la productividad gerencial obtenida por el *E-commerce*, es decir, el brindar acceso de información a los CEOs, proporcionar acceso a métodos y modelos para tomar decisiones en el área funcional, la mejora en la comunicación de la organización y la mejora de la productividad en la gerencia. Por último, considera que la percepción de valor se ve reflejada cómo el *E-commerce* es una herramienta que ayuda en las decisiones estratégicas mediante el

apoyo a las asociaciones cooperativas en la industria y la proporción información para la toma de decisión estratégica.

La conexión de ambas variables parte de diversos estudios en relación a la percepción y actitud de los jefes de las organizaciones frente al uso y adopción de las tecnologías de información (TI's) (Jarvenpaa y Ives, 1991; Reich y Benbasat, 1990; Sanders y Courtney, 1985), y los resultados establecieron una relación entre ambas variables frente a las TI's y su uso. Asimismo, según Llerena y Mauricio (2020), en el Perú, se han encontrado estudios que relacionan estas variables, y se ha obtenido una relación positiva como resultado (Gorishi, 2009; Gutarra y Casanova, 2017; Frey y Loayza, 2018). De esta manera, a partir de esta revisión teórica, se plantean las preguntas de investigación, la justificación, el alcance y limitación de la presente investigación.

2. Preguntas de investigación

2.1. Pregunta General

¿Qué factores están asociados a la adopción del *E-commerce* desde la percepción de los CEOs de las mypes de cosmética natural en el Perú?

2.2. Preguntas Específicas

- ¿Cuáles son los principales factores que participan en la decisión de adoptar o no el *E-commerce* en las mypes de cosmética natural en el Perú?
- ¿Cómo se percibe el valor estratégico del *E-commerce* por los CEOs de las mypes de cosmética natural en el Perú?
- ¿Cuál es el rol que cumple el *E-commerce* y las redes sociales dentro de las mypes de cosmética natural en el Perú?
- ¿Cómo se vincula la percepción de valor estratégico con la adopción del *E-commerce* en las mypes de cosmética natural en el Perú?

3. Objetivos de la investigación

3.1. Objetivo General

Analizar los factores asociados a la adopción del *E-commerce* desde la percepción de los CEOs de las mypes de cosmética natural en el Perú

3.2. Objetivos Específicos

- Analizar los principales factores que participan en la decisión de adoptar o no el *E-commerce* en las mypes de cosmética natural en el Perú

- Analizar la percepción del valor estratégico del *E-commerce* por los CEOs de las mypes de cosmética natural en el Perú
- Examinar el rol que cumple el *E-commerce* y las redes sociales dentro de las mypes de cosmética natural en el Perú
- Comprender el vínculo entre la percepción de valor estratégico y la adopción del *E-commerce* en las mypes de cosmética natural en el Perú

4. Justificación

La presente investigación aporta conocimiento académico acerca del valor estratégico percibido y la adopción del *E-commerce* desde el punto de vista de los CEOs de las mypes de cosmética natural a partir del modelo de Grandon y Pearson (2004). Esto permite que se pueda comprender cuáles son las percepciones de los CEOs sobre el uso del *E-commerce* en las mypes, tanto en base a las ventajas, desventajas, oportunidades y/o barreras que pueden existir cuando una micro y pequeña organización decide incursionar en el comercio electrónico.

Adicionalmente, la investigación pretende ser de utilidad a las mypes de cosmética natural y de otros sectores que están planeando o están comenzando su inserción en el mundo del *E-commerce*, ya que podrán conocer y aprender de las experiencias de las empresas investigadas y del impacto positivo y/o negativo que han podido obtener a lo largo del proceso de adopción e implementación del *E-commerce*.

Por otra parte, al ser el sector de cosmética natural un sector relativamente nuevo en el mercado peruano, el estudio permite conocer a mayor profundidad el contexto y el desenvolvimiento de las empresas de cosmética natural, con un enfoque en las mypes. A partir de ello, se pretende comprender el potencial que está adquiriendo el sector de cosmética natural dentro de la gran industria de cosméticos, que se basa tanto en las nuevas necesidades de los consumidores de cosméticos y cuidado personal como en las oportunidades que existen en el contexto peruano por su gran diversidad de insumos naturales.

5. Alcances y limitaciones

Según el Reporte Oficial de la Industria del *E-commerce* en el Perú, existen 6 millones de compradores online en el Perú y el 65% del volumen del *E-commerce* está concentrado en Lima y Callao (CAPECE, 2020). Por otra parte, de acuerdo a Promperú (2012), el desarrollo de empresas de productos terminados de cosmética natural está centrado en Lima, los cuales proveen al mercado nacional y/o internacional. Por tal motivo, esta investigación está mayormente centrada en micro y pequeñas empresas ubicadas en Lima. No obstante, ante las medidas de

confinamiento por el coronavirus, se optó por realizar reuniones virtuales, lo cual contribuyó a que la investigación tuviera una mype adicional ubicada en la región de Arequipa.

En cuanto a las limitaciones de la investigación se centran, en primer lugar, la delimitación de las organizaciones del sector de cosmética natural, el cual tuvo que ser realizada a partir de la construcción de una base de datos propia elaborada con data encontrada de Facebook e Instagram, debido a que no se encontró información oficial acerca de las empresas existentes de cosmética natural en el Perú. En segundo lugar, dado que la investigación se realizó durante la época del Covid-19, no se logró tener mayor acceso a bibliografía académica ubicada en las bibliotecas físicas, y además de ello, no se logró tener disponibilidad de todos los recursos en línea en el momento. Y, en tercer lugar, el factor tiempo también fue un limitante para poder realizar una fase de validación completa, ya que al ser éste un condicionante no se logró acceder a un experto del *E-commerce* con experiencia en mypes para la validación de hallazgos; no obstante, se pudo validar los hallazgos con una experta en Marketing Digital y así reducir la subjetividad en el presente trabajo.



CAPÍTULO 2: MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo, se presenta el marco metodológico de la investigación. Para esto, en primer lugar, se desarrolla el diseño metodológico, en el cual se presenta el alcance de la investigación y el tipo de diseño metodológico. Posteriormente, se presenta la selección muestral, la secuencia metodológica de la investigación y las técnicas de recolección de la información. Luego de ello, se expone la operacionalización de las variables de acuerdo al modelo desarrollado; y por último, se presentan las técnicas para el análisis de información.

1. Diseño Metodológico

En esta sección se desarrolla el alcance y el tipo de diseño metodológico para el análisis cualitativo determinando en cada uno los más adecuados para la investigación

1.1. Alcance de la investigación

El alcance de la investigación permite determinar los límites del estudio, por lo que pueden tener un nivel de alcance exploratorio, descriptivo, correlacional y causal, o una combinación entre éstas (Pasco y Ponce, 2015). Esto depende también de la literatura revisada, del objetivo de estudio y la perspectiva que tengan las investigadoras (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). A partir de ello, para la presente investigación se determinó que el alcance es exploratorio y descriptivo.

Por un lado, el alcance exploratorio busca examinar un tema poco estudiado, ya que no cuenta con estudios específicos o porque es un tema nuevo (Pasco y Ponce, 2015). En ese sentido, el *E-commerce* en el Perú es un tema relativamente nuevo para las empresas que, debido al contexto de la pandemia, se ha estado acelerando su desarrollo. Sin embargo, todavía el número de estudios específicos es aún reducido, sobre todo en torno a las mypes. Por otra parte, al ser el sector de cosmética natural un segmento que se encuentra en crecimiento en el contexto peruano, los estudios e información alrededor de ello son aún muy escasos, sobre todo a nivel nacional. Por tal motivo, la presente investigación busca generar información relevante en el ámbito académico con el fin de comprender mejor este fenómeno organizacional para estudios futuros.

Por otro lado, el alcance descriptivo se “orienta a especificar las propiedades, dimensiones y características de un fenómeno organizacional” (Pasco y Ponce, 2015, p. 43). En ese sentido, la investigación tiene como objetivo describir en detalle los factores que se encuentran asociados a la adopción o no del *E-commerce* en las organizaciones y dentro de ella, poder explicar el vínculo con la percepción de valor estratégico desde el punto de vista los fundadores o CEOs de mypes investigadas.

1.2. Tipo de diseño metodológico

El método de investigación es cualitativo, pues “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández et. al, 2014, p.7), para así comprender con mayor profundidad el fenómeno organizacional. El diseño metodológico de la investigación que se define como “el abordaje general que se utilizará en el proceso de investigación” (Hernandez, et. al, 2014, p. 470) es el diseño fenomenológico. Dado que éste se centra en la experiencia individual de los participantes respecto a un fenómeno organizacional (Hernandez, et. al, 2014), en la investigación se busca conocer acerca de la experiencia de los CEO de las mypes de cosmética natural con el *E-commerce*, tanto para aquellos que lo han adoptado como los que no.

En cuanto a la estrategia general de investigación, se determinó que lo más adecuado es el estudio de casos múltiples, ya que permite comprender a mayor amplitud y profundidad el fenómeno organizacional en estudio mediante un número limitado de casos (Pasco y Ponce, 2018). Cabe resaltar que los casos estudiados no son una muestra representativa del sector investigado, por tanto, los resultados obtenidos no pueden generalizarse. Asimismo, la determinación de la muestra no estuvo basada en la selección de casos a estudiar, sino que se han alcanzado conforme avanzaba la investigación. En ese sentido, no se pretende profundizar en la realidad de cada mype de cosmética natural, debido a que no hay medios por los cuales se pueda realizar bajo un enfoque etnográfico, más bien la investigación propone alcanzar la mayor cantidad de datos posibles para ser analizados desde la metodología cualitativa.

Por último, respecto al horizonte temporal de la investigación, se determinó que sea de forma transversal, ya que “la recolección de la información se realizará en un solo periodo de tiempo” (Pasco y Ponce, 2015). Es decir, la información obtenida será utilizada y analizada durante el periodo de la investigación.

2. Selección muestral

En esta sección se presentan las muestras determinadas para el estudio, que son los especialistas del *E-commerce* en la industria de cosméticos y las mypes de cosmética natural en el Perú. Las muestras escogidas son de tipo no probabilístico, ya que la elección de los casos de investigación toma como base los filtros escogidos por el investigador (Pasco y Ponce, 2015). Asimismo, la muestra se dará por conveniencia, ya que, “las muestras están formadas por casos disponibles a los cuales tenemos acceso”, según Battaglia (2008a) (citado en Hernández et. al, 2014, p. 390).

2.1. Expertos en el área de *E-commerce* de la industria cosmética

Durante esta etapa se realizó lo siguiente: la revisión de literatura y entrevistas a especialistas. En primer lugar, se realizó una extensa revisión bibliográfica de literatura acerca de la adopción del *E-commerce* en mypes, y sobre el sector de cosmética natural en el Perú y en otras partes del mundo. Asimismo, debido a la falta de literatura acerca del uso del *E-commerce* dentro del sector de cosmética natural, se realizaron entrevistas a especialistas en temas de *E-commerce* dentro de la industria de cosmética (para ver la guía de entrevista exploratoria ir a Anexo C). Esto con la finalidad de comprender la situación actual de la industria de cosméticos, el impacto de la pandemia en dicha industria, y el uso del *E-commerce* en la industria de cosmética y/o segmento de cosmética natural.

2.2. Mypes de cosmética natural

Dado que no se encontró información oficial sobre las mypes existentes dentro del sector de cosmética natural, se optó por realizar la búsqueda de estas empresas por medio de Facebook, Instagram y páginas multimarca. De esta manera, hasta diciembre del 2020, se logró crear una base de datos con 68 empresas mypes de cosmética natural actualmente vigentes en el mercado peruano, de las cuales 32 operaban un *E-commerce* y 36 no presentaban una página web.

A partir de la base de datos creada, se consideró para la investigación a las empresas que cuentan con 3 años o más de existencia en el mercado, ya que la mayoría de empresas al iniciar no crecen por 2 años, pues afrontan las crisis de liderazgo y autonomía, y después del tercer año empiezan a crecer (Greiner, 1998) (Ver Anexo D). Para ello, se tomó en cuenta la fecha de creación de las páginas de redes sociales de las empresas y se realizó la verificación durante las entrevistas. En base a ello, se realizó el contacto con 27 empresas previamente consideradas para la investigación mediante Instagram, LinkedIn y correos.

Durante el periodo de la investigación, se logró alcanzar una muestra de 11 empresas por temas de disponibilidad. Cabe resaltar que por criterio de saturación de categorías (Hernández et al, 2014), se determinó que no existe un número correcto de estudios de casos, sino que se adicionan tantas unidades como la investigación lo necesitaba para aportar información o datos novedosos y dentro del límite de tiempo permitido para desarrollar la investigación.

En base a esta muestra, se determinaron dos segmentos particulares para el estudio, que son las mypes que utilizan el *E-commerce* conformado por 7 empresas y las mypes que no utilizan el *E-commerce* conformado por 4 empresas (Ver anexo C). No obstante, durante la investigación, se tuvo en conocimiento que, en este último grupo, 2 de las 4 empresas se encontraban en proceso de creación de su propia *E-commerce*. La división de estos dos segmentos particulares tiene como fin poder conocer la perspectiva y las motivaciones de los CEOs que han decidido implementar

el *E-commerce*, y comprender las razones de los CEOs que no han decidido implementarlo, lo cual forma parte del objetivo de la investigación.

3. Secuencia Metodológica

En este apartado se describe la secuencia metodológica propuesta para la investigación, la cual cuenta con las siguientes fases: fase exploratoria, fase de trabajo de campo, fase de validación y fase de análisis de los resultados.

3.1. Fase exploratoria

Durante esta etapa se realizó la revisión de literatura y las entrevistas a especialistas del sector. Con respecto a la primera, se realizó una extensa revisión bibliográfica con el fin de recabar mayor información contextual del *E-commerce* y del sector de cosmética natural en el Perú. Debido al reducido número de literatura encontrada, se decidió entrevistar a expertos del área del *E-commerce* dentro de la industria de cosméticos. Para ello, se elaboró una guía de entrevista (Ver anexo E) y seguidamente, se realizaron las entrevistas a 3 expertos (Ver anexo C). Esto ha permitido la comprensión de la situación de la industria de cosméticos en general, el impacto de la pandemia y el uso del *E-commerce* en el sector de cosmética natural en particular.

3.2. Fase de trabajo de campo

A partir de la información recolectada en la fase previa, durante esta etapa se diseñaron las guías de entrevista para los CEOs de las mypes de cosmética natural, tanto para los que utilizan el *E-commerce* y los que no utilizan el *E-commerce* (Ver Anexo F y G). Adicionalmente, con el fin de tener una mejor versión de estos instrumentos, se decidió por realizar la validación de las guías con expertos y/o docentes en metodología de investigación, medios digitales y especialistas del *E-commerce*, los mismos de la fase exploratoria (Anexo C).

Con la validación, se realizaron las entrevistas individuales a cada uno de los CEOs de mypes de cosmética natural desde octubre del 2020 hasta enero del 2021 (Ver anexo C). Luego de la ejecución de las entrevistas, se decidió por realizar la observación digital de las empresas investigadas tanto de sus plataformas de *E-commerce* y/o las redes sociales, con el fin de complementar la información recolectada en las entrevistas.

3.3. Fase de validación de hallazgos

En esta fase, como se mencionó anteriormente en los límites de la investigación, no se logró acceder a un experto en la materia del *E-commerce* con experiencia en las micro y pequeñas organizaciones. Por lo cual, se optó por realizar una validación de hallazgos con una experta en Marketing Digital.

3.4. Fase de análisis de resultados

Durante esta etapa, se realizó el análisis de todos los hallazgos obtenidos. A partir de la información obtenida en las entrevistas y las observaciones realizadas, se realizó la codificación de las variables de estudio en relación a los dos grupos: las mypes que utilizan el *E-commerce* y las que no utilizan el *E-commerce*. Luego, se realizó un cuadro comparativo de los resultados obtenidos de los dos grupos y el análisis respectivo en relación a las variables de estudio.

4. Técnicas de recolección de información

En este apartado se presentan las técnicas de recolección de información utilizadas dentro del estudio, las cuales fueron las entrevistas a profundidad y la observación digital.

4.1. Entrevista a profundidad

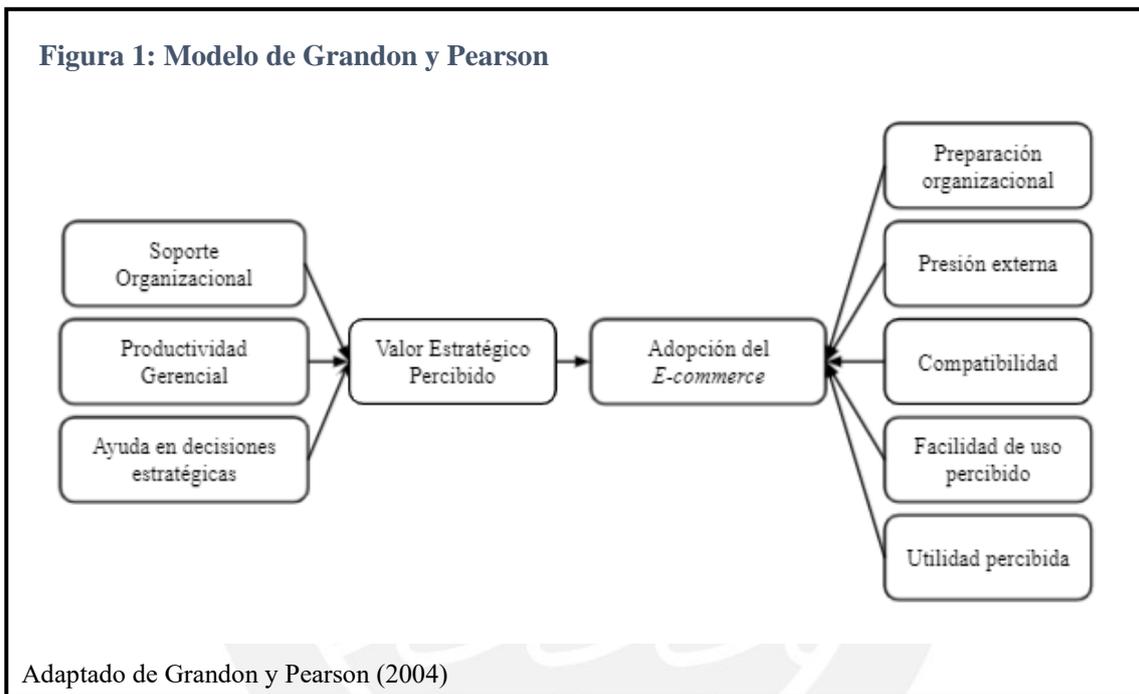
Principalmente, se decidió utilizar la entrevista, ya que es una técnica que permite recolectar información a profundidad y detallada de un tema específico a través de una conversación extensa con los entrevistados (Pasco y Ponce, 2018), de modo que “se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema” (Hernández et. al, 2014, p. 403). Para ello, el instrumento utilizado es la guía de entrevista, la cual puede ser estructurada, semiestructurada y no estructurada (Pasco y Ponce, 2015). Se optó por elaborar una guía de entrevista semiestructurada, dado que “comprende un abanico definido de preguntas, pero con una secuenciación y formulación flexible” (Pasco y Ponce, 2015, p. 63). Para fines de la investigación, se realizaron dos guías de entrevista, una dirigida a los CEOs de las mypes que utilizan el *E-commerce* y otra, a los CEOs de las mypes que no utilizan el *E-commerce* (ver Anexo F y G). Debido al contexto de la pandemia, las entrevistas tuvieron que ser realizadas de forma virtual entre los meses de octubre y enero del presente año.

4.2. Observación digital

A partir de lo recolectado en las entrevistas, de forma complementaria se optó por realizar la observación de las empresas, dado que permite obtener información más detallada acerca de la realidad organizacional investigada (Pasco y Ponce, 2018). En la investigación, se realizó una observación digital de las mypes investigadas con el fin de examinar cada plataforma digital utilizada y el uso que le dan dentro de sus negocios. Por tanto, se elaboró una matriz de observación (Ver anexo H) y seguidamente, se procedió a realizar las observaciones de los medios digitales de las empresas. Esto engloba a las tiendas virtuales propias de las mypes *con E-commerce*, las redes sociales de todas las mypes y las tiendas virtuales multi marca donde se encontraban las empresas (Lumingo, Consumo Cuidado, Pasiflora, Claramente, entre otros). La observación digital se realizó desde el 12 al 18 de enero de 2021.

5. Operacionalización de Variables

En este apartado se presenta el modelo a ser desarrollado en la presente investigación con el fin de poder analizar, adaptar y determinar la interacción entre las variables y el sector investigado. El modelo seleccionado pertenece a los autores Grandon y Pearson (2004), el cual se concentra en el *E-commerce* B2C y toma en consideración, no sólo los factores internos y externos de la organización, sino también añade a la percepción de los propietarios respecto al valor estratégico del *E-commerce* como parte de la adopción del *E-commerce*.



A continuación, se detalla las variables de estudio de cada uno de los factores que participan en la adopción del E-commerce y del valor estratégico percibido del E-commerce.

Tabla 1: Variables de adopción del E-commerce

Adopción del comercio electrónico	Preparación Organizacional	Recursos financieros para adoptar el E-commerce
		Recursos tecnológicos para adoptar el E-commerce
	Compatibilidad	Con cultura
		Con valores
		Con prácticas laborales preferidas
	Presión Externa	Competencia
		Factores sociales
		Dependencia de otras empresas
		La industria
		El gobierno
	Facilidad de uso percibido	Facilidad de operación
		Facilidad de interacción
		Facilidad de aprendizaje
	Utilidad percibida	Eficiencia en tareas
		Aumenta productividad
Mejor desempeño laboral		

Adaptado de Grandon y Pearson (2004)

Tabla 2: Variables del valor estratégico percibido del E-commerce

Valor estratégico percibido	Soporte Organizacional	Reduce los costos de las operaciones
		Mejorar los servicios al cliente
		Mejorar los canales de distribución
		Obtener beneficios operativos
		Proporcionar un rol efectivo en las operaciones
		Aumentar la capacidad de competir
	Productividad Gerencial	Proporcionar a los gerentes un mejor acceso a la información
		Proporcionar a los gerentes acceso a métodos y modelos para hacer decisiones del área funcional
		Mejorar la comunicación de la organización
		Mejorar la productividad de los gerentes
	Ayuda en las decisiones estratégicas	Apoyar decisiones estratégicas para gerentes
		Apoyar asociaciones cooperativas en la industria
		Proporcionar información para la decisión estratégica

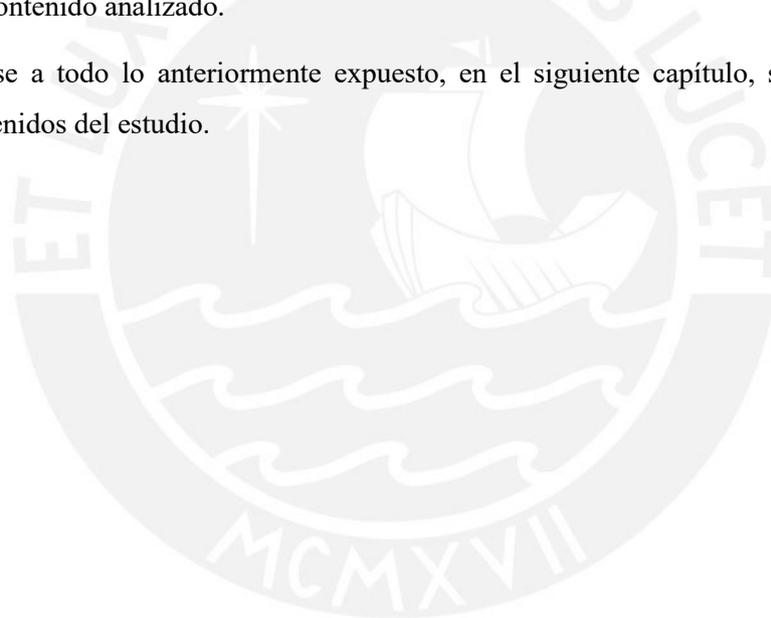
Adaptado de Grandon y Pearson (2004)

Adicionalmente, se elaboró una matriz de consistencia (Ver Anexo I) para reflejar la congruencia entre los objetivos, hipótesis, variables de estudios e instrumentos de medición de la investigación (Pasco y Ponce, 2018).

6. Técnicas de análisis de información

Entre las técnicas de análisis de información, se determinó que la más adecuada para la investigación es el análisis de contenido, ya que “es un examen detallado y sistemático del contenido de una comunicación con el fin de identificar temas y patrones subyacentes” (Pasco y Ponce, 2015, p.75). A partir de las entrevistas y observaciones realizadas, el análisis de contenido permitió realizar inferencias de los datos recolectados, prestando atención principalmente en el contenido manifiesto (lo expresado directamente) y el contenido latente (lo no explícito y que puede inferirse) (Pasco y Ponce, 2018). Para ello, se segmenta el análisis en tres componentes: las unidades de análisis (fragmentos de las entrevistas), el sistema de categorías (teóricas, provenientes del modelo propuesto; y empíricas, identificadas por las investigadoras durante el análisis), y el proceso de codificación (Pasco y Ponce, 2018). Por tanto, a partir de ello, se elaboró la matriz de codificación (Ver anexo J), la cual se basó en la asignación de categorías a cada segmento de contenido analizado.

En base a todo lo anteriormente expuesto, en el siguiente capítulo, se presentan los resultados obtenidos del estudio.



CAPÍTULO 3: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se desarrollará el análisis de los resultados obtenidos a partir de la información recolectada en las entrevistas y las observaciones digitales. En primer lugar, se describen las características de las mypes de cosmética natural investigadas, luego se presentan los hallazgos en las mypes que utilizan el *E-commerce* y posteriormente las mypes que no utilizan el *E-commerce*. Por último, se muestra un cuadro comparativo de los resultados de estos dos grupos.

Para la presentación de los hallazgos obtenidos de las mypes que utilizan y no utilizan el *E-commerce*, en primer lugar, se exponen los resultados de los factores de adopción del *E-commerce*, es decir, la preparación organizacional, compatibilidad, presión externa, facilidad de uso percibido y la utilidad percibida. Luego de ello, se exponen los resultados de los factores relacionados al valor estratégico percibido, que son el soporte organizacional, la productividad gerencial y la ayuda en las decisiones estratégicas.

1. Contextualización de las empresas seleccionadas

Las empresas investigadas son mypes que se dedican a la producción y venta de productos de cosmética y cuidado personal a base de insumos naturales y orgánicos. Estas se encuentran presentes en el mercado peruano alrededor de 3 a 7 años desde que empezaron en ferias o por redes sociales. Por el tamaño de sus empresas, éstas cuentan con alrededor de 1 a 10 colaboradores dentro de cada organización. Dentro de ellas, están consideradas a los colaboradores de producción, marketing o ventas y administrativos, este último usualmente es un contador o contadora. Sus principales puntos de venta fueron las ferias ecológicas y tiendas orgánicas, pues es en estos lugares donde se concentraba su principal público objetivo identificado como mujeres de 25 a 40 años que buscan alternativas de productos naturales para el cuidado de su piel.

La experiencia de las empresas dentro del ámbito digital empezó por el uso de las redes sociales, tanto Facebook e Instagram, siendo esta última la más utilizada. Sin embargo, luego de un período de tiempo, algunas de ellas optaron por incursionar en el *E-commerce* teniendo su propia tienda virtual. De esta manera, sumado al contexto de la pandemia y las restricciones sanitarias, las tiendas online se han convertido en uno de los principales puntos de venta y de comunicación con sus clientes.

2. Mypes que utilizan el E-commerce

En este apartado, se presentarán los hallazgos en cada una de las variables en estudio de las entrevistas realizadas a las CEOs de las mypes de cosmética natural que utilizan actualmente el *E-commerce*.

2.1. Factores de adopción del E-commerce

En este apartado se presenta el análisis de cada uno de los factores en estudio: preparación organizacional, compatibilidad, presión externa, facilidad de uso percibido y utilidad percibida

2.1.1. Preparación organizacional

En esta sección se analiza el factor preparación organizacional, que se refiere a los recursos que disponen y necesitan las empresas al momento de decidirse por adoptar o no el E-commerce (Grandon y Pearson, 2004). Las variables analizadas son los recursos financieros y los recursos tecnológicos.

Los recursos financieros están ligados a las inversiones iniciales que los empresarios tuvieron que realizar para empezar con su plataforma de E-commerce. Según lo comentado por las empresarias, la inversión para implementar un E-commerce varía por el tipo de plataforma que se desea tener, es decir un E-commerce creado desde cero o a base de plantillas preestablecidas; o del soporte técnico externo que se desee tener para la creación y el diseño de la página web.

Con respecto a los tipos de plataforma, existen diferentes opciones que uno puede escoger según la necesidad y el presupuesto de cada uno. Como empresario identificaron que pueden optar por un servicio que le permita crear una tienda online desde cero como Prestoshop o Magento, o por otra parte, tiene la alternativa de optar por un servicio de paga que le brinde plantillas de tiendas online preestablecidas tales como Shopify, Tu Vitrina, Mi Tienda o Wix. En el caso de las empresarias, en su mayoría optó por crear sus E-commerce con una plantilla preestablecida, ya que ellas no contaban con el conocimiento de programación o de diseño de página, además, consideran que son más intuitivas, lo cual permite que ellas mismas pueden desarrollar su página a su estilo. Inclusive, una de ellas comentó que iniciaron creando una landing page de su marca a base de plantillas gratuitas; sin embargo, al momento de integrar una pasarela de pago para poder utilizarlo como una tienda online tuvo muchas dificultades, por lo que optó por trabajar con una plataforma que le permitiera a ella misma desarrollar su página con plantillas preestablecidas e integrar con facilidad todo lo necesario a su E-commerce.

“Hay un montón ahora de plataformas que te ofrecen hartos servicios como para hacer tu página tú mismo ¿no?, super sencillo pero bonito y hacerlo tú mismo ¿no? o sea creo que hay opciones, se puede.” (CEO de empresa con e-commerce, comunicación personal, 26 de noviembre, 2020)

Con respecto al soporte técnico externo, las empresarias comentan que la inversión depende de cuántas personas van a estar involucradas en el proceso de creación de la plataforma de E-commerce, puedes contar con el apoyo de un programador, diseñador de página, creador de contenidos, fotógrafos, entre otros. Desde la experiencia de las empresarias, debido a que no contaban con el conocimiento técnico de la creación de una página, la mayoría se apoyó de programadores, pues las ayudaban en la integración de todo el sistema para el procesamiento de pedidos o para tareas más específicas. Sin embargo, consideran que no dependen tanto de ellos, pues con el tiempo han aprendido a manejar su E-commerce solas. En el caso de las otras empresarias, no tuvieron la necesidad de contratar a alguien, pues se apoyaban de sus familiares para la creación de sus páginas o, dado que la plataforma era bastante intuitiva, pudieron realizar el desarrollo de su página completamente solas, siendo un ahorro inicial para ellas. Todo lo demás en cuanto al contenido dentro de sus páginas, comentaron que prefirieron ser ellas mismas quienes se encarguen de realizar las descripciones y el contenido dentro de su tienda online porque consideran ser las mejores portavoces de los valores de su empresa (Ver Anexo K).

“Para mí, no ha sido en realidad muy difícil, creo que ahora todos los sistemas tratan de ser amigables [...] Yo no dependo del 100% de mi programador. Si tengo que crear un nuevo producto en la plataforma, yo lo subo, subo las fotos, le cambio la descripción, subo el precio, modifico el stock [...]” (CEO de empresa con E-commerce, comunicación personal, 27 de octubre, 2020)

“[...] pero el contenido, o bueno lo haces tú que eres la que conoce la marca o bueno tendrías que contratar a alguien que vaya un poco de la mano contigo para que realmente conozca la marca y sepa qué poner” (CEO de empresa con E-commerce, comunicación personal, 26 de noviembre, 2020)

Por otra parte, otras inversiones a considerar al momento de empezar el E-commerce están en relación al funcionamiento y mantenimiento de la web. Según las empresarias, tener una página web implica una inversión mensual o anual de comisiones por tener la web y los pagos de mantenimiento que involucran a los recursos tecnológicos que se detallan más adelante.

A pesar de que pueda verse como una gran cantidad de aspectos a considerar al adoptar el E-commerce, las empresarias indican que las consideran como una inversión más que un costo, incluso, comentan y recomiendan escoger la mejor opción que brinde mayor confianza y seguridad a sus clientes.

“[...] si no tienes que darle un mantenimiento, tienes que pagar por temas de registro, temas de seguro también, porque es importante que tú tengas una web segura hacia el usuario [...] El tema del costo [...] nosotros lo vemos como eso, como una inversión” (CEO de mype con e-commerce, comunicación personal, 5 de enero, 2021)

Por otra parte, muy relacionado a lo mencionado anteriormente, los recursos tecnológicos son los elementos necesarios para tener un E-commerce, que corresponde a los medios vitales para el funcionamiento y mantenimiento de la tienda online. Es muy importante considerarlas al momento de adoptar el E-commerce, pues cumplen un rol importante en el funcionamiento óptimo de la página web tanto para el cliente como para el propietario. Entre las inversiones principales está la comisión por el uso de pasarela de pago (Mercado de pago, Culqi, Niubiz), el cual permite la transacción de pago online por medio de una página web; en segundo lugar, el pago por el dominio, que se refiere a la dirección de la página web; en tercer lugar, el pago por el hosting, que se refiere al alojamiento de la web ya creada; y por último, el pago por la seguridad web, que se refiere a una certificación seguridad que permite proteger la información recolectada por la web como emails o número de tarjetas bancarias. Por su naturaleza, estas inversiones se realizan de forma frecuente con un periodo de pago mensual o anual. A pesar de que pueda verse como una gran cantidad de aspectos a considerar al adoptar el E-commerce, las empresarias indican que las consideran como una inversión más que un costo, incluso, comentan y recomiendan escoger la mejor opción que brinde mayor confianza y seguridad a sus clientes.

“[...] si no tienes que darle un mantenimiento, tienes que pagar por temas de registro, temas de seguro también, porque es importante que tú tengas una web segura hacia el usuario [...] El tema del costo [...] nosotros lo vemos como eso, como una inversión” (CEO de mype con e-commerce, comunicación personal, 5 de enero, 2021)

En resumen, para las CEOS que utilizan E-commerce la inversión en una tienda online es muy relativa, ya que es visible que existen diferentes plataformas que te permiten crear tu página y depender o no de personas externas para su diseño de acuerdo al presupuesto. No obstante, los CEOs le brindan mucha importancia al tema de seguridad y funcionamiento óptimo del sitio web, pues consideran que son puntos importantes para brindar confianza y generar una experiencia más satisfactoria a sus clientes, por tanto, escoger la mejor opción que les brinde mayor confiabilidad es considerada como una inversión más que un gasto. De esta manera, la preparación organizacional es tomada como una barrera para la implementación del E-commerce.

2.1.2. Compatibilidad

El factor compatibilidad se refiere a qué tan compatibles son los aspectos internos de la organización con la adopción del E-commerce (Grandon y Pearson, 2004). Para ello, las variables analizadas son los valores, la cultura y las prácticas laborales.

Respecto a los valores de la empresa, en primer lugar, las empresarias indicaron diferentes valores que definen a su organización y son pilares en las decisiones y acciones dentro de ella. Entre los principales valores que mencionaron consideran que la transparencia y confianza

son el eje para el desarrollo de sus negocios. De este modo, a partir de ello, surge la idea de utilizar el E-commerce en sus organizaciones también, ya que consideran al E-commerce como una vitrina para transmitir los valores de su marca a sus clientes. Por ejemplo, el valor de la transparencia se manifiesta, primero, en presentar ante todos sus consumidores quiénes son ellas, su historia y/o el equipo detrás de la marca, ya que de esta forma pueden generar una mayor cercanía con sus clientes y convertirse en sus aliadas para el cuidado de la piel. En base a ello, se ha podido observar que dentro de las tiendas online, cada una ha decidido contar con un espacio de presentación y exposición de su historia; y asimismo, la transparencia también se manifiesta al brindar contenido real y certero de los productos dentro de la plataforma de E-commerce (Ver Anexo K). Al ser el E-commerce considerado como un espacio donde ellas pueden expresarse más acerca de sus productos, las empresarias decidieron aprovecharlo para ser completamente sinceras y transparentes respecto a las imágenes de los productos, los insumos, la forma de usar y los beneficios que brinda la cosmética natural, el cual se ha podido observar dentro de las plataformas de E-commerce de cada una.

“Entonces un poco la idea del E-commerce [...] hemos tratado siempre de que todo respire eso ¿no? De que sea muy cercano [...] de que, si es cierto, de que [...] no te estoy mintiendo [...] pero esas son un poco la idea de todas las selecciones que hacemos sea de color, de tipografía, de fotos, de texto, de todo [...] los elementos que van armando nuestra web, es un poco el fin último ¿no? (CEO de mype con e-commerce, comunicación personal, 19 de diciembre, 2020)

En cuanto al valor de confianza, en el E-commerce buscan transmitirlo mediante la seguridad de compra y pago al utilizar su propia web para adquirir sus productos. De hecho, comentaron que existen muchas situaciones de estafas tanto para el cliente como para el propietario, sin embargo, por ese motivo, siempre buscan la mejor opción de los proveedores de servicios dentro de la web de E-commerce para brindar un espacio seguro y confiable.

Con respecto a la cultura, el foco principal fue netamente en la cultura digital de las empresas. Para ello, se decidió por reconocer la afinidad de los CEOs con las herramientas digitales obteniéndose dos posturas diferentes. Por un lado, un grupo de las entrevistadas comentaron que la afinidad por la tecnología es un tema generacional, por tal motivo, para ellas fue difícil adaptarse y aprender a usar las herramientas digitales como las redes sociales, las pautas, los *stories*, entre otros, dentro de su organización; sin embargo, para ello, se apoyaron de alguien más como un familiar o amigo cercano para poder aprender a utilizarlo. Por otro lado, otro grupo indicó que tienen el gusto por la tecnología y lo digital, ya que les brinda facilidades y la consideran como aspecto importante para la sobrevivencia de sus negocios en el mercado, siendo estos puntos, inclusive, motivadores para su decisión de incursionar en el E-commerce.

“[...] todo lo que son venta de productos, sino tienes un E-commerce en el tiempo no va, no necesariamente vas a poder escalarlo o vas a poder sobrevivir ¿no? Tiene que ser algo ahora, para cualquier efecto, imprescindible.” (CEO de mype con e-commerce, comunicación personal, 30 de octubre, 2020)

En cuanto a las prácticas laborales, una de las propietarias comentó que, dada su apertura por la tecnología, utiliza herramientas digitales para apoyarse en el desarrollo de su negocio. De esta manera, ha incluido como parte de la marca, realizar asesorías gratuitas a los clientes o interesados en los cosméticos naturales. Para ello, utiliza una herramienta digital que le permite agendar las citas de cada cliente respecto al horario disponible de la asesora profesional facilitando el trabajo (CEO de mype con e-commerce, comunicación personal, 19 de octubre, 2020)

En resumen, los valores y los pilares de la marca acompañan en la creación del E-commerce, pues indican que buscan transmitirlos en la experiencia de compra y en la exposición de la marca. Por otra parte, con respecto a la cultura, si bien no todas cuentan con una gran afinidad por lo digital por desconocimiento en el uso, no ha sido una barrera para que ellas hayan incursionado en el E-commerce, pues buscaron apoyo de un familiar o amigo cercano para aprender a usarlos. En cuanto a las prácticas laborales, no se ha hecho mucha mención acerca de ello, pero se puede rescatar que la apertura a la tecnología puede ser un motivador para utilizar nuevas herramientas digitales con el fin de aminorar la carga de trabajo y ser más eficiente.

2.1.3. Presión externa

La presión externa es un factor asociado en la adopción del E-commerce, ya que las empresas se pueden ver influenciadas por la competencia, los clientes, la industria, la dependencia de otras empresas y/o el gobierno (Grandon y Pearson, 2004). En ese sentido, dentro de este apartado analizaremos cada una de las variables mencionadas.

Con respecto a la competencia, las CEOs perciben que, a diferencia de cuando empezaron en este rubro, la cantidad de marcas de cosmética natural han aumentado en el mercado peruano hasta la actualidad. Frente a ello, algunas consideraban que el E-commerce en un inicio les brindaba un factor diferenciador frente a otras marcas (Anexo K), ya que tenían la posibilidad de tener toda su oferta de productos en un solo lugar. Esto podía ser una ventaja, pues permitía que los clientes pudieran comprar productos adicionales a los que inicialmente estaban interesados. Además, comentan que la plataforma de E-commerce les permite tener un espacio para realizar un blog donde pueden almacenar y brindar información a sus clientas acerca del cuidado de la piel, de rutinas, entre otros.

“[...] y la diferenciación me pareció importante. En ese momento, creo que la mayoría no estaba metida mucho en E-commerce, eran muy pocos en cosmética natural, y creo que eso me ayudó un poco a diferenciarme también del resto [...]. Era importante que pudieras ver toda la oferta en un solo lugar [...]. Quería tener una especie de comercio online pero también una especie de blog donde quede también toda la información” (CEO de mype con e-commerce, comunicación personal, 27 de octubre, 2020).

Sin embargo, para la mayoría de las CEOs la competencia no ha sido un influyente en el momento de adoptar el E-commerce, pues principalmente no se fijaban en las otras marcas existentes o lo consideran más como un apoyo para ellas, ya que si más empresas se involucran en el sector de cosmética natural, más personas tienen acceso a este nuevo rubro..

“La competencia tiene e-commerce, pero no fue necesariamente...un trigger que hemos tenido nosotras para activar un e-commerce” (CEO de mype con e-commerce, comunicación, personal, 5 de enero, 2021)

En cuanto a los clientes, indican que su comportamiento ha variado con la pandemia, pues más personas tienen apertura por el uso de las transacciones online en las compras; sin embargo, aún existen clientes que temen por utilizar las tarjetas para las compras online de los productos y prefieren optar por opciones como la transferencia directa, pago por Yape o similar, o incluso por contra entrega con el recojo de sus productos en los talleres. Aunque esto sucede con casos contados, usualmente con personas mayores que aún no son clientes tecnológicos.

Asimismo, las personas que no realizan las compras mediante la tienda virtual, de todas formas, utilizan la web para visualizar los productos que ofrecen las empresas como una fuente de información similar a un catálogo.

“[...] pero todos entran a la web, miran lo que hay porque está el catálogo completo, las descripciones y la web a mí me sirve mucho como exposición ¿no? pero como compra, la gente prefiere no comprar con tarjeta de crédito.” (CEO de mype con e-commerce, comunicación personal, 03 de noviembre del 2020).

Con respecto a la dependencia de otras empresas, el enfoque principalmente fue en los proveedores, ya que es el principal *stakeholder* cercano a las empresas. En este aspecto, los CEOs comentaron que el contacto con sus proveedores mayormente es mediante *Whatsapp* o llamada telefónica tanto para la comunicación y la realización de pedidos. Además, los proveedores de los ingredientes naturales no tienen mucha presencia online, ya que, al ser personas dedicadas al cultivo de plantas, su venta es mayormente presencial. Por el lado de los proveedores de envases, cajas y otros, algunos cuentan con redes sociales y página web; sin embargo, por la confianza establecida con las empresas, el contacto es netamente por llamada o *Whatsapp*.

Respecto a la propia industria, en el caso del sector de cosméticos naturales, todos los CEOs indicaron que la decisión por adoptar el *E-commerce* debería ser un “*must*” en los emprendedores y pequeñas organizaciones sin importar el tipo de industria en el que se encuentre. Cada vez el mercado se está volviendo más digitalizado, por lo que es importante que las empresas también se adapten al contexto digital para su supervivencia en el mercado.

Por último, en cuanto al gobierno o alguna entidad del Estado, las CEOs no perciben el apoyo mediante campañas, mensajes o sugerencias por parte de las entidades del Estado para el uso del *E-commerce* en las mypes, porque no lo han buscado y no han visto que lo promueva. Contrariamente a lo esperado a la teoría, la relación entre el gobierno con los emprendedores ha sido más bien por concepto de impuestos y SUNAT.

“Por parte del gobierno que te diga que promueva el *E-commerce*. Uhm...no lo he visto, no lo he sentido (CEO de mype con e-commerce, comunicación personal, 27 de octubre, 2020)

En conclusión, para los CEOs de este grupo la presión externa ha tenido cierta influencia en el uso del *E-commerce*. En primer lugar, la competencia en su mayoría no ha sido un punto decisivo para la adopción del *E-commerce*, sino que la consideran vital para la difusión y el crecimiento del sector de cosmética natural. Por otra parte, a pesar de que algunos clientes consideren al *E-commerce* como un catálogo y tengan miedo de usar sus tarjetas de crédito, actualmente hay una mayor apertura por parte de ellos para realizar transacciones online, siendo un motivador del uso del *E-commerce*. En cuanto a la dependencia de otras empresas, la mayoría de los proveedores utilizan Whatsapp o las redes sociales para realizar sus ventas, muy pocas tienen presencia online por medio de un *E-commerce* siendo poco determinante como una influencia del uso del *E-commerce* para las mypes. Además, es muy independiente el uso de medio de venta entre el proveedor y la mype. Por último, la perspectiva del rol del gobierno es bastante pasiva tanto para el desarrollo de las organizaciones como para el desarrollo del *E-commerce*, pues no percibieron ningún apoyo o impulso por parte de ellos en el ámbito digital.

2.1.4. Facilidad de uso percibido

La facilidad de uso percibido se refiere a la percepción de complejidad que puedan tener los empresarios en torno a la operación y aprendizaje del uso del *E-commerce* (Grandon y Pearson, 2004). En ese sentido, las variables analizadas son la facilidad de operación, la facilidad de interacción y la facilidad de aprendizaje.

Respecto a la facilidad de operación, las propietarias consideran que el manejo del *E-commerce* es rápido y práctico. A diferencia del uso de las redes sociales, donde es mucho más pesado y les toma más tiempo concluir una venta con las consumidoras abarcando alrededor de

media hora para responder dudas, en el E-commerce, solo les llega la notificación de compra mediante un correo de la orden del cliente junto con sus datos. De esta manera, ya tienen todo listo para realizar la fabricación y el envío del pedido, brindándoles un mayor orden de los pedidos. Incluso, para algunas, también es sencillo realizar los cambios de actualización de fotos en la web, la descripción de los productos y los precios, por lo que llegan a prescindir del mismo programador.

"[...] es la cuestión de que es muy práctico pues, o sea te llega la venta. O sea, es lo contrario a lo que sucede por Instagram [...] más te conversan y [...] en un e-commerce no es así porque no hay opción." (CEO de mype con e-commerce, comunicación personal, 26 de octubre, 2020).

En cuanto a la facilidad de interacción, comentan que cuentan con plataformas web con sistemas amigables y fáciles de usar, y que el mercado incluso ofrece plantillas para tiendas virtuales ya estructuradas y entendibles. Por tanto, el funcionamiento y la interacción con las plataformas web pueden ser intuitivas para los empresarios llegando, inclusive, a ser manejadas sólo por ellas mismas.

"[...] tienes plantillas, estructuras ya determinadas y es bien intuitivo, [...] porque realmente es tan intuitivo que nosotras mismas lo hacemos ¿no? Es algo que ya hemos aprendido a manejar, entonces eso es lo bueno" (CEO de mype con e-commerce, comunicación personal, 05 de enero, 2021).

Sin embargo, algunas comentaron que, de todas maneras, cuentan con alguien que los apoye y quien conozca mejor sobre las partes técnicas del E-commerce cuando lo necesitan.

Con respecto a la facilidad de aprendizaje, para empezar, las dueñas cuentan que tener un emprendimiento siempre es aprender sobre la marcha. En ese sentido, el E-commerce no fue ajeno a ello, pues mencionan que no tenían conocimiento previo de cómo crear y usar un E-commerce para una empresa. La mayoría de las empresarias trabajaban en diferentes temas ajenos al E-commerce, por lo que en inicio no se acostumbraban a ello. Por tal motivo, se apoyaban de expertos, amigos o familiares que contaban con este conocimiento para realizarles las preguntas y consultas que necesitaban resolver y, asimismo, buscaban información por cuenta propia por medio de libros, videos, cursos o conferencias. De esta manera, esto les ha permitido conocer cómo funciona el E-commerce y desenvolverse mejor en ella.

"No, si no estás acostumbrada, no es parte de tu lenguaje, no es algo que lo puedas aprender de la noche a la mañana. Necesitas siempre especialistas. No es algo que no se pueda aprender, no es difícil, pero requiere de experiencia, requiere que, si no tienes el expertise, busques

a alguien que sí lo tenga para que te pueda asesorar ¿no?” (CEO de mype con e-commerce, comunicación personal, 30 de octubre, 2020).

En resumen, según los CEOs, fue con la práctica y tiempo que determinaron que el E-commerce como plataforma de venta es práctico y sencillo de utilizar, dado que previamente no tenían los conocimientos técnicos sobre el uso del E-commerce. Asimismo, su camino de aprendizaje estuvo apoyado de externos, pero también del apoyo de los sistemas amigables con la que cuentan las plataformas web. De este modo, poco a poco, han podido aprender y a usar sus propias tiendas virtuales.

2.1.5. Utilidad percibida

La utilidad percibida se refiere a la percepción de beneficios que puede brindar el E-commerce en las empresas tanto como una ventaja relativa o una mejora en el desempeño de la organización (Grandon y Pearson, 2004). En este sentido, las variables a analizar son la eficiencia en tareas, el aumento en la productividad y la mejora en el desempeño laboral.

Con respecto a la eficiencia en tareas, las propietarias comentaron que la ventaja que les brinda es el ahorro de tiempo, pues les permite automatizar ciertas tareas relacionadas a la venta como, por ejemplo, no tener que estar contestando uno por uno las consultas de los clientes por las redes sociales, sino que en la propia plataforma de E-commerce las empresarias pueden mostrar toda la información de los productos en un solo lugar. También en la verificación de los pedidos ya que por la tienda virtual solo llegan los correos de los pedidos, todo lo contrario, al proceso de compra por redes sociales que es más extenso debido a la apertura de conversación que se genera con los clientes respecto al producto u otros temas alternos. Asimismo, con respecto al pago, dado que el E-commerce se encuentra vinculado a las cuentas de banco de las empresarias, ya no es necesario estar realizando constantemente la verificación de los pagos de los clientes para proceder con la atención del pedido, pues ya cuentan con la certeza que los pagos realizados son reconocidos automáticamente en sus propias cuentas.

“Yo no tengo que explicar, todo está en la web, ahí está, quieres algo, ahí está ¿no? Entonces, [...] me ahorra bastante tiempo. Idealmente para mí, me compran por la web más que me hablen ¿no?” (CEO de mype con e-commerce, comunicación personal, 03 de noviembre, 2020)

Con respecto al aumento de la productividad, el E-commerce fue un medio de venta que añadieron las empresas a sus principales canales de venta, que en ese momento eran las ferias y tiendas orgánicas. Si bien el E-commerce antes de la pandemia no tenía mucha relevancia, actualmente por el contexto del Covid-19, el E-commerce, en conjunto con las redes sociales, se han convertido en uno de sus principales canales de venta brindando un mayor impulso en el

desarrollo de sus organizaciones. En ese sentido, el E-commerce ha permitido ser un apoyo en la productividad de la empresa adaptándose a la realidad digital.

“[...] definitivamente como te digo siento que por E-commerce, o sea ha cobrado muchísima relevancia en los últimos meses, y como te digo antes tenía el canal de las ventas por feria y bueno ahorita no hay ¿no?” (CEO de mype con e-commerce, comunicación personal, 27 de octubre, 2020).

En cuanto a la mejora en el desempeño laboral, las propietarias comentaron respecto al alivio de la carga de trabajo que les ha brindado el E-commerce a diferencia de las redes sociales. Como se mencionó en un inicio, las empresas utilizan actualmente las redes sociales para su comunicación, pero también puede ser utilizado como un canal de ventas para los clientes que no se animan a utilizar el E-commerce. Sin embargo, el beneficio de tener el E-commerce es que les brinda apoyo con cierta parte de las ventas que se generan, ya que solo se encargan de derivar a los clientes a su tienda virtual. De ese modo, valoran el alivio de carga laboral, sobre todo que se presenta en las campañas más fuertes como Navidad o Black Friday. Cabe resaltar que este aspecto se vio más comentado por las empresarias que tienen otras responsabilidades como tener un trabajo corporativo aparte y/o hijos pequeños. Con ello también, consideran que, al tener una menor carga laboral respecto a las ventas de su organización, pueden enfocarse en trabajar en otras áreas dentro de su organización, que anteriormente no le dedicaban mucho tiempo.

"[El E-commerce] fue algo que nos ayudó muchísimo, porque a mí me quita bastante el trabajo de la venta o sea yo tener que estar respondiendo las redes sociales" (CEO de mype con e-commerce, comunicación personal, 30 de octubre, 2020).

En resumen, las empresarias consideran que el E-commerce les brinda diferentes beneficios en las operaciones de sus empresas. Por un lado, les permite tener una mayor eficiencia en el proceso de la venta, ya que, a diferencia de las redes sociales, el E-commerce les permite ahorrar tiempo en realizar una venta sin tener que responder y facilitar información de los productos a cada uno de sus clientes, sino que todo esto está ya integrado en la misma plataforma. Por otro lado, el E-commerce ha permitido una mayor productividad, ya que se ha convertido en uno de sus principales canales de venta generando un impacto positivo en el desarrollo de sus organizaciones, sobre todo en el contexto de la pandemia. Por último, la mejora en el desempeño laboral se ve reflejado en la percepción de alivio de la carga de trabajo que brinda el E-commerce, sobre todo en épocas festivas donde la demanda de los productos es más alta.

2.2. Valor estratégico percibido

A continuación, se presenta el análisis de cada uno de los factores del valor estratégico percibido, los cuales son el soporte organizacional, productividad gerencial y ayuda en las decisiones estratégicas.

2.2.1. Soporte organizacional

El soporte organizacional se refiere a cómo el E-commerce puede apoyar en las operaciones de la empresa (Grandon y Pearson, 2004). En ese sentido las variables a analizar son la reducción de costos en las operaciones, mejora en el servicio al cliente, mejora en los canales de distribución, beneficios operativos obtenidos, la proporción de un rol efectivo a las operaciones y el aumento en la capacidad de competir.

Con respecto a la reducción de costos, por un lado, algunas mypes consideran que el E-commerce les ha brindado ahorro en tiempo y costos extra que tendrían si tuvieran una tienda física como, por ejemplo, en la cantidad de personal, pues no tendrían que realizar contrataciones para diferentes tiendas físicas, ya que todo está concentrado en la misma plataforma de E-commerce.

“Eh...te ahorra tiempo, sí, y el tiempo termina siendo plata (risas) [...] En costos...bueno ahora que no tenemos la posibilidad de tener una tienda física, eso [el E-commerce] es lo más cercano que hay y te sale más barato que tener una tienda física. [...] y te ahorras los costos que en una tienda física [...]” (CEO de mype con e-commerce, comunicación personal, 26 de noviembre, 2020).

Sin embargo, esto no es percibida por todas, pues otro grupo de empresarias opina que en su experiencia el E-commerce no impacta en la reducción de costos, pero sí en brindar una mejor organización de los pedidos y en ofrecer una atención inmediata a los clientes. Aun así, no descartan que esto sea posible que redujera costos en la organización de otras empresarias.

"En costos no, en orden, sí, o sea siento que es mucho más ordenado, y siento que... lo que me ha aliviado es que es una atención inmediata [...]" (CEO de mype con e-commerce, comunicación personal, 3 de noviembre, 2020)

En segundo lugar, uno de los puntos más mencionados tiene que ver con el servicio al cliente. Según mencionan las CEOs, el E-commerce permite que el cliente realice compras a pocos clics y a la hora que lo prefiera; también una compra directa, es decir, que compre mediante la web en vez de usar las redes sociales; permite atender las dudas de los consumidores; recibir calificación de los productos ofrecidos; recibir *feedback* de la experiencia de compra o del producto comprado y poder dar solución a ciertas problemáticas; y mostrar la identidad o personalidad de la marca. En ese sentido, consideran que con el E-commerce pueden brindar una experiencia más satisfactoria, rápida y cómoda en el proceso de compra a sus consumidores.

"[...] lo que me sirvió muchísimo es que luego yo tenía la opción de [...] pedir la opinión [...] hacia todas sus dudas y que pudiera calificar cada uno de los productos [...] entonces ese *feedback* no lo hubiésemos podido recibir directamente en Instagram porque no es que yo agarro y mando una encuesta a todas, sino que la chica que recibe su pedido me da *feedback* de los productos también ¿no? (CEO de mype con e-commerce, comunicación personal, 27 de octubre, 2020).

Durante la observación, se pudo visualizar que las mypes se apoyan con el E-commerce para presentar toda la información relacionada al producto, tales como la descripción, los ingredientes, los beneficios, el stock disponible, la cantidad del producto, indicaciones de uso, y advertencias y precauciones. Además, en su mayoría cuentan con un chat de atención en su página web para atender dudas inmediatas; y casi todas han integrado su E-commerce con las redes sociales teniendo iconos de redirección tanto desde sus redes sociales (Instagram y Facebook) al sitio web de E-commerce, como del sitio web a las redes sociales (Ver anexo K). También, con el fin de brindar a las clientas un mejor servicio y conocimiento de la marca, sus E-commerce están organizados en diversas secciones, como por ejemplo, la sección de Inicio, donde realiza la presentación de la marca con el cliente; la sección de historia personal, donde cuenta los antecedentes e historia de la marca; la sección de productos, donde muestra la oferta de productos con sus respectivas fotos y descripciones; e incluso una sección de Blog, que es un espacio donde las empresarias escriben sus artículos sobre el cuidado de la piel e insumos naturales (ver Anexo K).

En tercer lugar, con respecto a los beneficios operativos, los CEOs perciben que el uso del E-commerce les brinda diversas facilidades en diferentes aspectos de la organización. En relación el proceso de venta, dado que el E-commerce permite recabar toda la información del cliente durante la compra, la emisión de las boletas electrónicas se genera de forma automática con data completada por el cliente, a diferencia de cómo lo realizaban por redes sociales que era un proceso más tedioso y alargado para contar con la información personal de cada cliente. Asimismo, el *E-commerce* les brinda la alternativa de añadir la transacción online mediante tarjetas (Ver anexo K), que resulta ser un proceso más rápido y confiable, ya que la transacción es directa a la cuenta del empresario y es precisa si es que se recibió o no el monto pagado por el cliente. Por otra parte, los CEOs consideran que el *E-commerce* les brinda una mayor exposición de marca, le brinda acceso a data de sus clientes tanto de su información como de sus preferencias, permite tener cercanía con diversos clientes tanto a nivel nacional como a nivel global y, por último, el E-commerce permite que exista menos logística en las operaciones y todo se encuentre en un solo lugar.

"Eh...acceso a data muy rápido, cercanía con los clientes de cualquier parte del Perú, en algunos casos mundial. Internamente, menos logística porque todas las transacciones se dan en un solo sitio, eh...es eficiente en términos de personal también porque no tienes que contratar a muchas personas para diferentes tiendas, eso...creo que eso ¿no?" (CEO de mype con e-commerce, comunicación personal, 30 de octubre, 2020).

En cuarto lugar, respecto a la mejora de los canales de distribución, el E-commerce como tal permite ofrecer diferentes métodos de entrega del producto, ya sea por medio de un servicio de delivery o recojo en tienda. En el caso de las mypes, se ha podido observar que presentan alternativa de delivery en su página web y algunas brindan la alternativa de entregarlo en tienda o establecimiento físico propio. (Ver anexo K). Asimismo, comentaron que con el comercio electrónico les ha permitido diversificarse tanto Lima y Provincia en mayor magnitud. Si bien puede ser un aspecto similar con las redes sociales, es un aspecto bastante cambiante cuando estuvieron presentes en ferias ecológicas, siendo así un apoyo en la diversificación de sus canales de distribución.

"[...] Tenemos así distribuidores, ¿no? Tenemos una en Trujillo, una en Arequipa y una en Lima que les mandamos productos a consignación o sea venta directa y ahora estamos por abrir otra en Cusco [...]" (CEO de mype con e-commerce, comunicación personal, 30 de octubre, 2020).

En quinto lugar, en cuanto al rol efectivo de las operaciones que brinda el E-commerce, según las mypes comentan que tienen la capacidad de poder controlar el stock; les permite tener un mayor control y orden de las ventas de los productos, pues tienes registrado toda esta información en el sistema; y, por último, al tener todo automatizado, permite reducir los márgenes de error de los procesos y registros de los pedidos, que anteriormente era realizado todo de manera manual.

"[...] nos ha permitido hacer más eficientes ¿no? más eficientes en el orden de los pedidos, de que haya menos margen de error, este...porque sí, si nos ha pasado al inicio este...alguna vez ¿no? [...]" (CEO de mype con e-commerce, comunicación personal, 26 de noviembre, 2020)

Y en sexto lugar, la capacidad de competencia que brinda el E-commerce a las organizaciones son las siguientes. En primer lugar, comentan que brinda la oportunidad de ser una mype 100% digital, es decir, tener el pensamiento de no necesitar una tienda física al menos al comienzo de las actividades; por otro lado, consideran que el sitio web de E-commerce permite tener una mayor exposición frente a los clientes, ya sea para realizar las compras online o para revisar la información y los productos del interés de los consumidores, asimismo, consideran que la exposición con el E-commerce puede ser obtenida por la optimización del SEO (optimización de motores de búsqueda) para mejorar el posicionamiento en la lista de resultados en los buscadores de Internet cuando alguien busque a la marca o al rubro. Por último, el E-commerce

puede permitirte tener una mejor capacidad de competencia de acuerdo a la zona geográfica donde te encuentres, donde puedes resaltar y tener una ventaja frente a otras organizaciones con tu E-commerce. Un ejemplo de ello es mype de provincia ubicada en Arequipa, quien comenta que al ser la única mype con E-commerce considera que es una ventaja frente a su competencia

"En nuestro e-commerce con plataforma, hemos hecho bastante optimización para hacer SEO y análisis de data que no la teníamos mapeada pre-pandemia [...]" (CEO de mype con e-commerce, comunicación personal, 30 de octubre, 2020).

De esta manera, el E-commerce permite mejorar y conocer más la experiencia de compra del cliente, y recibir el feedback necesario del proceso para implementar mejoras a largo plazo que optimizan los procesos manuales actuales. Además, brinda beneficios logísticos y ahorro de tiempo, y genera un espacio de exposición digital para la empresa.

2.2.2. Productividad gerencial

La productividad gerencial se refiere a cómo el E-commerce permite una mejora en la productividad de los CEOs en la gestión de sus negocios, específicamente en temas de proporción de información y tareas del día a día (Grandon y Pearson, 2004). En tal sentido, las variables son acceso de información a gerentes, comunicación, acceso a modelos y métodos y mejora productividad gerentes.

Las CEOs mencionan que la web permite obtener diversas métricas como el porcentaje de venta online, los productos que más y menos rotaron, las cantidades vendidas de cada producto, tráfico de la website, entre otros. Además de ello, la página web permite obtener cuadros de las ventas del día, reportes de ventas en el rango de tiempo que la empresaria desee, tráfico de la web, visualizar los detalles de la venta y la confirmación de los pagos; es decir, permite conocer información valiosa del desempeño de tu página, sirve de apoyo en el proceso de verificación de los pagos, y brinda métricas en cuadros y reportes para visualizar el desempeño.

"[...] o sea dentro del mismo e-commerce, tú tienes como tu reporte de ventas [...], entonces lo que te da el e-commerce es que de alguna manera tu puedes sacar tus...reportes diarios o mensuales, o como tú quieras y de alguna manera ver cómo ha sido tu movimiento ¿no? de tus compras"(CEO de mype con e-commerce, comunicación personal, 05 de enero, 2021).

En cuanto a la proporción de modelos y métodos para hacer decisiones que se puedan obtener del E-commerce no se obtuvo ninguna información. No obstante, en la comunicación dentro de la mype se ve el impacto en el equipo, ya que se siente más capaz y libre de proponer ideas que incluyan a la tecnología.

“Yo siento que más bien ha abierto un poco el panorama y hace pues de que las personas que trabajan conmigo tengan esa libertad de un poco de proponer” (CEO de mype con e-commerce, comunicación personal, 27 de octubre, 2020).

Asimismo, algunas empresarias sienten que el E-commerce como herramienta ha contribuido en mejorar su productividad como CEOs, ya sea en no depender de una persona (programadores) y en disminuir los errores humanos en los procesos manuales que tenían antes de incursionar en su website.

De esta manera, en relación a la productividad, ya no es necesario obtener información de forma manual, sino que se obtiene al instante o en el momento que lo necesita con data a tiempo real, pues ya no depende de otras personas para obtener la información. Asimismo, empodera al equipo para traer nuevas ideas al negocio, además ayuda a disminuir errores humanos que pudieran existir.

2.2.3. Ayuda a las decisiones estratégicas

La ayuda en las decisiones estratégicas se refiere a cómo el E-commerce es una herramienta de apoyo para la toma de decisiones del negocio (Grandon y Pearson, 2004). Esta se divide en las variables de toma de decisiones para los CEOs, asociaciones cooperativas y la proporción de información para la toma de decisiones.

Por un lado, las empresarias durante la toma de decisiones estratégicas, usan la información logística provista por su E-commerce para sacar promociones, crear packs de productos, decidir cuáles dejar de producir y simular pruebas de precios.

“[El E-commerce ayuda en] Sacar promociones, packs en base a que rota y que no rota, eh... dar de baja algunos productos que veo que no están funcionando [...]” (CEO de mype con e-commerce, comunicación personal, 27 de octubre, 2020)

Asimismo, esta información de rotación de productos, nivel de ventas y otros indicadores, lo canalizan hacia decisiones de ventas cruzadas con ciertos productos o realizar proyecciones de ventas más exactas. Sin embargo, en cuanto a las estrategias de comunicación, se menciona que se prefiere enviar publicidad por redes sociales que sólo enviar por la web, dado que ha generado más pérdidas que ganancias. Esto se validó con la observación en la opción de redirección a la website en las respuestas a los comentarios e stories de Instagram, y en la expansión hacia otras redes sociales como Tik Tok y Youtube para tener mayor llegada a los clientes (Ver Anexo K).

"Dependiendo de qué tipo de publicidad mandemos, a veces funciona bien con web, ya veces no vendemos nada [...] yo prefiero siempre cuando hago publicidad por redes sociales mandarlos al perfil para conseguir seguidores [...] que mandarlos a la web, [...] porque muchas

veces hemos perdido más que ganado, pero en algunas cosas sí sirve, y creo que aún lo estoy descubriendo." (CEO de mype con e-commerce, comunicación personal, 30 de octubre, 2020).

No obstante, solo una de ellas comentó que con su E-commerce recibió feedback acerca de las plantillas, que la dinámica de la web que era un poco lenta. De ese modo, a raíz de esta sugerencia, pudo reconocer que la plantilla de su web estaba desfasada y lenta, por lo que realizó el cambio de ésta, asimismo, resalta que esto no hubiera podido obtenerlo mediante redes sociales, pues eso implicaría tener disponibilidad de tiempo para hacer encuestas, el cual es un recurso bastante limitado para ella.

Por otro lado, respecto a las asociaciones cooperativas, mencionaron que se trató de realizar alguna asociación entre las empresas de cosmética natural, sin embargo, esto no prosperó, y por tanto, en la actualidad no existen. Lo más cercano son las relaciones comerciales con las tiendas físicas o tiendas online que agrupan diferentes marcas de cosmética natural tales como Consumo Cuidado, tienda online multimarca; y Flora y Fauna, tienda física de cosmética y productos orgánicos. Sin embargo, ser parte de alguna tienda externa puede resultar caro para algunas, pues esto implica que deba repartirse un buen porcentaje de las ventas.

“Nosotras además vendemos en unas tiendas, unas tiendas muy bonitas, bien bacan las tiendas, pero se llevan el 40% osea no puede ser, es carísimo” (CEO de mype con e-commerce, comunicación personal, 26 de octubre, 2020).

En cuanto a la proporción de información para la toma de decisiones, mencionan que el *E-commerce* les permite obtener métricas como cuánto es la venta online, cuál es el producto que más rota y el que menos rota, todo esto mediante cuadros de información y además, permite visualizar la interacción y el movimiento de los clientes en el sitio web, es decir, conocer el tráfico online en su E-commerce. A partir de ello, las empresarias consideran que esto les apoya en tomar decisiones como qué tipo de promociones realizar o en base a qué producto, realizar packs en base a la rotación o no rotación de los productos y poder decidir si continuar con un producto o no, pues no es eficiente producir algo que no se vende. Dado que las empresarias por lo general no suelen ocupar su tiempo en hacer estos cuadros o realizar un análisis de sus ventas, esta herramienta que brinda el *E-commerce* es de mucha utilidad para la toma de decisiones estratégicas dentro de sus organizaciones.

“O sea esta plataforma [...] puedes buscar cuadros, yo no suelo estudiar mucho la situación. Yo lo hago más como de memoria ¿no? Yo soy...a ver esta semana ha salido un montón de este jabón o la gente está pidiendo mucho de este producto. Hay cuadros y tú puedes hacer y puedes sacar [información]” (CEO de mype con e-commerce, comunicación personal, 26 de octubre, 2020)

En conclusión, los CEOs perciben al E-commerce como una herramienta útil para la toma de decisiones, debido a que la plataforma concentra toda la información de sus clientes, tanto de las ventas como de su interacción con la página, el E-commerce es considerado como una gran fuente para visualizar y analizar el desarrollo de su organización, y a partir de ello poder tomar decisiones, sobre todo respecto a sus ventas. Por otra parte, en cuanto a la comunicación, comentan que se apoyan más en otro tipo de plataformas como las redes sociales, pues lo asocian más como un canal de comunicación e interacción directa con sus clientes.

3. Mypes que no utilizan E-commerce

A continuación, se presentan los hallazgos obtenidos a partir de la observación digital y las entrevistas realizadas a las mypes de cosmética natural que no utilizan el E-commerce. En primer lugar, se analiza los factores relacionados a la adopción del E-commerce, y luego se presenta el análisis de los factores de valor estratégico del E-commerce desde la percepción de los CEOs de estas mypes.

Como se menciona en el capítulo 2, 2 de las 4 empresas entrevistadas se han planteado la posibilidad de tener un E-commerce, y por lo tanto, se encuentran en proceso de obtenerlo. Dado que se tomará en cuenta esta situación para el análisis de información, durante la presentación de los resultados se realizará una subdivisión entre las mypes que están en proceso de tener su propio E-commerce y las mypes que no, pero ambas dentro del grupo de mypes sin E-commerce.

3.1. Factores de adopción del E-commerce

En esta sección se presenta el análisis de cada uno de los factores que influyen en la adopción del E-commerce: preparación organizacional, compatibilidad, presión externa, facilidad de uso percibido y utilidad percibida.

3.1.1. Preparación organizacional

Con respecto a los recursos financieros, en el caso de las mypes que se encuentran en proceso de creación de sus propias E-commerce, los CEOs consideran que los recursos financieros plasmados en las inversiones juegan un papel importante en la adopción. Según comentan las mypes que están implementando su E-commerce, en un inicio se pensó que implementar un E-commerce era bastante inaccesible por lo costoso que podría ser tanto invertir en una plataforma como apoyarse de un especialista en el tema; sin embargo, al investigar mejor este tema, percibieron que realizar un E-commerce no es tan caro y era posible desarrollarlo en su realidad empresarial. Sumado ello, perciben que la inversión para tener un E-commerce es bajo, siendo un 1% o 2% del presupuesto anual. En ese sentido, consideran tener la capacidad de inversión para la implementación de su propia página de venta online. Incluso mencionaron que

actualmente hay posibilidades de tener tu E-commerce sin la necesidad de realizar un pago de entrada tal como te ofrece la alternativa de Bypampa, que es una empresa que crea páginas web.

"[...] me puse a investigar realmente los costos [para tener un E-commerce] y me di cuenta que no es nada caro y que es posible hacer y me permití yo misma ofrecer eso a los demás [...]"(CEO de mype sin e-commerce, comunicación personal, 9 de diciembre, 2020)

"A lo que cuesta montar un negocio de cosmética natural, [el costo de tener un E-commerce] es un porcentaje muy muy bajo, diría un 1 u 2%, o sea de mi presupuesto de este año ¿no?" (CEO de mype sin e-commerce, comunicación personal, 19 de noviembre, 2020)

Por otro lado, las mypes restantes cuentan con dos posturas distintas. Por una parte, mencionan que contaban con los recursos financieros para poder tener una tienda virtual, sin embargo, se percibe que cada inversión realizada para la empresa debe ser completamente justificada y bien pensada, por tanto, considera que a diferencia del E-commerce existen otros aspectos muchos más urgentes para enfocarse tal vez como el packaging u otras decisiones tomadas diariamente, además que considera que las redes sociales son suficientes por ahora. En ese sentido, a pesar de contar con los recursos financieros, considera que no es una inversión necesaria en este momento. Por otra parte, se comentó que la idea de tener un E-commerce no prosperó por el desconocimiento de las inversiones y el funcionamiento del sitio web. De igual forma que lo anterior, el foco en lo más importante para ellas, como la producción y los productos, puede generar que no se cuente con la atención y el tiempo para averiguar sobre el E-commerce.

"Sí, de todas maneras [los recursos financieros son importantes] ¿no? Al ser una mype, cada inversión tiene que estar como que super bien pensada y justificada [...] ¿es más urgente ahorita tener una página web o más urgente ahorita invertir en packaging especial no sé por campaña navideña? o otras decisiones que se tienen que ir tomando diariamente ¿no?" (CEO de mype sin e-commerce, comunicación personal, 30 de diciembre, 2020)

"Sí, sí he pensado [tener un E-commerce]. No sabría cómo hacerla o tampoco es como .. es que no se bien cómo funcionaría porque no podría estar [al tanto]. Como todo lo hago yo, todo el tiempo estar pendiente a eso [el E-commerce]" (CEO de mype sin e-commerce, comunicación personal, 8 de diciembre, 2020)

En resumen, el conocimiento de las inversiones es un aspecto importante para las mypes que no utilizan el E-commerce, siendo un determinante para implementarla o no, lo cual puede convertirse en una barrera sobre todo para las mypes que están en proceso de implementación. Sin embargo, va acompañada de otros aspectos, como el tiempo del proceso de creación o el tiempo disponible que puedan tener las empresarias, pues dado que son pequeñas organizaciones, muchas de ellas se encargan de todo lo relacionado dentro de su propia empresa.

3.1.2. Compatibilidad

En primer lugar, en cuanto a los valores, ambos grupos, las mype que se encuentran en proceso y los que no, comentaron que los principales valores que definen a sus organizaciones son la honestidad y la ética, pues buscan ser transparentes con sus clientes respecto a los ingredientes de sus productos y mostrar abiertamente quienes están detrás de la empresa con el fin de generar confianza con sus clientes. Además, mencionan que su propósito es educar a las personas, es decir, además de vender un producto, buscan enseñar sobre los beneficios del producto y del estilo de vida natural. De este modo, buscan aprovechar el mundo online para transmitir este mensaje. De hecho, los que se encuentran creando su E-commerce, esperan que el E-commerce les brinde apoyo en su exposición como marca y su filosofía.

“Bueno lo que espero realmente [...] tener una mayor exposición a nuestra filosofía ¿no? que es, principalmente, la búsqueda de un comercio justo real, mostrando a todos nuestros proveedores que también son parte de nuestro equipo [...], eso sería uno de los principales objetivos” (CEO de mype sin e-commerce, comunicación personal, 9 de diciembre, 2020)

Sin embargo, para las mypes que no tienen planeado tener un E-commerce, consideran que si les brindaría exposición de su marca, pero no sumaría mucho valor a la organización, pues considera que las redes sociales cumplen tal función, siendo suficientes para ellas.

“Si sacamos la página web como te digo creo que sería por un tema de branding más que por otra cosa, igual seguiríamos vendiendo por redes [sociales] [...]” (CEO de mype sin e-commerce, comunicación personal, comunicación personal, 30 de diciembre, 2020)

Respecto a la cultura, para la investigación se hizo énfasis en torno a la cultura digital de las empresas. En ese sentido, ambos grupos mencionan lo importante que son los medios digitales para sus organizaciones y más aún por el contexto de la pandemia en el que se encuentran. Debido a que se les imposibilita salir a las ferias ecológicas, han tenido que ponerles foco a sus redes sociales, pues se ha convertido en su principal medio de venta al igual que el boca a boca. En ese sentido, se puede inferir que los CEOs sin E-commerce tienen una apertura por lo digital y han logrado adaptarse a ella. No obstante, se rescata lo mencionado por uno de ellos, quien comenta que lo digital también es un tema generacional, por lo que puede ser dificultoso para algunos tener esta adaptación y saber sobrellevar la dinámica del uso de los medios digitales necesitando inclusive el apoyo externo. A partir de ello, se puede entender que pueden existir barreras generacionales en el uso de los medios digitales, incluyendo el E-commerce.

"En tecnología, entonces sí hay algo generacional que te cuesta mucho más y te da lata...en realidad, no estas como tan metido, tan acostumbrado a estar [...] totalmente conectado"(CEO de mype sin e-commerce, comunicación personal, 8 de diciembre, 2020).

En cuanto a las prácticas laborales, no se hizo mucha mención acerca de esta variable durante las entrevistas. No obstante, se puede rescatar que uno de los propietarios comentó que brinda asesorías semanales a los clientes para guiarlos en la creación de su propia rutina de skincare y de los productos que más se adaptan a sus necesidades. Para ello, utiliza una herramienta digital llamada “Shorby” que, según la observación digital realizada, le facilita agrupar diferentes links en la red social Instagram para brindar a los clientes un acceso más rápido al catálogo digital, algunos artículos propios, *whatsapp* de la empresa, un formulario de inscripción para la asesoría, entre otros. De hecho, durante la observación, se apreció que uno de cada uno de los grupos, los que están en proceso de tener su E-commerce y los que no, cuentan con una herramienta digital similar llamado *Linktree*. De esta manera, se puede entender que los CEOs buscan facilidades digitales que permita englobar toda la información en un solo lugar.

En resumen, en el caso de las mypes que están en proceso de creación de su propia tienda virtual consideran que el E-commerce les brindaría apoyo en la exposición de su filosofía como empresa; asimismo, han obtenido una apertura por lo digital debido al contexto de la pandemia. Por otra parte, la exposición de la filosofía por medio del sitio web no es una prioridad para las mypes que no tienen planeado tener un E-commerce, pues, en primer lugar, pueden realizarlo mediante sus redes sociales y en segundo lugar, se concentran mucho más en la producción de sus productos. Del mismo grupo, en torno a la apertura de lo digital, se han observado dos posturas, ya que una de ellas maneja sus redes sociales y utiliza herramientas digitales; sin embargo, la otra empresaria, necesita apoyo de sus familiares para el manejo de sus redes sociales.

3.1.3. Presión externa

Con respecto a la competencia, ambos grupos comentaron que actualmente han aparecido más marcas de cosmética natural; sin embargo, para la mayoría esto no es una preocupación, ya que consideran que esto permite la diversificación del mercado, genera que más personas tengan conocimiento del sector y dada la diferencia de precios de cada una, permite que sea accesible para todos.

"[...] sí hay un monto ahorita creo que el mercado está bastante diverso y hay opciones para todos los gustos e incluso para todos los bolsillos y [...] [permite] extender un poco más la filosofía del cuidado responsable, de la salud, del cuidado del medio ambiente, entonces mientras más seamos, más personas van a tener acceso a esa información [...]" (CEO de mype sin e-commerce, comunicación personal, 9 de diciembre, 2020).

Aun así, uno de los propietarios, que está en proceso de creación de su tienda virtual, comentó que le preocupa la competencia, sobre todo los que utilizan el E-commerce, ya que consideran que ellos tienen la posibilidad de realizar ventas las 24 horas del día, a diferencia de

alguien que solo maneja las redes sociales y debe tener un seguimiento a cada pedido, siendo este un aspecto motivador para la implementación de su propia E-commerce.

"[...] la competencia utiliza páginas web, casi todas tienen. De hecho, si me preocupa porque me quita un poco el sueño saber que mientras ellos duermen igual hacen ventas" (CEO de mype sin e-commerce, comunicación personal, 19 de noviembre, 2020).

En cuanto a los clientes, la mayoría de los propietarios consideran que todavía los consumidores prefieren realizar sus compras por medio de la red social, ya que les permite tener contacto directo con la marca y pueden obtener el catálogo con los productos directamente. Además, con respecto a las formas de pago, las propietarias comentan que los clientes tienen preferencia por realizar los pagos mediante YAPE o transferencia directa, pero, aun así, existen casos de clientes que tienen miedo y desconfianza por realizar un pago antes de la entrega del producto, por lo que incluso, solicitan un producto contra entrega, es decir, pagar cuando se le entregue el producto. En estos casos, el cliente se acerca a los talleres de las empresarias para poder acceder a esa modalidad.

"[...] pero ha pasado que dicen "tengo miedo de pagar antes" [...] "¿no es posible que pague contra entrega?" y digamos que sí, puede pagar contra entrega cuando viene a recoger, por ejemplo, si es que quiere venir a recoger el producto porque tenemos dos modalidades de entrega que es por recojo en el taller previa coordinación o a través del envío" (CEO de mype sin e-commerce, comunicación personal, 30 de diciembre, 2020)

Sin embargo, solo uno de los propietarios, que está en proceso de creación de su tienda virtual, comentó que sus clientes le han solicitado crear su propia tienda virtual, ya que esto les brindaría la facilidad de utilizar su tarjeta de crédito. De hecho, el propietario comenta que esto se debe a que actualmente muchas personas ya se han acostumbrado a realizar compras online tanto de cosméticos como de ropa, entre otros. En ese sentido, este es un aspecto motivador para él por implementar el E-commerce, ya que él siempre busca brindar todas las facilidades necesarias de acuerdo a las necesidades de sus clientes.

"Muchas, muchas me piden por favor, que saque ya [una tienda virtual] para que puedan comprar con tarjeta de crédito [...]" (CEO de mype sin e-commerce, comunicación personal, 19 de noviembre, 2020).

En cuanto a la dependencia de otras empresas, en ambos grupos se tuvo mayor enfoque en los proveedores, ya que son los principales actores relacionados a las empresas. En ese caso los propietarios comentaron que normalmente quienes le proveen de los insumos naturales necesarios para sus productos son personas que viven en el campo, por lo que su acceso a medios

digitales es un poco más limitado, sin embargo, el uso de WhatsApp o teléfono ha sido suficiente para poder conectarse con ellos, pues lo consideran más rápido y directo para ellos.

Con respecto a la variable de la industria, por el lado de las mypes que están en proceso de creación de su E-commerce consideran que es importante el uso de un sitio web dentro de la industria de cosmética natural. A diferencia de las redes sociales, consideran que el E-commerce les permite tener mayor alcance y generar mayor confianza con los clientes permitiéndoles tener una herramienta de apoyo para el desarrollo de sus negocios, sobre todo en un contexto donde la tecnología va avanzando muy rápido. Además de ello, si bien por la naturaleza de la industria, los consumidores podrían tener interés por contar con una experiencia física con los productos de cosmética o de cuidado personal, el E-commerce puede ser un soporte en otros puntos como la internacionalización, ya que se tendría el acceso a la tienda virtual las 24 horas del día para la venta y para facilitar la información de los productos.

“[...] Si quieres escalar tu negocio a algo internacional es completamente necesario porque además te da la facilidad de tener distintos idiomas, de tener acceso a otros tiempos de ventas, por ejemplo, gente que está al otro lado del mundo puede entrar y no tienes que estar tu despierto para responderle ¿no? de hecho te da la facilidad de ampliar y escalar tus ventas [...]” (CEO de mype sin e-commerce, comunicación personal, 19 de noviembre, 2020)

Por el lado de las mypes que no tienen planteado crear su E-commerce, comentaron que no es una necesidad utilizar una tienda virtual dentro del sector de cosmético natural, pues a partir de su propia experiencia, han podido tranquilamente realizar sus ventas mediante las tiendas orgánicas, ferias y redes sociales como un solo medio digital, y podrían continuar haciéndolo por esos medios. Además, puede ser no necesario tener un E-commerce debido al tipo de producto que se maneja, que a diferencia de una prenda de ropa que los clientes seleccionan en base a sus gustos, los productos de cuidado personal y cosméticos son seleccionados por la eficacia y por la buena adaptación al tipo de piel de cada uno, por lo que el E-commerce no apoyaría mucho en ese aspecto.

“Yo no lo siento como tan necesario ¿no? quizás para productos que son como más [...] fáciles de elegir, sí, como que super necesario, facilita un montón también para el vendedor, pero el tipo de negocio que tengo siento que no lo es tanto.” (CEO de mype sin e-commerce, comunicación personal, 30 de diciembre, 2020).

Respecto al gobierno, ambos grupos comentaron que no perciben ningún tipo de apoyo e influencia por parte de ninguna entidad del Estado respecto a la implementación del E-commerce. Todo lo contrario, hicieron bastante énfasis respecto a la falta de normas regulatorias dentro del sector de cosmético natural, ya que los consideran dentro de la categoría de medicinas teniendo

unas normas que no se adaptan al sector y solicitándoles ciertas certificaciones. Esto genera un impacto negativo en el desarrollo de las marcas, pues no les permite expandirse como marca abriendo en tiendas más grandes, en supermercados o inclusive, fuera del país.

"[...] entonces el Estado sí influye, por ejemplo, en la expansión de las marcas como la nuestra ¿no? Por ejemplo, no podemos abrirnos en tiendas más grandes, o tal vez supermercados, o vender fuera porque como no tenemos esa certificación no lo podemos hacer [...]"(CEO de mype sin e-commerce, comunicación personal, 9 de diciembre, 2020)

En resumen, se ha podido observar que la competencia y los clientes pueden ser a cierto nivel un motivador para implementar o no implementar el E-commerce, de acuerdo al contexto de cada una de las empresas. En cuanto a la industria, puede ser importante o no dependiendo del nivel de utilidad que percibas que te pueda brindar el E-commerce, pues principalmente para las mypes que no están en proceso de tener su E-commerce, consideran que las redes sociales son suficientes. Por último, con respecto a los proveedores y el gobierno, se ha podido observar que estos no han tenido un rol que impacte en la adopción del E-commerce. Por un lado, las decisiones tomadas por los proveedores de acuerdo a la forma de venta no afectan en la decisión de adoptar o no el E-commerce. Por otro lado, el rol del gobierno no ha sido significativo en el desarrollo de las empresas en los medios digitales, por tanto, no es una variable que afecte en la decisión de adopción de los empresarios.

3.1.4. Facilidad de uso percibido

En cuanto a la facilidad de operación, por el lado de las mypes que están en proceso de creación de su E-commerce perciben que el manejo y operación de un E-commerce es sencillo y práctico. Si bien desde su postura no han tenido la oportunidad de manejar una tienda online, consideran que a partir de las investigaciones previas realizadas mediante tutoriales o videos pudieron darse cuenta que la operación del E-commerce no es complicado, sino, todo lo contrario, tomar acción para la creación de tu E-commerce puede ser la etapa más difícil para los empresarios.

"[...] Entonces para mucha gente puede ser eso como están intimidados en dar el primer paso [para crear un E-commerce], pero una vez que empiezas [a utilizar el E-commerce] ya no es tan difícil, creo" (CEO de mype sin e-commerce, comunicación personal, 19 de noviembre, 2020)

Sin embargo, desde la perspectiva de las mypes que no están en proceso de creación de su E-commerce hay dos posiciones diferentes. Por una parte, una de ellas al tener experiencia como Community Manager o brindando asesorías en temas digitales, identificó la facilidad de las operaciones en el E-commerce, sin embargo, no fue un punto decisivo para la adopción en su organización. Por otra parte, la otra mype dentro del grupo no consideraba fácil o complejo la

operación del E-commerce, pues no había tenido la oportunidad de manejarlo y tampoco había realizado averiguaciones previas.

En cuanto a la facilidad de aprendizaje, por el lado de las mypes que están en proceso de tener su E-commerce, comentan que hay accesibilidad para tener conocimiento acerca del E-commerce, ya sea por medio de cursos relacionados como Marketing, que les permite tener información básica del E-commerce como también por medio de tutoriales y videos en Youtube, que les permite tener un conocimiento más técnico sobre la creación, funcionamiento y dinámica del E-commerce en una organización. A partir de ello, consideran que no les sería complicado aprender a manejar un E-commerce.

"[...] Entonces para mucha gente puede ser eso como están intimidados en dar el primer paso, pero una vez que empiezas ya no es tan difícil, creo"(CEO de mype sin e-commerce, comunicación personal, 19 de noviembre, 2020)

"No, como yo te dije, casi no tengo conocimiento de diseño ni manejo de página web, pero sí estuve leyendo y viendo algunos videos [...]" (CEO de mype sin e-commerce, comunicación personal, 9 de diciembre, 2020)

En cuanto a las mypes que no están en proceso de tener un E-commerce, uno de los propietarios comentó que ella había estudiado Periodismo, por lo que contaba con una base respecto a las comunicaciones. Además, tuvo la oportunidad de trabajar como Community Manager, por lo que ya conocía acerca de todo lo relacionado a la venta online tanto de E-commerce y de redes sociales. Sin embargo, a pesar de ello, esto no influye en su decisión por adoptar el E-commerce en su empresa, pues la considera como un plan de largo plazo

"Sí, bueno como te decía soy periodista [...] también he dado un par de asesorías a otras marcas de rubros distintos a la cosmética en general sobre eso, entonces el tema del e-commerce sí, lo tengo un poco mapeado ¿no? todo lo que es venta por internet, sino también redes sociales, sino también a través de páginas web [...]"(CEO de mype sin e-commerce, comunicación personal, 30 de diciembre, 2020).

Por otro lado, otro de los propietarios, que no están en proceso de tener un E-commerce, comentó que no tiene conocimiento acerca del E-commerce, pero considera que no tienen el acceso para poder obtener este conocimiento. De hecho, menciona que no sabe cómo, qué y dónde podría averiguar mayor información del E-commerce, adicional a la falta de tiempo que tiene para ello.

"Claro, o sea de hecho quisiera aprender a las redes, a usar un poquito mejor las redes, tampoco no ser un experto, pero sí saber qué tipo de formato es el mejor [...] Todas las herramientas que hoy son muy sencillas, y este... que ahí no las tengo [...]"(CEO de mype sin e-commerce, comunicación personal 8 de diciembre, 2020)

Respecto a la facilidad de interacción, en ambos grupos no se hace mención ya que no cuentan con experiencias en crear u operar un E-commerce. Asimismo, aquellos empresarios que están en proceso de tener un E-commerce, aún no lo completan como para tener interacción como tal.

En resumen, se ha podido analizar que el conocimiento respecto a la operación de un E-commerce puede ser un factor que brinde apertura a las empresas por implementarlo, así como la falta de ella, puede generar que las empresas no se decidan por adoptarlo entre sus medios de ventas actuales. En ese sentido, el apoyo externo de otras personas, así como otras fuentes de información como tutoriales o videos, pueden reducir la brecha de conocimiento digital.

3.1.5. Utilidad percibida

En cuanto a la eficiencia en las tareas, los propietarios de las mypes que se encuentran en proceso de creación de su E-commerce consideran que tener la tienda virtual les ayudaría en reducir el proceso de compra de los clientes, ya que estos últimos tendrían que dirigirse directamente a la página web para realizar sus compras. De esta manera, los propietarios ya no tendrían que atender uno por uno a cada cliente para poder concretar una venta como regularmente sucede por medio de las redes sociales.

"[...]pero estoy trabajando personalmente lo estoy haciendo yo eh.. un e-commerce en Shopify para poder tener la facilidad de hacer otras cosas y no tener que atender físicamente yo a cada cliente." (CEO de mype sin e-commerce, comunicación personal, 19 de diciembre, 2020).

Además, comentan que esto permitiría que el proceso de logística por cada pedido sea mucho más corto, pues al dirigirlos a la página web, los clientes podrán realizar todo el proceso en el mismo lugar como la visualización de información y el pago. De esta manera, se ahorrarían tiempo tanto en responder los mensajes, enviar la cuenta de pago y enviar el catálogo de productos como se realiza por medio de sus redes sociales.

"yo creo que nos facilitaría el trabajo, ¿por qué? Porque vamos a reducir el tiempo de logística de pedido [...]" (CEO de mype sin e-commerce, comunicación personal, 9 de diciembre, 2020).

Por el lado de las mypes que no se encuentran en el proceso de creación de su E-commerce, solo una comentó que considera que el uso del E-commerce le brindaría apoyo en la mecanización de las tareas de las ventas como el pago y la facilidad de información. Además, considera que esto funciona más para los clientes que recompran un producto, pues ya conocerían la dinámica de compra por el E-commerce. Inclusive, piensa que el E-commerce podría ayudarle a reducir el margen de error al registrar una venta, pues actualmente lo realiza en un Excel y con el E-commerce, solo tendría que descargar ese documento. Sin embargo, no considera que habría

una gran diferencia entre el modo de trabajo actual y el modo de trabajo del E-commerce. Asimismo, comentó que los beneficios de utilizar las redes sociales para sus ventas es tener una mayor cercanía con sus clientes y poder tener la posibilidad de asesorarle en su proceso de compra.

"[...] entonces de hecho hay algunas decisiones como la de la página web que sí, sí no lo veo realmente como una necesidad o como un canal que realmente me va a hacer crecer mucho pues no lo voy a tomar eh [...]" (CEO de mype sin e-commerce, comunicación personal, 30 de diciembre, 2020)

En cuanto al aumento de la productividad, los propietarios de las mypes con el E-commerce en proceso, consideran que tendrían una mejora en la productividad, en el sentido de que tendrían mayor tiempo para enfocarse en realizar otras actividades dentro de la empresa que toman más tiempo como el tema de finanzas, el empaquetado y gestionar el envío de los pedidos. Asimismo, poder automatizar ciertas tareas con el E-commerce, generaría un extra en las ventas, en base a lo que actualmente vienen realizando con las redes sociales. En ese sentido, perciben que podrían obtener más ventas y menos peso en las tareas comerciales de la empresa.

"[...] me va a dar tiempo para dedicarme a hacer el lado financiero que es lo que ahorita más me cuesta ¿no? hacer la contabilidad, los impuestos, todo ese tipo de cosas es lo que más se me dificulta a la par de hacer el empaquetado y envío [...]" (CEO de mype sin e-commerce, comunicación personal, 19 de diciembre, 2020).

Por el lado de las mypes que no se encuentran en el proceso de creación de su E-commerce, una de las propietarias comentó que al no tener una experiencia con el E-commerce y no haber averiguado de los beneficios de ella, no conoce las maneras en que esto le beneficiaría. Otras de las propietarias, considera que tener un E-commerce no es una necesidad para ella, dado que no percibe que realmente le va a hacer crecer a la empresa. Por tal motivo, no está en sus planes a corto plazo tener su propia tienda virtual.

Respecto a la mejora en el desempeño laboral, los propietarios de las mypes que se encuentran en proceso con su E-commerce comentaron que el tener un E-commerce les permitiría tener un menor margen de error al recolectar la información de sus clientes, por ende, el E-commerce les brindaría mayor seguridad y exactitud de la información obtenida como, por ejemplo, los datos personales y la dirección de entrega. Además de ello, consideran que obtendrían un mejor desempeño ya que el E-commerce sería una herramienta de soporte para el aumento de sus ventas y facilitaría la labor operativa del procedimiento de los pedidos.

"(...) una tienda online es una herramienta que potencia todo mi desempeño ¿no? va a ser un aliado, una herramienta que va a facilitarme a mí poder hacer las cosas con más tranquilidad

y poder potenciar y ampliar mis ventas eh (...)"(CEO de mype sin e-commerce, comunicación personal, 19 de diciembre, 2020)

Por el lado de las mypes que no están planeando tener su E-commerce, como se mencionó anteriormente, consideran que el E-commerce les podría brindar una automatización de ciertas tareas; sin embargo, no visualizan que realmente existan una gran diferencia entre la situación actual de cómo manejan sus operaciones con situación futura al momento de tener su propio E-commerce.

En conclusión, la percepción de contar con beneficios con el E-commerce puede ser un motivador para las empresas que están en proceso de implementar su propia E-commerce, sobre todo el ahorro de tiempo y la posibilidad de mejorar su desempeño. Sin embargo, el modo de trabajar con y sin E-commerce puede ser un aspecto que impacte en la adopción, pues si no perciben grandes cambios, no tendrán la apertura de adoptar el E-commerce, como se plasma en las mypes que no planean implementar un E-commerce.

3.2. Valor estratégico percibido

A continuación, se presenta el análisis de cada uno de los factores del valor estratégico percibido, los cuales son el soporte organizacional, productividad gerencial y ayuda en las decisiones estratégicas, bajo la forma de gestión que mantienen las mypes sin usar el E-commerce.

3.2.1. Soporte organizacional

El soporte organizacional según el modelo de Grandon y Pearson (2004) está dividido en reducción de costos, servicio al cliente, canales de distribución, beneficios operativos, rol efectivo en operaciones y capacidad de competencia.

Respecto a la reducción de costos, ambos grupos no han realizado alguna mención en detalle sobre este aspecto. Sin embargo, podemos inferir que, en vez de una reducción de costos, los empresarios pueden percibir al uso de medios digitales como un costo bajo en relación a la venta por medio de tiendas físicas, pues comentan que el precio de los productos que se ofrece a las tiendas para su venta es mucho más bajo al precio que se ofrece por medio de una venta directa al cliente.

"[...] además tu precio de venta es mucho menor, porque tu a las tiendas les das más bajo de lo que tu vendes en venta directa [...]" (CEO de mype sin E-commerce, 8 de diciembre, 2020)

En relación al servicio al cliente, las mypes que se encuentran en proceso de creación de su E-commerce comentan que el servicio y experiencia de compra de los clientes dentro de un E-commerce sería mucho mejor y más rápido, ya que se acortaría el proceso de compra, solo los clientes tendrían que entrar a la plataforma de E-commerce, escoger los productos que están

interesados en comprar y realizar la compra. Por el contrario, por las redes sociales, el proceso de concretar una venta tomaba mucho más tiempo entre responder y esperar la respuesta del cliente. Asimismo, consideran que es un gran plus tener la alternativa de paga con tarjetas, pues comentan que fácilmente los clientes podrían guardar sus datos de las tarjetas en su computadora o celular, y de esta forma, sería mucho más sencillo el proceso de compra.

"[...] me parece incluso más rápido el tema de poder hacerlo con tarjetas que ya tienes guardada en tu PC o en tu celular, entonces entras a la web, llenas tu carrito y ya ¿no? lo compras y es rápido ¿no? [...]"(CEO de mype sin E-commerce, 19 de noviembre, 2020)

Por el lado de las mypes que no están en proceso de tener su E-commerce, también perciben que el E-commerce sería una plataforma de compra rápida para los clientes, sin embargo, desde su experiencia, consideran que sus clientes realizan diversas consultas respecto al producto, usos, consejos, entre otros. Por tanto, el E-commerce podría no atender todas las dudas y consultas de sus consumidores, por el contrario, consideran que por medio de las redes sociales pueden brindar las respuestas a las dudas de los clientes, brindar los consejos necesarios de acuerdo a la realidad de cada cliente y con ello, lograr una cercanía con cada una de ellas.

"[...] de hecho para que la página sea exitosa eh... la idea es que se concrete la compra en menos... en menos clics ¿no? [...] pero también hay ahí un contra, por así decirlo, que, al ser un producto de cosmética natural, los clientes preguntan mucho [...]" (CEO de mype sin e-commerce, comunicación personal, 30 de diciembre, 2020).

Con respecto a los canales de distribución, ambos grupos no realizaron alguna mención sobre esta variable. Sin embargo, podemos inferir que es una variable que no influye en la adopción del E-commerce, pues ambos grupos utilizan las redes sociales como un medio de venta que les permite distribuir sus productos en otros lugares en el país.

En relación a los beneficios operativos, las mypes que se encuentran en proceso de tener su E-commerce consideran que sí obtendrían beneficios al utilizar el E-commerce. Por ejemplo, con respecto a la facilidad de ventas durante todo el día, es decir, el tener un E-commerce le permite a la organización estar disponible mediante su sitio web para que los clientes puedan realizar sus compras u obtener información de los productos sin un horario limitado, como sucede por las redes sociales. En este último, tienen un horario establecido para interactuar con el cliente ya sea respondiendo consultas y brindando información, sin embargo, en muchas ocasiones los clientes solicitan información demasiado tarde, lo cual imposibilita al CEO o al encargado de las redes estar respondiendo en todo momento. De este modo, consideran que el E-commerce les apoyaría en esta operación de brindar información o concretar una venta en cualquier momento

del día. A partir de ello, estas mypes consideran que el E-commerce les permitiría tener un aumento en las ventas.

Por el lado de las mypes que no tienen planteado crear una E-commerce, también identificaron ciertos beneficios que podrían obtener con ello y que no se pueda tener con las redes sociales. En este caso, se mencionó que el E-commerce les facilitaría el registro de las ventas, ya que sería de forma automática dentro de la plataforma, y facilitaría el envío de las boletas a los clientes ya que, a partir del procesamiento del pedido, se generaría de forma automática. No obstante, una de las CEOs comentó que no tiene mucho conocimiento de los beneficios que podría obtener, pues no había investigado mucho sobre ello.

En cuanto el rol efectivo en las operaciones, las mypes que se encuentran en proceso de creación de su E-commerce mencionan que el rol efectivo se refleja en que el E-commerce les permite tener una automatización de su proceso de venta. Actualmente, el procedimiento de la venta por redes sociales, que es el medio principal que utilizan, es más largo, comienza desde el contacto de cliente con la organización por medio de mensajes, luego de ello, después de absolver las dudas respectivas, sigue el pago o la etapa de obtener todos los datos del cliente para luego, después atender el pedido. En ese sentido, al contar con un E-commerce las mype que están en proceso consideran que el procedimiento de venta se reduciría a ingresar a la página web, escoger el producto interesado y realizar el pago, siendo más sencillo el procedimiento.

Por último, con respecto a la capacidad de competencia que perciben sobre el E-commerce, las mypes que se encuentran en proceso de creación de su E-commerce expresan que con el uso de un sitio web podrían obtener mayor legitimidad como marca, es decir, contar con una plataforma es percibido por los CEOs como una carta de presentación seria de la empresa, por ende, puede generar mayor confianza al cliente al momento de adquirir un producto. Por el lado de las mypes que no tienen planteado tener un E-commerce consideran que éste podría ser un soporte para el branding o imagen de la marca, con el mismo fin de generar mayor confianza y cercanía con sus clientes.

“[...] es una forma de entrada a darle más legitimidad al negocio [...]” (CEO de mype sin e-commerce, comunicación personal, 19 de noviembre, 2020).

“[...] si sacáramos la página web como te digo creo que por un tema de branding [...]” (CEO de mype sin e-commerce, comunicación personal, 30 de diciembre, 2020).

De esta manera, el E-commerce va tomando presencia lentamente en algunas mypes, y está pasando a ser considerada como herramienta. Además, las redes sociales aún permanecen como canal de venta y el desvincularse de una tienda física sigue siendo un proceso largo.

3.2.2. Productividad gerencial

Por un lado, en cuanto al acceso de información a gerentes, los CEOs que están implementando su E-commerce, comentan que actualmente obtienen información de las encuestas que realizan a sus consumidores mediante redes sociales. Sin embargo, perciben que el E-commerce les brindaría mayor información de compra, información del cursor, movimientos de compra del carrito o del número, tiempo en pantalla de veces de clics sobre un producto. De esta forma, esto podría beneficiarlos, pues conocerían más en detalle el tipo de cliente que tienen.

“[...] te brinda eh...información del cursor, te brinda bueno lo obvio, básico ¿no? (risas) monto, hora, método de pago, básico ¿no? las cosas que no tengo sin shopify son tiempo en pantalla, tiempo de carrito [...]”(CEO de mype sin e-commerce, comunicación personal, 19 de noviembre, 2020).

Por el lado, las mypes sin E-commerce, por una parte, desconocen si el E-commerce les brindaría información que pueda ser valiosa para ellos, pues comentan que no han investigado acerca de ello, Por otra parte, se comentó que las redes sociales cuentan con métricas e indicadores que también aportan en su análisis de ventas o toma de decisiones, siendo suficiente para ellos.

Respecto a la variable de acceso a modelo y métodos, y comunicación, los entrevistados no realizaron alguna mención sobre esta variable, pues no perciben un beneficio dentro de ellos. En cuanto a la mejora de productividad de los gerentes, las mypes que están en proceso de creación de su E-commerce perciben que cuando se implemente el E-commerce, se podrán enfocar en otros ámbitos del negocio que están desatendidos por la falta de tiempo, lo cual sería muy productivo para ellos tener espacio para revisar todos los aspectos dentro de su organización

“[...] entonces cómo ese proceso se va a hacer más corto porque la gente puede ir directamente a la página web, entonces yo me puedo enfocar en ... en crecer la empresa desde los otros lados [...]” (CEO de mype sin e-commerce, comunicación personal, 9 de diciembre, 2020).

Por el lado, de las mypes sin E-commerce, por un lado hay desconocimiento sobre este tipo de beneficio para ellos; sin embargo, se mencionó que el E-commerce podría ayudarlos en temas más operativos como dejar de utilizar un registro en Excel, pues es automático en una página web.

De esta manera, la productividad gerencial se basa en el conocimiento que puedan tener los CEOs respecto a los beneficios que les pueda brindar una página web. Tanto en las diferentes variables, se percibió que los CEOs de las mypes que se encuentran en proceso de creación de su E-commerce tienen mayor conocimiento de los diferentes aspectos que les podría beneficiar, por ejemplo, información del consumidor y dinámica con la página web, siendo un motivador para

poder tener uno propio. En el caso de los CEOs que no tienen E-commerce y no se encuentran en proceso de tenerlo, comentan que las redes sociales cuentan con métricas e indicadores que son útiles para su negocio; sin embargo, no visualizan a los indicadores que les brindaría el E-commerce como algo más valioso, ya sea porque no les genera un *insight* importante o por desconocimiento de este aspecto.

3.2.3. Ayuda en las decisiones estratégicas

Por un lado, para la toma de decisiones, las mypes que están en proceso de creación de su E-commerce comentan que su principal fuente para tomar decisiones son las redes sociales, pues les brinda herramientas como encuestas a clientes o brinda indicadores y métricas de la interacción de los clientes con la red social. Sin embargo, dado que tienen en claro que el E-commerce les brindaría data más sofisticada que la que manejan, consideran que podrían tomar mejores decisiones conociendo mucho más a sus clientes, sus preferencias y su interacción con una página web, pues les brindaría información de la experiencia de compra y de las mejoras que podrían realizar. Por el lado de las mypes que no están en proceso de creación de su E-commerce, comentan que también toman decisiones en base a las redes sociales y al registro de sus ventas, ya sea para temas comerciales o de marketing, siendo para ellos suficiente para sus organizaciones.

Respecto a la proporción de información para la toma de decisiones en relación a lo anterior, la toma de decisiones está basado actualmente en la recolección de información de las redes sociales como indicadores y encuestas. Sin embargo, por parte de las mypes que están en proceso de creación de su E-commerce, consideran que podrían tomar mejores decisiones conociendo mucho más a sus clientes, sus preferencias y su interacción con una página web, pues les brindaría información de la experiencia de compra y de las mejoras que podrían realizar. En cambio, las mypes que no están en proceso de tener un E-commerce, consideran relevante la información brindada por redes sociales para la toma de decisiones, por tanto, no perciben que sea mucho más valioso la información brindada por el E-commerce. Algunos ejemplos de esto son qué tipo de packs ofrecer, que ofertas pueden ofrecer o que posts pueden seguir haciendo que es valorado por los clientes.

“[...] ese tipo de data que es mucho más compleja la tiene Shopify y es super valiosa porque me ayuda mucho a crear tus promociones [...]” (CEO de mype sin e-commerce, comunicación personal, 19 de noviembre, 2020).

En cuanto a las asociaciones corporativas se presentan tanto en tiendas físicas, las cuales son consideradas como costosas, y en páginas web multimarca, las cuales en su mayoría no son duraderas y cierran al mes o mes y medio de existencia. Se observó que solo algunas mypes están

dentro de una página multimarca, la mayoría presentaba la misma estructura de presentación y descripción del producto, pero solo una página multimarca presentaba contacto directo con el cliente para resolver sus dudas (Ver Anexo K).

De esta manera, se rescata que la percepción más cercana de un E-commerce es la tercerización mediante las páginas web multimarca. Sin embargo, estas no son duraderas, por lo que las mypes prefieren mantener sus propios medios de venta y acceder a la información que pueda administrar.

En conclusión, los CEOs de mypes que están en proceso de implementación de su E-commerce tienen mayor información sobre los beneficios de ésta. En cambio, los CEOs de mypes que no planean adoptar el E-commerce, tienen dos posturas: aquella que presenta dificultades para acceder a información sobre el E-commerce y aquella que conoce lo que el E-commerce le puede brindar, pero aun así no lo considera relevante como para tomar la decisión de implementarlo.

4. Cuadro comparativo de los hallazgos obtenidos

A partir de todo lo expuesto anteriormente acerca del análisis de los resultados obtenidos, se presenta a continuación un cuadro comparativo de los hallazgos de las mypes que utilizan E-commerce y las mypes que no utilizan el E-commerce.

Tabla 3: Cuadro comparativo de los hallazgos

Temas	Factores	Variable	Mypes con Ecommerce	Mypes sin ecommerce que planean tener un Ecommerce	Mypes sin ecommerce
Adopción del E-commerce	Preparación organizacional	Recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"> - La inversión financiera es relativa, dado que existen diversas plataformas para crear el E-commerce, ajustándose al presupuesto y necesidades de cada uno - La inversión en el soporte técnico externo es variable y depende de la cantidad de personas involucradas en el desarrollo de la página web - Las inversiones de mantenimiento son constantes (dominio, hosting, etc) 	<ul style="list-style-type: none"> - Antes pensaban que era caro, pero a partir de una búsqueda de información vieron que era posible desarrollarlo. - Abarcaría aproximadamente una inversión de 1% - 2% de su presupuesto anual 	<p>Existen dos posturas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuentan con el recurso para invertir pero consideran que hay otros aspectos organizacionales más importantes en los cuales invertir. - No tiene conocimientos de inversión en E-commerce
		Recursos Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Enfocado en el tema de seguridad web para brindar confianza a los clientes 		<ul style="list-style-type: none"> -Desconocimiento de funcionamiento del sitio web y poco tiempo para profundizar el tema
	Compatibilidad	Cultura	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura digital plasmada en que el desconocimiento del Ecommerce no fue una barrera para implementarlo 		<ul style="list-style-type: none"> - Presenta mayor dificultad en la adaptación ya que considera a la tecnología como un tema generacional.
		Valores	<ul style="list-style-type: none"> - Valores considerados como los pilares de las decisiones y acciones de la empresa - Se busca exponer los valores de transparencia y confiabilidad en el E-commerce 	<ul style="list-style-type: none"> - Se espera que el Ecommerce brinde apoyo a la marca y su filosofía 	<ul style="list-style-type: none"> - La exposición de la marca en un Ecommerce no es primordial
		Prácticas laborales preferidas			

Tabla 3: Cuadro comparativo de los resultados (continuación)

Temas	Factores	Variable	Mypes con Ecommerce	Mypes sin ecommerce que planean tener un Ecommerce	Mypes sin ecommerce
Adopción del E-commerce	Presión externa	Competencia	- La competencia no ha sido decisivo para adoptar el Ecommerce (no les preocupa)	- Les preocupa la competencia que tiene E-commerce	- No les preocupa la competencia debido a que permite la diversificación del mercado
		Factores sociales	- Actualmente, los clientes tienen apertura por el uso de transacciones digitales - Pocos clientes tienen temor de utilizar sus tarjetas para compras online, usualmente son mayores	- Solo a un propietario le han solicitado que implemente su propio E-commerce	- Los clientes prefieren usar las redes sociales para la compra (pago por yape o transferencia directa) - Otros clientes prefieren la compra contra entrega
		Dependencia de otras empresas	- Principal stakeholder son los proveedores, quienes mayormente utilizan Whatsapp o redes sociales para comunicarse con la empresa y no e-commerce - La decisión de usar un medio de venta no depende del medio de venta utilizado por el proveedor, es muy independiente	- Generalmente, los proveedores son personas que trabajan y viven en el campo y tienen acceso limitado a medios digitales - Se comunican por Whatsapp y llamadas telefónicas	- Generalmente, los proveedores son personas que trabajan y viven en el campo y tienen acceso limitado a medios digitales - Se comunican por Whatsapp y llamadas telefónicas
		Industria	- El rubro no es un determinante para utilizar E-commerce. Consideran que el E-commerce es necesario para todos los emprendedores	- Lo perciben como una herramienta de apoyo (mayor alcance y confianza con los clientes) - El E-commerce considerado como un soporte para la internacionalización de la empresa	- No tienen la necesidad de implementar el Ecommerce - Los medios actuales (redes sociales, ferias y tiendas) son canales óptimos y suficientes - Consideran que la cosmética natural no se puede materializar en una página web

Tabla 3: Cuadro comparativo de los resultados (continuación)

Temas	Factores	Variable	Mypes con Ecommerce	Mypes sin ecommerce que planean tener un Ecommerce	Mypes sin ecommerce
Adopción del E-commerce	Presión externa	Gobierno	- No percibe apoyo o influencia por parte de las entidades del Estado, tanto para su desarrollo como para el impulso del E-commerce	- El sector de cosmetica natural presenta falta de normas regulatorias - Al ser consideradas medicinas, limita a las empresas para poder expandirse	- El sector de cosmetica natural presenta falta de normas regulatorias - Al ser consideradas medicinas, limita a las empresas para poder expandirse
	Facilidad de uso percibido	Facilidad de operación	- Consideran que la operación en un E-commerce es muy sencilla y práctica	- Consideran el implementar un E-commerce como sencillo y práctico (basados en tutoriales o videos)	Existen dos posturas: - La facilidad de operaciones no es un punto decisivo - Desconocimiento de las operaciones que se realizan en el E-commerce (no ha averiguado previamente)
		Facilidad de aprendizaje	- No contaban con el conocimiento previo de la creación y funcionamiento del E-commerce, tuvieron que apoyarse de personas externas o mediante videos, libros y tutoriales -No ha sido dificultoso aprender sobre el E-commerce, pero necesitas investigar para conocer	- Opinan que hay recursos accesibles para obtener conocimiento del E-commerce	Existen dos posturas: - Se puede obtener conocimiento sobre el E-commerce pero que no influye en su decisión de adoptar el E-commerce - Desconoce sobre temas de E-commerce y tampoco hay medios para obtener el conocimiento
		Facilidad de interacción	-Dado que utilizan plataformas de E-commerce bastante amigables, la interacción y manejo de la página es bastante intuitiva		

Tabla 3: Cuadro comparativo de los resultados (continuación)

Temas	Factores	Variable	Mypes con Ecommerce	Mypes sin ecommerce que planean tener un Ecommerce	Mypes sin ecommerce
Adopción del E-commerce	Utilidad percibida	Eficiencia de tareas	- El E-commerce les permite principalmente ahorrar tiempo, pues cuenta con procesos más automatizados como el procesamiento de un pedido y la verificación del pago realizado por el cliente	- El E-commerce les generaría impacto en la rapidez de atención a los clientes o un proceso de logística más corto (el cliente es el dueño del proceso)	- El E-commerce no generaría una gran diferencia en la forma de trabajar actualmente con las redes sociales
		Productividad	- Por el contexto de la pandemia, el canal de E-commerce se ha desarrollado más dentro de las mypes, siendo inclusive uno de sus principales canales de venta reemplazando las ferias que anteriormente era el canal <i>boom</i> para su rubro	- El Ecommerce les permitiría enfocarse en otras actividades de las empresas - Perciben que podrían tener más ventas y menos peso en actividades comerciales	Existen dos posturas: - No se percibe que brinde beneficios a la empresa - No cuenta con experiencia
		Desempeño laboral	- Principalmente perciben una menor carga laboral con respecto a las ventas, pues solo se encarga de conducir a los clientes a la plataforma de E-commerce. A partir de ello, pueden enfocarse en trabajar en otras áreas de su organización que anteriormente no le brindaba el tiempo necesario	- El Ecommerce les permitiría enfocarse en otras actividades de las empresas - Perciben que podrían tener más ventas y menos peso en actividades comerciales	Existen dos posturas: - No se percibe que brinde beneficios a la empresa - No cuenta con experiencia
Valor estratégico percibido	Soporte Organizacional	Reducción de costos	- Un grupo percibe una reducción de costos al comparar con tener una tienda física, pues no incurriría en gastos de alquiler o de personal adicional - Otro grupo percibe que no obtendría una reducción en sus costos, pues tener un E-commerce implica invertir.		

Tabla 3: Cuadro comparativo de los resultados (continuación)

Temas	Factores	Variable	Mypes con Ecommerce	Mypes sin ecommerce que planean tener un Ecommerce	Mypes sin ecommerce
Valor estratégico percibido	Soporte Organizacional	Servicio al cliente	- El E-commerce permite que las mypes brinden una mejor experiencia de compra a sus clientes, sobre todo en comodidad y rapidez para realizar su pedido	- El servicio y experiencia de compra de los clientes se acortaría en el E-commerce (comparación con las redes sociales) - Consideran de gran valor que los datos de los clientes se queden grabados en el E-commerce	- A pesar que el E-commerce pueda ser un medio de compra rápida para los clientes, no es un medio por el cual se puede responder las dudas de forma personalizada
		Beneficios operativos	- Facilita la información completa de los clientes en un solo paso y permite realizar boletas electrónicas automáticas - Permite añadir la transacción online que es más rápida y directa para recibir los pagos de los clientes - Brinda mayor exposición de la marca - Permite tener acceso a data no solo de cliente, sino de su interacción con la página - Permite tener contacto con clientes nacionales o internacionales	- El Ecommerce permite libre acceso a cualquier hora del día (apoyo para brindar información y concretar una venta)	Existen 2 posturas: - Desconoce sobre el tema de Ecommerce - El Ecommerce facilita el registro de las ventas y el envío de las boletas a los clientes (automático)
		Mejora en el canal de distribución	- El E-commerce permite ser un apoyo para llegar a más lugares dentro del país.		
		Rol efectivo en operaciones	-Permite tener un mayor control de stock - Brinda un mayor control y orden de venta de los productos - Permite reducir los márgenes de error en el registro de los pedidos	- El flujo de venta actual que se da en las redes sociales se reduciría con la implementación de un E-commerce	

Tabla 3: Cuadro comparativo de los resultados (continuación)

Temas	Factores	Variable	Mypes con Ecommerce	Mypes sin ecommerce que planean tener un Ecommerce	Mypes sin ecommerce
Valor estratégico percibido	Soporte Organizacional	Capacidad de competencia	<ul style="list-style-type: none"> - Permite no depender de las tiendas físicas y poder ser una mype 100% digital - Permite tener una mayor exposición frente a los clientes. - De acuerdo a la zona en que te encuentres, puede ser una ventaja para la empresa 	- El Ecommerce brinda mayor legitimidad a la empresa	- El Ecommerce podría ayudar a la imagen de la marca (mayor confianza y cercanía con el cliente)
	Productividad gerencial	Acceso de información a gerentes	-Permite tener acceso a diferentes métricas de las ventas y del desempeño de la página web, además de obtener información general de cada una de las ventas realizadas	- El E-commerce les brindaría información de compra o tráfico de los clientes en línea	
		Acceso a modelos y métodos			
		Mejora en la comunicación	- Si bien no es una variable mencionada por las mypes, se puede rescatar que la mejora en la comunicación puede reflejarse con la apertura de ideas de los colaboradores al conocer las estadísticas del E-commerce		
		Mejora productividad gerentes	<ul style="list-style-type: none"> -No depende de otras personas para realizar sus labores, sino se soporta en las funcionalidades del E-commerce -Permite disminuir márgenes de errores en las tareas laborales 	- El Ecommerce les permitiría enfocarse en otras actividades de las empresas	

Tabla 3: Cuadro comparativo de los resultados (continuación)

Temas	Factores	Variable	Mypes sin ecommerce que planean tener un Ecommerce		
			Mypes con Ecommerce	Mypes sin ecommerce	Mypes sin ecommerce
Valor estratégico percibido	Ayuda en decisiones estratégicas	Toma de decisiones para los gerentes	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizan la información provista por el Ecommerce sobre logística, rotación de productos, nivel de ventas, etc para tomar decisiones - Prefieren usar las redes sociales para las estrategias de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualmente se maneja data de las encuestas realizadas a sus clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualmente se maneja data de las encuestas realizadas a sus clientes o de sus registros de venta
		Asociaciones cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> - Tienen asociaciones con tiendas físicas y tiendas online multimarca 	<ul style="list-style-type: none"> - Tienen asociaciones con tiendas físicas y tiendas online multimarca 	<ul style="list-style-type: none"> - Tienen asociaciones con tiendas físicas y tiendas online multimarca
		Proporción de información para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> - El Ecommerce les permite obtener métricas. la interacción y movimiento de los clientes para así tomar decisiones estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> -El Ecommerce podría brindar data más sofisticada que la que manejan 	<ul style="list-style-type: none"> - Las redes sociales les brinda información suficiente para tomar de decisiones, además registran todo lo relacionado a su venta para también tomar en cuenta dentro de sus decisiones

CONCLUSIONES

La presente investigación se basó en el modelo de Grandon y Pearson (2004) y tuvo como objetivo general analizar los factores asociados a la adopción del E-commerce desde la percepción de los CEOs de las mypes de cosmética natural en el Perú. A partir de la realización del trabajo de campo y el análisis de los hallazgos, se determinó los factores más significativos que participan en la adopción del e-commerce según los grupos de estudio previamente clasificados que son las mypes que utilizan el E-commerce y las mypes que no utilizan el E-commerce. A continuación, se desarrollan las conclusiones y luego, se presentan las recomendaciones

1. Conclusiones

En este apartado se presentan las principales conclusiones correspondientes a cada uno de los objetivos específicos planteados al inicio de la investigación

El primer objetivo específico se orientaba a analizar cuáles eran los principales factores que determinan la decisión de adoptar o no el E-commerce en las mypes de cosmética natural en el Perú. Por el lado de las mypes con E-commerce, se concluye que los principales factores que influyen en la adopción del E-commerce son la utilidad percibida, la compatibilidad y la preparación organizacional. Respecto a la utilidad percibida, los CEOs de las mypes que utilizan el E-commerce evidenciaron que su principal motivador por implementar el comercio electrónico estaba relacionado a los beneficios que éste le iba a brindar dentro sus organizaciones. Debido al desarrollo y crecimiento de sus empresas, las CEOs se vieron envueltas en una situación donde la demanda de sus productos excedía la capacidad de respuestas de las mismas empresarias. Por tal motivo, consideraron añadir dentro de sus organizaciones una plataforma web de E-commerce que le permitiera ser un soporte en su negocio, Principalmente, entre los beneficios del E-commerce más mencionados es respecto el ahorro de tiempo, puesto que la dinámica en las redes sociales para el procesamiento de una venta implicaba brindar un seguimiento detallado de cada orden, que con el crecimiento de la empresa se convirtió en un proceso más tedioso y más demandante para ellas. En cambio, con el uso del E-commerce pudieron obtener una mayor automatización de los procesos y además, permite que toda la compra sea realizada en un solo lugar facilitando el trabajo de seguimiento de las ventas y las transacciones realizadas por los clientes.

En cuanto a la compatibilidad, la afinidad de las mypes con la cultura digital es un aspecto importante dentro de la adopción del E-commerce, pues a partir de ello, las mypes podrán permitirse ser flexible y adaptable a cualquier contexto. Si bien dentro de la investigación, se encontraron dos posturas distintas, en el cual por un lado un grupo indicó su preferencia por lo digital, y por el otro lado se indicó que los medios digitales se consideraba como un tema

generacional, en esta última se buscaron las alternativas ideales para que los CEOs pudieran aprender y adaptarse en general a las herramientas digitales, ya sea por medio del apoyo de familiares o amigos cercanos, quienes se encargaron de brindar la máxima información a las mypes para su mejor desempeño en el contexto digital.

En relación a la preparación organizacional, se expuso que la capacidad de inversión de las empresas, así como el conocimiento de las inversiones necesarias para implementar el E-commerce permite que las propietarias tengan la disposición y apertura por añadir el E-commerce dentro de sus medios de venta. En los diferentes casos de las mypes investigadas, concordaban que la inversión de entrada para tener un E-commerce es bastante accesible, dado que actualmente uno puede encontrar la plataforma web que más ajuste a sus gustos, necesidades y al presupuesto de cada empresa. Además, si contaba con algún familiar o amigo cercano quien te pueda brindar apoyo en la creación de tu tienda virtual, era mucho más sencillo y barato para las empresas. En ese sentido, dadas las facilidades y opciones que uno puede encontrar en el mercado respecto al E-commerce, las mypes pueden tener el acceso a implementarla y ser ajustada a la capacidad de inversión que cuenta cada una de ellas.

Por el lado de las mypes sin E-commerce, se bifurca en dos: las mypes que están en proceso de adopción del E-commerce y las que no. Para las primeras, los principales factores son la utilidad percibida y la preparación organizacional. Indirectamente, las investigaciones previas realizadas por los CEOs sobre el E-commerce contribuyeron a que conozcan más sobre esta modalidad de venta. Actualmente en la era digital, en donde todo lo que buscas puedes encontrarlo en Internet, ayudó a que los CEOs despejaran sus dudas y se animaran a tomar la decisión de implementar un E-commerce a su empresa. De manera que descubrieron que el E-commerce les generaría mayor rapidez en la atención de sus clientes ya que no tendrían que atenderlos uno a uno en las redes sociales; podrían enfocarse en temas organizacionales que usualmente dejaban de realizar porque sus procesos aún son manuales lo cual involucra más tiempo para poder realizarlos, como la canalización de una compra por una red social; y podrían percibir mayores ventas ya que en un E-commerce el cliente se puede auto atender. Anteriormente los CEOs pensaban que el E-commerce resultaría un gasto alto, pero tras su investigación comprendieron que era posible desarrollarlo y que abarcaría un porcentaje mínimo de su presupuesto anual aproximadamente (1%- 2%). Así, la percepción de los beneficios que le podría brindar un E-commerce y disponer de los recursos necesarios formaron parte para que estas mypes se animaran a implementar su propia página web.

Para las segundas, el factor que determina es la preparación organizacional. En este se tienen dos posturas distintas ya que, por un lado, una mype no tiene conocimientos de inversión

en E-commerce y tampoco conocimiento sobre el funcionamiento de un sitio web y poco tiempo para profundizar sobre el tema. Por otro lado, la otra mype cuenta con los recursos para invertir, pero considera que hay aspectos organizacionales más importantes que deben de ser priorizados sobre la implementación de un E-commerce.

El segundo objetivo específico se orienta a analizar la percepción del valor estratégico del E-commerce por los CEOs de las mypes de cosmética natural en el Perú. Por el lado de las mypes con E-commerce, se concluye que los principales factores del valor estratégico percibido del E-commerce son el soporte organizacional, la productividad gerencial y la ayuda en las decisiones estratégicas, es decir todas. En primer lugar, respecto al soporte organizacional, un grupo percibe una reducción de costos comparados con los de una tienda física, otro grupo no lo percibe porque el E-commerce significa invertir; brinda una mejor servicio al cliente mientras realiza su pedido; los beneficios operativos abarcan el fácil acceso a la información completa del cliente para crear boletas automáticas y ver su tráfico en la web, tener la opción de transacción online que es más rápida y directa, mayor exposición de la marca, y permite el contacto con clientes internacionales; permite ser un apoyo para llegar a más lugares dentro del país; permite tener un mayor control de stock, orden de venta de productos, reducir márgenes de error en el registro de los pedidos, no depender de las tiendas físicas y poder ser una mype 100% digital, y mayor exposición frente a los clientes. En segundo lugar, respecto a la productividad gerencial, el E-commerce permite tener acceso a diferentes métricas de las ventas y del desempeño de la página web, la productividad de los gerentes se soporta en las funcionalidades del propio E-commerce. En tercer lugar, respecto a la ayuda en las decisiones estratégicas, las mypes usan la información provista por el E-commerce sobre logística, rotación de productos, nivel de ventas, obtener métricas, movimiento e interacción de los clientes en la web, entre otros, para tomar decisiones; así como mantienen asociaciones con tiendas físicas y tiendas online multimarca.

Por el lado de las mypes sin E-commerce que están en proceso de adopción del E-commerce y las que no, el principal factor de soporte organizacional. Para las primeras, perciben que el implementar el E-commerce acortaría el proceso de servicio y experiencia de compra de los clientes a comparación de la que se tiene actualmente en las redes sociales y que los datos de los clientes se queden grabados en el E-commerce; el beneficio operativo percibido el libre acceso del E-commerce a cualquier hora del día, lo cual lo convierte en un apoyo para brindar información y concretar una venta; y perciben que brinda mayor legitimidad a la empresa. Para las segundas, en un caso el E-commerce es percibido como un medio de compra rápida para los clientes, pero no un medio por el cual se puede responder las dudas de forma personalizada, y que podría ayudar con las boletas electrónicas y brindar una imagen de marca más cercana al cliente; y en otro caso desconoce el tema del E-commerce.

El tercer objetivo específico se orienta a examinar el rol que cumple el E-commerce y las redes sociales dentro de las mypes de cosmética natural en el Perú. Se pudo verificar que en las mypes con E-commerce, todas las acciones apuntan a la página web; es decir, en sus redes sociales toda información siempre está alineada a la página web, como por ejemplo la redirección al E-commerce en los comentarios o descripción de la red social. Así se refleja la importancia que tiene para la mype y va de la mano con los beneficios que le brinda. Respecto a las redes sociales, son indispensables para todas las mypes. En el caso específico de las mypes sin E-commerce, que están implementando su E-commerce y las que no, se ve que las usan para tener cercanía con los clientes, para mostrarse como marca, y conectar con el cliente mientras le da un espacio de confiabilidad de manera que se finalice la compra. Mientras que las mypes con E-commerce usan las redes sociales mayormente para comunicar a sus clientes.

Por último, el cuarto objetivo específico se orienta a comprender el vínculo entre la percepción de valor estratégico y la adopción del E-commerce en las mypes de cosmética natural en el Perú. Las mypes con E-commerce han pasado por un proceso de autoaprendizaje sobre el tema del E-commerce para poder conocer sobre los beneficios que este le puede brindar, e intrínsecamente para conocer sobre el valor estratégico percibido de este, y como su empresa contaba con la compatibilidad de una cultura digital, se preparó organizacionalmente para implementarla. Por el lado de las mypes en proceso de implementar su E-commerce, ya han profundizado en sus conocimientos del E-commerce, por ende, perciben un valor estratégico en él por el momento como soporte para la organización, y si es compatible con su cultura y tiene los recursos necesarios podrá implementarlo. Sin embargo, en cuanto a las mypes sin E-commerce y que no están en proceso de implementarlo, dado que no perciben un valor estratégico en el adoptar un E-commerce, tampoco perciben la utilidad de este como para profundizar en sus conocimientos del tema, y si su cultura por el momento no incluye en totalidad una perspectiva digital, la mype no pensará en prepararse para adoptar un E-commerce. A partir de ello, se determinó que, a mayor valor estratégico percibido, existe mayor disposición y apertura por la adopción del E-commerce.

2. Recomendaciones

En esta sección, se presentan las recomendaciones para los CEOs de las mypes de cosmética natural y para futuras investigaciones del sector,

2.1. Para CEOs de mypes de cosmética natural

Una de las recomendaciones para los CEOs que estén pensando en implementar su propia E-commerce es que tenga una buena base al crear su plataforma web, es decir, realizar las

inversiones necesarias para contar con una web segura, confiable y cómoda para la experiencia de compra de sus clientes. A partir de ello, podrán crear un espacio seguro para sus consumidores y generarán lazos de confianza para una siguiente compra que deseen realizar.

Como segunda recomendación para los CEOs que no utilizan el E-commerce es buscar información respecto a la creación y funcionamiento del E-commerce en una organización, ya sea por medio de artículos, conferencias, workshops, entre otros. Debido a la pandemia, el E-commerce se ha convertido en un tema común dentro de las empresas, por tanto, actualmente hay mayor información respecto a ello. Si bien tener tu propia E-commerce puede no ser su principal objetivo en este momento, se considera que es importante evaluar si el E-commerce te permitiría tener mayores beneficios que inconvenientes dentro de tu organización, pues dentro de un mundo empresarial bastante competitivo, es importante ser lo más eficientes y tomar decisiones que permitan tener el equilibrio de costo-beneficio para una supervivencia a largo plazo. En muchas ocasiones se relaciona el uso del E-commerce con grandes corporaciones, sin embargo, se ha observado que las mypes también tienen la posibilidad de tener su propia plataforma web, pues en el mercado existen diversas alternativas para crear tu propio sitio web.

Por último, para las mypes de cosmética natural y en general de cualquier rubro, si bien dentro de la investigación se ha realizado énfasis entre las diferencias en utilizar las redes sociales y el E-commerce, se recomienda utilizar ambos medios digitales dentro de la organización. No obstante, se considera importante que cada uno de los medios digitales cuente con un objetivo dentro de la organización de acuerdo a la naturaleza de la herramienta, es decir, en el caso de las redes sociales, se considere utilizarlo como una herramienta de comunicación con los clientes con el fin de generar conexión y confianza con la audiencia y, por el lado del E-commerce principalmente utilizarlo para la venta de los productos brindando toda la información y las facilidades necesarias.

2.2. Para futuras investigaciones del sector de cosmética natural

Acerca de las futuras líneas de investigación, se espera que la presente investigación sirva como base para los estudios de los factores de adopción del E-commerce en las micro y pequeñas empresas. En ese sentido, sería conveniente poder abordar un estudio con mayor detalle y profundidad cada uno de los factores de adopción, sobre todo las que han tenido mayor significancia en cada uno de los grupos de las mypes. Asimismo, dada la importancia que ha obtenido la percepción del valor estratégico de los CEOs en la adopción del E-commerce, sería interesante poder profundizar un estudio enfocado netamente en los fundadores o CEOs de las mypes, pues son ellos quienes toman la decisión por querer implementar o no el E-commerce en su organización.

REFERENCIAS

- Alcalde, M. T. (octubre, 2008). Cosmética natural y ecológica: Regulación y clasificación. *Offarm*, 27(9), 96-104. Recuperado de <https://www.elsevier.es/es-revista-offarm-4-pdf-13127388>
- Ajzen, I. (diciembre, 1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/074959789190020T>
- Arellano, R., Barahona, N., Corazzo, R. y Gallo, N. (2010). Cómo desarrollar el comercio electrónico en el Perú. Pearson. CENTRUM Católica Libros.
- Beatty, R., Shim, J., & Jones, M. (2001). Factors influencing corporate web site adoption: A time-based assessment. *Information and Management*, 38, 337-354.
- BlackSip (2019). Reporte de industria: El ecommerce en Perú 2019. Recuperado de <https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/08/Reporte-de-industria-del-eCommerce-Peru-2019-eBook.pdf>
- Bloomberg (11 junio de 2019). Natural Cosmetics Market Worth \$48.04 Billion by 2025| CAGR 5.01%: Grand View Research Inc. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/press-releases/2019-06-11/natural-cosmetics-market-worth-48-04-billion-by-2025-cagr-5-01-grand-view-research-inc>
- Cámara de Comercio de Lima (4 de marzo de 2020). Presentación del Estudio de Inteligencia Comercial Anual 2019 y de Proyecciones al 2021 [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.facebook.com/CamaradeLima/videos/1070747849941703>
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico [CAPECE] (2020). Reporte Oficial de la Industria Ecommerce en Perú: Crecimiento de Perú y Latinoamérica 2009-2019. *OBSERVATORIO ECOMMERCE*. Recuperado de <https://www.capece.org.pe/observatorio-ecommerce/>
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico [CAPECE] (2021). Reporte Oficial de la Industria Ecommerce en Perú: Impacto del Covid-19 en el comercio electrónico en el Perú y perspectivas al 2021. *OBSERVATORIO ECOMMERCE*. Recuperado de <https://www.capece.org.pe/observatorio-ecommerce/>
- Chee, L.S., Suhaimi, B. A., y Quan, L. R. (2016). Understanding the determinants of e-Commerce adoption: Evidence from manufacture sector in West Malaysia. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(10), pp. 1-8. Recuperado de <https://indjst.org/articles/understanding-the-determinants-of-e-commerce-adoption-evidence-from-manufacture-sector-in-west-malaysia>
- Churchill, N. y Lewis, V. (1983). The Five Stages of Small Growth. *Harvard Business Review*.
- Combe, C (2006). *Introduction to E-business Management and strategy*. Oxford. Uk. Elsevier
- Davis, F. D. (setiembre, 1989). Perceived usefulness, perceived ease of use and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13, 319 – 340.
- Euromonitor International (2020). *Passport: Skin Care in Peru*.
- Fernández, A. (2015). *Comercio electrónico (e-commerce): aproximación bibliométrica y económica*. (Tesis de Magíster, Universidad de Extremadura, España). Recuperado de http://dehesa.unex.es/bitstream/10662/3740/1/TFMUEX_2015_Fernandez_Portillo.pdf

- Frey, M. & Loayza, M. P. (2018). *Adopción de comercio electrónico: un estudio empírico de las Mypes de Oxapampa* (Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/623810>
- Ghobakhloo, M., Arias-Aranda, D., & Benitez-Amado, J. (agosto, 2011). Adoption of e-commerce applications in SMEs. *Industrial Management and Data Systems*, 111(8), 1238- 1269.
- Ghorishi, M. (2009). e-Commerce Adoption Model in Iranian SMEs - Investigating the causal link between perceived strategic value of e-commerce & factor of adoption (Master Thesis). Luleå University of Technology, Suecia. Recuperado de <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1030011/FULLTEXT01.pdf>
- Grandon, E. E., & Pearson, J. M. (diciembre, 2004). Electronic commerce adoption: an empirical study of small and medium US businesses. *Information & Management*, 42(1), 197-216. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720604000205>
- Greiner, L. E. (1998) Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 76, 3, 55-68.
- Gutarra, L. D. R., & Casanova, G. L. (2017). *El valor estratégico percibido y la adopción del comercio electrónico en las empresas importadoras de polietileno de baja densidad de Lima y Callao* (Tesis de Licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola). Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2675/1/2017_Gutarra_El%20valor_estrategico_percibido.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ta ed.). McGraw-Hill Education.
- Iacovou, A., Benbasat, I., & Dexter, A. (diciembre, 1995). Electronic data interchange and small organizations: Adoption and impact of technology. *MIS Quarterly*, 19(4), 465-485. Recuperado de https://pdfs.semanticscholar.org/ba40/8fb0ab6ae53f9be40d107859ebec78034df9.pdf?_ga=2.76548572.870437440.1593323730-1888846479.1593323730
- IPSOS (24 de agosto de 2020). Los cambios y proyecciones del dinámico e-commerce. Día 1. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/los-cambios-y-proyecciones-del-dinamico-e-commerce>
- Jarvenpaa, S.L. & Ives, B. (junio, 1991). Executive involvement and participation in the management of IT, *MIS Quarterly*, 15(2), 205–227. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/249382?seq=1>
- Khurana, H., Goel, M., Singh, H., & Bhutani, L. (diciembre, 2011). E-Commerce: role of e-commerce in today's business. *International Journal of Business & Management Research*, 1 (7), 454-461.
- Kuan K.K.Y., & Chau P.Y.K., (octubre, 2001). A perception-based model for EDI adoption in small businesses using a technology-organization-environment framework. *Information & Management*, 38(8), 507-521. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720601000738>
- Llerena, B. y Mauricio, A. (2020). Análisis de la relación entre el valor estratégico percibido y la adopción del ecommerce en mypes de cosmética natural en el Perú. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

- Malca, O. (2001). Comercio electrónico. Perú: Universidad del Pacífico. Recuperado de <https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/76/AE40.pdf?sequence=1>
- Mintel (27 de marzo de 2020). El Covid-19 provoca un crecimiento de la demanda de productos de belleza y cuidado personal seguros y de confianza. Recuperado de <https://es.mintel.com/blog/covid-19/el-covid-19-provoca-un-crecimiento-de-la-demanda-de-productos-de-belleza-y-cuidado-personal-seguros-y-de-confianza>
- Molla, A., & Licker, P. S. (setiembre, 2005). eCommerce adoption in developing countries: a model and instrument. *Information & Management*, 42(6), 877-899. <https://doi.org/10.1016/j.im.2004.09.002>.
- Pasco, M. & Ponce, F. (2015). *Guía de investigación en Gestión* (1ra ed.). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Pasco, M. & Ponce, F. (2018). *Guía de investigación en Gestión* (2da ed.). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Ponce, F., & Zevallos, E. (octubre, 2017). La innovación en la micro y la pequeña empresa (MYPE): no sólo factible, sino accesible. *360: Revista De Ciencias De La Gestión*, 1(2), 46-68. <https://doi.org/10.18800/360gestion.201702.003>
- Promperú (2012). Estudio de mercado estadounidense para el sector de cosméticos naturales. Recuperado de <https://repositorio.promperu.gob.pe/handle/123456789/3240>
- Ramanathan, R., Ramanathan, U., & Hsiao, H. L. (diciembre, 2012). The impact of e-commerce on Taiwanese SMEs: Marketing and operations effects. *International Journal of Production Economics* (140), 934-943.
- Reich, B. H., & Benbasat, I. (setiembre, 1990) An empirical investigation of factors influencing the success of customer-oriented strategic systems. *Information Systems Research* 1 (3), 325– 347.
- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of Innovation* (5th ed.). New York: Free Press.
- Romero & Mauricio (mayo, 2012). Revisión de modelos de adopción de Ecommerce para pymes de países en desarrollo. *Revista De Investigación De Sistemas E Informática*, 9(1), 69-90.
- Rugeles, M. C. (2015). Crecimiento del ecommerce en Colombia a partir de la alianza del pacífico; Chile, Colombia, México y Perú desde el 2011 al 2015 (Tesis de licenciatura, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá). Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7751/Ensayo.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Sanders, G.L. & Courtney, J.F. (marzo, 1985). A field study of organizational factors influencing DSS success. *MIS Quarterly*, 9 (1), 77–93.
- Scupola, A. (febrero, 2009). SMEs' e-commerce adoption: perspectives from Denmark and Australia. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(1/2), 152-166.
- Shaharudin, M. R., Omar, M. W., Elias, S. J., Ismail, M., Ali, S.M. & Fadzil, M. I., (noviembre, 2011). Determinants of electronic commerce adoption in Malaysian SMEs furniture industry. *African Journal of Business Management*, 6(10), 3648-3661. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/259922497_Determinants_of_electronic_commerce_adoption_in_Malaysian_SMEs_furniture_industry

- Sheikh, S. M. y Basti, M. (noviembre, 2015) Customer Satisfaction in Business to Consumer (B2C) E-commerce: A comparative Study of Turkey and Pakistan. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 8(16), 73-100. Recuperado de <https://doaj.org/article/36fa6627124247e6b5e48443f81a76ed>
- Singh Chhonker, M., Vermaa, D., Kumar, A. (2017) Review of Technology Adoption frameworks in Mobile Commerce. *Procedia Computer Science*, 122, 888-895.
- Statista (2020). *Global e-commerce sales forecast 2020, by region*. Obtenido de sitio web Statista: The Statistics Portal. Recuperado de <https://www-statista-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/statistics/311357/sales-of-e-commerce-worldwide-by-region/>
- Subramanian, G., & Nosek, J. (febrero, 2001). An Empirical Study of the Measurement And Instrument Validation Of Perceived Strategy Value Of Information Systems. *Journal of Computer Information Systems*, 41(3), 64-69. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/287008584_An_empirical_study_of_the_measurement_and_instrument_validation_of_perceived_strategy_value_of_information_systems
- Sutanonpaiboon, J. & Pearson, A. M. (2006) E-commerce Adoption: Perceptions of Managers/Owners of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Thailand. *Journal of Internet Commerce*, 5(3), 53-82.
- Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. (Ed.) (1990). *The Processes of Technological Innovation*. Lexiton, MA: Lexiton Books.
- Turban, E., Outland, J., King, D., Liang, T.-P., Lee, J. K., & Turban, D. C. (2018). *Electronic Commerce 2018: Managerial and Social Networks Perspective*. Cham, Suiza: Springer International Publishing AG.
- Turban, E; Strauss, J; Lai, L (2016). *Social Commerce Marketing: Technology and Management*. Suiza: Springer.
- Varas, V. C. (2016). Estudio de factibilidad para la implementación de estrategias de E-commerce para el posicionamiento de la marca Valvi en el período 2016–2020 (Tesis de licenciatura, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil). Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/5174>

ANEXO A: Definiciones del E-commerce y sus derivados

Durante la investigación se identificaron varias definiciones sobre lo que significa el practicar el *E-commerce*. A lo largo del tiempo lo que comprendemos como *E-commerce* ha ido evolucionando hacia términos bifurcados, entre los cuales tenemos al *E-commerce*, *E-Business*, *Social Commerce* y *Mobile Commerce*, que son descritos en la Tabla A1.

Tabla A1: *E-commerce*; *E-business*; *S-commerce*; *M-commerce*

<i>Digital commerce</i>	Definiciones según autores
<i>E-commerce</i>	<ul style="list-style-type: none"> • La compra y venta o transacciones realizadas de manera no presencial (Khurana, Goel, Singh y Bhutani, 2011) • La compra y venta a través de Internet, habiendo realizado el pago electrónico (Ramos, 2012, citado en Fernández, 2015) • El uso de Internet y otros <i>networks</i> (otras páginas o intranet) para comprar, vender, transportar o recolectar datos, o dar servicios. (Turban, E. et al, 2018) • La producción, distribución, mercadeo, venta o entrega de bienes y servicios a empresas, hogares, individuos, gobiernos, u otras organizaciones públicas o privadas mediante cualquier medio electrónico. Estos incluyen páginas web, marketplaces, redes sociales, o incluso Whatsapp. (CAPECE, 2021)
<i>E-Business</i>	<ul style="list-style-type: none"> • El uso de Internet o <i>networks</i> y empoderar procesos en los negocios, comercio electrónico, comunicación organizacional y colaboración entre compañías y sus clientes, proveedores y otros <i>stakeholders</i>. Asimismo, incluyen procesos de transacción con proveedores y clientes en actividades de comercio electrónico (Combe, 2006). • Implica una definición más amplia del <i>E-commerce</i>, no es solo vender bienes y/o servicios por Internet, sino conectar todo tipo de negocio como servicio a clientes, colaboraciones entre negocios, <i>delivery</i>, <i>e-learning</i>, etc. (Turban, E. et al, 2018)
<i>Social Commerce (S-commerce)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Se define como un negocio que usa las redes sociales extensivamente y en todas sus operaciones. También promueven y practican la dimensión social en sus operaciones (Turban, Strauss, Lai, 2016) • Las transacciones de <i>E-commerce</i> realizadas mediante el <i>social media</i>. La diferencia radica en ser este un omnicanal y enfocado al <i>engagement</i> (Turban, E. et al, 2018).
<i>Mobile Commerce (M-commerce)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser considerado como todas las actividades, directas e indirectas, a través de servicios inalámbricos de telecomunicaciones que utilizan dispositivos electrónicos portátiles, que están relacionados con el consumo monetario o el agotamiento de los servicios de datos prestados por redes públicas o privadas (Singh Chhonkera, Vermaa, Kumar, 2017). • El realizar una transacción <i>E-commerce</i> usando dispositivos móviles y conexiones inalámbricas (Turban, E. et al, 2018)

ANEXO B: Tipología del E-commerce

Los tipos de E-commerce se basan en las relaciones comerciales que han podido identificarse en el mercado y han sido descritos en la academia. La siguiente tipología del E-commerce ha sido tomada de Llerena y Mauricio (2020), quienes se basaron en Rugeles (2015) y Varas (2016). Los más relevantes son descritos brevemente en la Tabla B1. Para efectos de la investigación solo se tomará en cuenta la modalidad de venta del E-commerce B2C.

Tabla B1: Tipos de E-commerce

Tipo de E-commerce	Definición
B2B (<i>Business to Business</i>)	Transacciones comerciales entre empresas, en las cuales hay un proveedor y un cliente. Usualmente, este modelo se presenta en la venta online de un mayorista a un minorista (Llerena y Mauricio, 2020).
B2C (<i>Business to Consumer</i>)	Actividades comerciales entre una empresa y el cliente final. Este modelo puede estar presente en ventas minoristas online mediante <i>websites</i> (Llerena y Mauricio, 2020).
C2C (<i>Customer to Customer</i>)	Es la venta entre consumidores, quienes se comunican en una plataforma digital para vender. Por ejemplo, Eba (Llerena y Mauricio, 2020).
B2G (<i>Business to Government</i>)	Relaciones comerciales entre la empresa y el gobierno mediante <i>E-commerce</i> (Llerena y Mauricio, 2020).

ANEXO C: Fichas técnicas de entrevistas y observación

Para la investigación se necesitó recaudar información de la situación actual del sector de cosméticos, por lo que se entrevistó a Mauricio Stucchi, Karla Perez y Fiorella Olivares. En la tabla C1, se detalla su experiencia en el campo, según las entrevistas realizadas y detalles de la plataforma LinkedIn.

Tabla C1: Especialistas de E-commerce entrevistados

Nombre	Organización	Cargo	Experiencia
Mauricio Stucchi	Agencia Pantalla Digital	Representante	Ingeniero Industrial con más de 12 años de experiencia en gestionar proyectos, <i>E-commerce</i> y transformación digital. Asimismo, tiene experiencia gestionando equipos multiculturales.
Karla Pérez Zamalloa	L'Oreal	E-commerce Key Account Manager	Graduada en Administración de empresas en la universidad del Pacífico. Tiene interés y experiencia de más de 3 años en marketing y ventas en departamentos farmacéuticos y compañías retail multinacionales.
Fiorella Olivares Paredes	Belcorp	Head of SEO in E-commerce	Especialista en Marketing digital con más de 7 años de experiencia en la gestión de planes estratégicos centrados en el usuario.

Asimismo, las mypes de cosmética natural que fueron investigadas mediante entrevistas y observaciones durante el trabajo son las mencionadas en la Tabla C2 y C3.

Tabla C2: Mypes de cosmética natural con E-commerce

EMPRESA	CEO(s)	WEBSITE	#AÑOS
Silvestra	Maria del Carmen Ghezzi Marcionelli	https://silvestra.pe/	5
Blossom Floral Luxury	Lida Denise Farfán Céspedes	https://blossomperu.com/	3
Navit Eco Products	Debora Tamires Arrascue Meza	navitecoproductos.com	5
Lou Botanicals	Lourdes Maria Martinez Millet	https://www.loubotanicals.pe/	3
Botanica Lab	Gisella Cabrejos Soto	https://www.botanicalab.pe/	3
Mati Cosmética Artesanal	Elena Monteverde Cámero Alejandra Monteverde Cámero	https://matiartesanal.com/	6
Cherimola	Andrea Soria	https://www.cherimola.com.pe/	7

Tabla C3: Mypes de cosmética natural sin E-commerce

EMPRESA	CEO	#AÑOS
Edu Gold Cosmetics	Eduardo Gold Valz Gen	3
Saphi Artesanal	Adriana Ubillus Canales	4
Aceites Jagüey	Natalia Solari	8
Nómada Lunar	Rosenda Laguna Ibarra	5

En la Tabla C4 se menciona a la experta en Marketing Digital que formó parte de la Fase de validación de hallazgos.

Tabla C4: Experta de Marketing Digital

Nombre	Organiz.	Cargo	Experiencia
Claudia Cieza	PUCP	Jefa de proyectos de Marketing e Innovación /Docente de Marketing digital	Especialista con más de 10 años de experiencia corporativa liderando proyectos comerciales, de innovación y transformación digital en dirección de marketing, gestión comercial y desarrollo de nuevas líneas de negocio en sectores tecnología, banca y educación.

En la tabla C5 se detallan las fechas de las entrevistas realizadas en la etapa exploratoria, durante el trabajo de campo y la validación de hallazgos.

Tabla C5: Entrevistas por fases de investigación

Fase	Nombre	Organización	Cargo	Fecha de entrevista
Etapa Exploratoria	Mauricio Stucchi	Agencia Pantalla Digital	Representante	2 de octubre del 2020
	Karla Pérez Zamalloa	L'oreal	E-commerce Key Account Manager	5 de octubre del 2020
	Fiorella Olivares Paredes	Belcorp	Head of SEO in E-commerce	6 de octubre del 2020
Trabajo de campo	Ghezzi Marcionelli, Maria del Carmen	Silvestra	CEO de mype de cosmética natural con E-commerce	26 de octubre del 2020
	Farfán Céspedes, Lida Denise	Blossom Floral Luxury	CEO de mype de cosmética natural con E-commerce	27 de octubre del 2020
	Arrascue Meza, Debora Tamires	Navit Eco Products	CEO de mype de cosmética natural con E-commerce	30 de octubre del 2020
	Martinez Millet, Lourdes Maria	Lou Botanicals	CEO de mype de cosmética natural con E-commerce	30 de octubre del 2020
	Cabrejos Soto, Gisella	Botanica Lab	CEO de mype de cosmética natural con E-commerce	03 de noviembre del 2020
	Gold Valz Gen, Eduardo	Edu Gold Cosmetics	CEO de mype de cosmética natural sin E-commerce	19 de noviembre del 2020

Tabla C5: Entrevistas por fases de investigación (continuación)

Fase	Nombre	Organización	Cargo	Fecha de entrevista
Trabajo de campo	Monteverde Cámero, Elena	Mati Cosmética Artesanal	CEO de mype de cosmética natural con E-commerce	26 de noviembre del 2020
	Monteverde Cámero, Alejandra			
	Solari, Natalia	Aceites Jagüey	CEO de mype de cosmética natural sin E-commerce	08 de diciembre del 2020
	Laguna Ibarra, Rosenda	Nómada Lunar	CEO de mype de cosmética natural sin E-commerce	09 de diciembre del 2020
	Ubillus Canales, Adriana	Saphi Artesanal	CEO de mype de cosmética natural sin E-commerce	30 de diciembre del 2020
	Soria, Andrea	Cherimola	CEO de mype de cosmética natural con E-commerce	05 de enero del 2021
Validación	Cieza, Claudia	PUCP	Jefa de proyectos de Marketing e Innovación /Docente de Marketing digital	14 de julio del 2021

ANEXO D: Teoría de crecimiento de Mypes

En Para poder delimitar a la muestra de las mypes de cosmética natural en la investigación, se necesitó revisar bibliografía académica sobre el crecimiento de estas, ya que para ser sujeto de estudio era necesario que hayan afrontado problemas que los hagan superarse como organización, y aún se mantengan, relativamente, presentes en el mercado. De esta manera, se investigó a mypes sólidas, de las cuales algunas habían implementado su E-commerce, estaban en camino de implementar o aún no lo habían realizado.

En la Figura D1 se puede ver gráficamente las cinco etapas de crecimiento de Greiner (1998), con la cual se puede asumir que las mypes investigadas se encuentran en una etapa de crecimiento de delegación.

Figura D1: Las 5 fases de crecimiento de Greiner por edad y tamaño de la organización



Fuente: Greiner (1998)

ANEXO E: Guía de entrevistas a expertos (fase exploratoria)

Guía de entrevista de expertos de cosmética

PRESENTACIÓN

Muy buenos días/tardes/noches, somos estudiantes de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. Actualmente, estamos desarrollando una investigación sobre los factores asociados a la adopción del E-commerce en mypes de cosmética natural en el Perú. Para ello, el objetivo de la investigación es rescatar los principales factores que influyen en la decisión de adoptar el E-commerce en las organizaciones. Te agradecemos por brindarnos un espacio de tu tiempo para responder algunas preguntas sobre nuestra investigación.

Toda la información brindada solo será utilizada para fines del estudio, como está normado bajo la Ley No 29733 de la protección de datos. Hecha esta aclaración, ¿usted nos daría permiso de grabar la entrevista?

Muchas gracias.

Comencemos con la entrevista.

Datos generales del entrevistado:

1. ¿Nos podrías comentar tu nombre y profesión?
2. ¿En qué organización trabaja? ¿Qué cargo desempeña y desde hace cuánto tiempo?

Percepción del sector de cosmética actualmente:

3. ¿Cómo percibes a la industria de cosmética actualmente?
4. ¿Cuáles son las marcas y categorías más relevantes en la industria?
5. ¿Cuáles son los canales de venta que tienen las empresas de cosmética? ¿cuáles son las más usadas? ¿Por qué?

Preguntas generales:

6. ¿A qué se refiere con E-commerce? ¿Cómo ha ido variando?
7. ¿Cómo ha variado la aceptación del E-commerce? un relato previo y post pandemia
8. ¿Cómo consideran actualmente las empresas grandes al E-commerce?

Valor estratégico del E-commerce en la industria de cosméticos

9. ¿Cuál es el rol del E-commerce dentro del sector de cosméticos?
10. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de este?
11. ¿Cuáles son los retos y oportunidades de las empresas al utilizar el E-commerce en el sector de cosméticos?
12. Antes de la pandemia, ¿qué tan usado era el E-commerce en el sector de cosméticos? ¿Y ahora? ¿Por qué?
13. ¿Qué valor estratégico crees que provee el E-commerce al sector de cosméticos?
14. ¿Cuáles son los factores que como empresa han evaluado para incursionar en el E-commerce?

Percepción del sector de cosmética natural:

15. ¿Qué piensas acerca de la introducción de insumos naturales en los cosméticos y productos de cuidado personal?
16. Dentro del sector de cosméticos, ha aparecido y está creciendo el segmento de cosméticos naturales, ¿Qué piensas acerca de ello? ¿Qué es la cosmética natural para ti?
17. ¿Cómo crees que la cosmética natural ha impactado en la industria de cosméticos? ¿Por qué?

Si es usuario/o...

18. ¿Conoces alguna marca? ¿Cuál?

19. ¿Cómo llegaste a conocer esas marcas de cosmética natural? ¿Qué otros canales de venta conoces que utilizan el segmento de cosmética natural?
20. ¿En dónde encuentras mayor publicidad de los cosméticos naturales?
21. A tu parecer ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de usar cosmética natural?

Hemos observado que existen emprendimientos y mypes del sector de cosméticos

22. ¿Qué piensas que alguna de éstas utilice tienda online y/o redes sociales para sus productos estas pequeñas organizaciones?



ANEXO F: Guía de entrevistas a mypes que utilizan E-commerce

Guía de Entrevista a CEOs de mypes con e-commerce

PRESENTACIÓN

Muy buenos días/tardes/noches, somos estudiantes de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. Actualmente, estamos desarrollando una investigación sobre los factores asociados a la adopción del *E-commerce* en mypes de cosmética natural en el Perú. Para ello, el objetivo de la investigación es rescatar los principales factores que han impactado en la decisión de adoptar el *E-commerce* en tu organización. Te agradecemos por brindarnos un espacio de tu tiempo para responder algunas preguntas sobre nuestra investigación.

Toda la información brindada solo será utilizada para fines del estudio, como está normado bajo la Ley No 29733 de la protección de datos. Recordar que no hay respuestas correctas o incorrectas. Hecha esta aclaración, ¿usted nos daría permiso de grabar la entrevista?
Muchas gracias. Comencemos con la entrevista.

DATOS GENERALES (entrevistado)

1. ¿Nos podrías indicar tu nombre completo, edad y profesión?
2. ¿Qué le motivó a emprender en el sector de cosmética natural? ¿Hace cuánto?
3. ¿Qué es lo que consideran que los hace diferente frente a sus competidores?
4. ¿Cuáles son los objetivos que tiene planteado en un corto y largo plazo?
5. ¿Cuáles son los productos que ofreces? ¿Cuál es de mayor demanda?
6. Hemos observado que utilizas el E-commerce en tu empresa ¿Por qué decidiste adoptar el E-commerce? ¿Desde cuándo? ¿El negocio nació siendo E-commerce o el E-commerce es un canal adicional? ¿Qué otros medios de venta utilizan en la empresa? ¿Qué medios digitales implica su comercio electrónico? En algún momento, ¿evaluaron tener una tienda física? ¿Por qué?

DATOS DEL ECOMMERCE

Adopción del E-commerce

Preparación organizacional (recursos financieros y recursos tecnológicos)

7. Pensando en los recursos necesarios para empezar a usar el e-commerce ¿Qué recursos consideraste para tomar la decisión? ¿Por qué?
8. Pensando en la inversión ¿Cómo lo conseguiste? ¿Cuáles fueron un apoyo durante el proceso de adopción? ¿Cuáles fueron una barrera? ¿Por qué? ¿mediante qué canales?
9. ¿Qué recursos tecnológicos tomaste en cuenta para incursionar el ecommerce? ¿Cuáles fueron un apoyo durante el proceso? ¿Cuáles son una barrera?

Compatibilidad (Cultura, valores, prácticas laborales preferidas)

10. ¿Cómo está conformado el equipo de su negocio? ¿Cuántos son? ¿Qué funciones tienen? ¿Cómo se llegó a esta organización?
11. ¿Qué conocimiento digital cuenta el equipo? ¿Cómo así? ¿Realizan capacitaciones? ¿Con qué frecuencia? ¿Por qué?
12. ¿Cómo definiría la cultura de su organización? ¿Por qué? ¿Cuáles son sus valores?
13. En su experiencia, ¿Qué rol consideran que tuvieron la cultura y los valores en el proceso de adopción del E-commerce? ¿Por qué? ¿Qué fue de ayuda? ¿Qué fue una barrera?
14. ¿Estuviste desde un inicio de acuerdo con utilizar el E-commerce? ¿O en algún momento resististe?
15. ¿Tal como está organizado tu negocio percibes que es compatible con tu uso del E-commerce? ¿Por qué?

Presión Externa (Competencias, Factores sociales, Dependencias de otras empresas, Industria y El gobierno)

16. ¿Hubo algún factor externo que impactó en tu decisión por adoptar el E-commerce? ¿Cuáles? ¿Fueron un apoyo o una barrera para esta decisión?
- ¿Has observado si la competencia utiliza E-commerce? ¿Eso fue determinante para ti al momento de adoptar el E-commerce? ¿Por qué?
 - ¿Cuál consideras que es el perfil de tus clientes? ¿Cómo lo definiste? ¿Qué tipo de opinión has recibido de usuarios o cliente acerca del uso de E-commerce? Antes de adoptar el E-commerce, ¿Te solicitaban o recomendaban esta plataforma? ¿Qué tanto fueron determinantes tus clientes en la decisión de adoptar el E-commerce?
 - ¿Tus proveedores usan E-commerce? ¿Qué tanto influyó esto en tu decisión de adoptar el E-commerce? ¿Por qué?
 - ¿Consideras que dentro del sector de cosméticos naturales es importante el uso del E-commerce? ¿Cuál es tu percepción? ¿Por qué?
 - ¿Alguna vez has tenido o percibido alguna influencia por parte del gobierno para adoptar el E-commerce? ¿De qué modo (mensaje, sugerencia, regulación, etc) ¿Cómo así?

Facilidad de uso (Facilidad de operación, Facilidad de interacción y Facilidad de aprendizaje)

17. A partir de su experiencia ¿Te resultó fácil o complejo manejar y operar el E-commerce en tu negocio? ¿Por qué?
18. ¿Cómo ha sido tu experiencia al aprender a operar con el E-commerce? ¿Qué fue lo fácil? ¿Qué fue lo difícil? ¿Por qué?
19. ¿Cómo consideras que es la interacción con el E-commerce? ¿Consideras que es flexible o rígida? ¿Por qué?

Utilidad percibida (Eficiencia en tareas, Productividad y Mejor desempeño laboral)

20. ¿De qué forma miden los resultados? ¿Cuáles son los principales indicadores que toman en cuenta para medir los resultados del uso del E-commerce? ¿Con cuánta frecuencia revisan estos indicadores?
21. ¿Opinas que la adopción del E-commerce ha repercutido en el rendimiento de tu organización? ¿Ha permitido el logro de tus objetivos? ¿Por qué? ¿Cómo?
22. ¿Consideras que el E-commerce te ha permitido realizar más rápido y con mayor calidad algunas tareas dentro de la empresa? ¿Cómo así?
23. ¿Considera que el E-commerce permite tener un mejor desempeño en el trabajo? ¿Y a tus colaboradores? ¿Cómo así?

Valor estratégico percibido

Soporte Organizacional (Reducción de costos, Servicios al cliente, Canal de distribución, Beneficios Operativos, Rol efectivo en operaciones y Capacidad de competencia)

24. ¿Cuáles son las ventajas que consideras que te brindó el adoptar el E-commerce? ¿Cómo así?
- ¿Consideras que el E-commerce ha impactado en los costos? ¿Cómo? ¿Te ha permitido ahorrar costos?
 - ¿Crees que el uso del E-commerce ha impactado en el servicio al cliente? ¿Por qué?
 - ¿Consideras que el E-commerce ha producido beneficios o cambios en las operaciones de tu negocio? ¿Por qué?
 - ¿Qué impacto ha tenido la adopción del E-commerce en tu capacidad de competir en el mercado? ¿Te ha permitido mejorar? ¿Por qué? ¿De qué forma?

Productividad Gerencial (Acceso de información a gerentes, Acceso a modelos y métodos, Comunicación y Mejora productividad gerentes)

25. ¿Considera que el uso de E-commerce ha producido cambios en tu gestión tanto en tu rol como dueño y gerente? ¿Qué cambios? ¿Qué utilidades? ¿Qué complicaciones? ¿De dónde proviene la información para la toma de decisiones?
26. ¿Cuál ha sido el impacto del E-commerce en el acceso a información de tus clientes o negocio? ¿Cómo así? ¿Utilizan alguna otra herramienta digital para el acceso a información? ¿Por qué?

27. ¿Cómo ha impactado la adopción del E-commerce en la comunicación en la organización? ¿Hubo alguna mejora? ¿Cómo así?
28. ¿Qué impacto ha tenido la adopción del E-commerce en la productividad de tus funciones del día a día? ¿Cómo así?

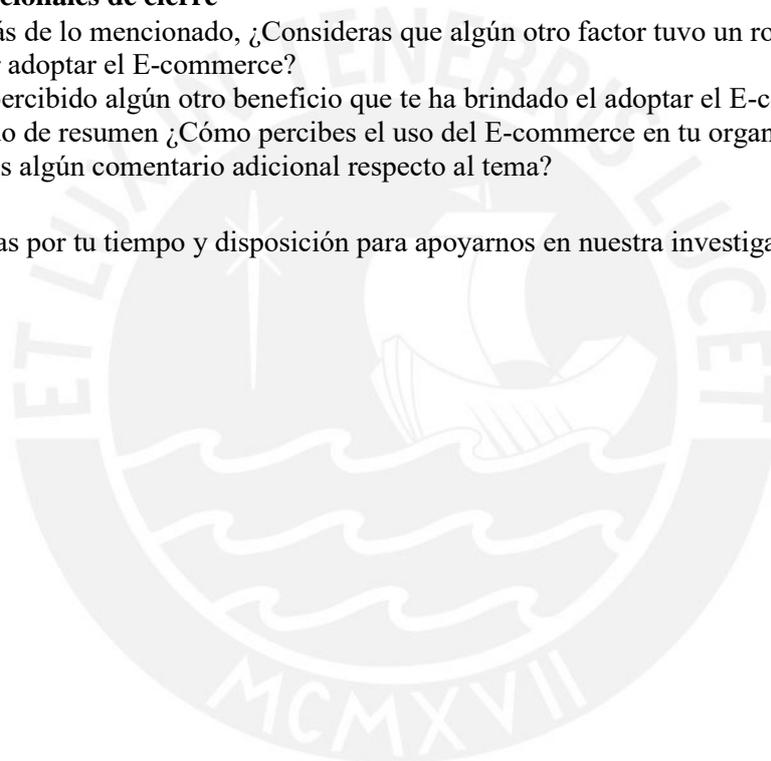
Ayuda en las Decisiones Estratégicas (Toma de decisiones gerentes, Asociaciones cooperativas y Proporción de información)

29. Desde tu perspectiva como líder ¿Cómo el E-commerce ha impactado en la toma de decisiones?
30. ¿Cómo percibes el rol del E--commerce en la proporción de información para esta decisión estratégica?
31. ¿Existe algún tipo de asociaciones dentro del sector de cosmética natural? ¿El E-commerce ha apoyado en las decisiones de estas asociaciones?

Preguntas adicionales de cierre

32. Además de lo mencionado, ¿Consideras que algún otro factor tuvo un rol importante en tu decisión por adoptar el E-commerce?
33. ¿Has percibido algún otro beneficio que te ha brindado el adoptar el E-commerce?
34. A modo de resumen ¿Cómo percibes el uso del E-commerce en tu organización?
35. ¿Tienes algún comentario adicional respecto al tema?

¡Muchas gracias por tu tiempo y disposición para apoyarnos en nuestra investigación!



ANEXO G: Guía de entrevistas a mypes que no utilizan E-commerce

Guía de Entrevista a CEOs de mypes sin e-commerce

PRESENTACIÓN

Muy buenos días/tardes/noches, somos estudiantes de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. Actualmente, estamos desarrollando una investigación sobre el e-commerce o venta online en mypes de cosmética natural en el Perú. Para ello, el objetivo de la investigación es conocer tu experiencia en el uso de las redes sociales y tu percepción acerca de una página de venta online en un negocio. Te agradecemos por brindarnos un espacio de tu tiempo para responder algunas preguntas sobre nuestra investigación.

Toda la información brindada solo será utilizada para fines del estudio, como está normado bajo la Ley No 29733 de la protección de datos. Recordar que no hay respuestas correctas o incorrectas. Hecha esta aclaración, ¿usted nos daría permiso de grabar la entrevista?
Muchas gracias. Comencemos con la entrevista.

DATOS GENERALES (entrevistado)

1. ¿Nos podrías indicar tu nombre, edad y profesión?
2. ¿Cuál es el cargo que ocupa dentro de la empresa? ¿A qué se dedicaba antes?
3. ¿Qué te motivó a emprender en el sector de cosmética natural? ¿Hace cuánto?
4. ¿Qué es lo que consideran que los hace diferente frente a sus competidores?
5. ¿Cuáles son los objetivos que tiene planteado en un corto y largo plazo?
6. ¿Ha escuchado sobre el término E-commerce o comercio electrónico? ¿A qué crees que se refiere?

DATOS DEL ECOMMERCE

Adopción del E-commerce

Preparación organizacional (recursos financieros y recursos tecnológicos)

7. ¿Cuáles son los medios que utilizas para realizar la venta de sus productos? (redes sociales, tiendas físicas, tienda online tercerizada, ferias, etc) ¿Qué te motivó a trabajar con los medios de venta mencionados? ¿Cuáles son las inversiones en cada una de ellas? ¿Qué opinas de las inversiones?
8. ¿Has evaluado en algún momento tener una página propia de venta online? ¿Por qué? ¿Qué fue lo que te detuvo para tener una página de venta online? ¿Conoces cuáles son las inversiones que uno necesita realizar para la venta online? ¿Qué piensas al respecto? ¿Qué recursos te hacen falta? ¿Consideras que podrías tener los recursos financieros?
9. Con respecto a la página de venta online ¿Consideras tener los recursos tecnológicos (una máquina, programadores, host) para tener una página de venta online? ¿Qué te haría falta? ¿Por qué?

Compatibilidad (Cultura, valores, prácticas laborales preferidas)

10. ¿Cómo está conformado el equipo de tu negocio? ¿Cuántos son? ¿Qué funciones tienen? ¿Cómo se llegó a esta organización? ¿Quién se encarga de cada medio de venta (WhatsApp, redes sociales, tiendas, ferias)
11. ¿Con qué conocimiento digital cuenta el equipo? ¿Qué tipo de conocimiento tienen (redes sociales u otro tipo de herramientas tecnológicas)
12. ¿Cómo definirías los valores y creencias dentro de tu organización? (por ejemplo en cuanto valores puede ser apertura al cambio, adaptabilidad, innovación u otro)
13. ¿Cómo crees que los valores y creencias mencionados son compatibles con el uso de los medios digitales? ¿Crees que sería un apoyo o una barrera? ¿Por qué? ¿y con respecto a una página de venta online?

Presión Externa (Competencias, Factores sociales, Dependencias de otras empresas, Industria y El gobierno)

14. ¿Hay algún factor que te impida o te frene a la hora de tomar la decisión de adoptar una página de venta online? ¿Cuál? ¿Por qué?
15. ¿Has observado si la competencia utiliza una tienda virtual? ¿Te preocupa o te es indiferente? ¿Por qué?
16. ¿Qué tipo de persona son las que más te compran tus productos? ¿Qué opinan los clientes sobre la modalidad de compra-venta de productos? ¿Te han sugerido otras alternativas/formas de compra-venta que les facilite a ellos? ¿En algún momento te han solicitado o recomendado una modalidad de venta netamente online? ¿Qué piensas al respecto?
17. ¿Cómo los proveedores te venden a ti? ¿Tienes dificultades con ello? ¿Cómo así? ¿Has observado que tus proveedores estén migrando a lo digital? ¿Crees que te generaría dificultades?
18. ¿Cómo percibes el uso de una página web de venta online en el sector de cosmética natural? ¿Por qué?
19. ¿Alguna vez has tenido o percibido alguna influencia por parte del Estado para realizar la venta online? ¿De qué modo (mensaje, sugerencia, regulación, etc)? ¿Cómo así?

Facilidad de uso (Facilidad de operación, Facilidad de interacción y Facilidad de aprendizaje)

20. ¿Cómo es el proceso de compra y el de pago por las redes sociales? ¿Cómo es tu experiencia de ventas por redes sociales? ¿Cómo evaluarías tu experiencia utilizándolos para tu empresa? ¿Opinas que es fácil o complejo? ¿Por qué?
21. Por otra parte, hablando de los canales de venta online propios ¿Sabes cómo es el manejo y operación de una página de venta online? ¿Qué has escuchado o averiguado sobre ello? ¿Crees que es fácil o complejo? ¿Por qué? ¿Esto te frena o te impulsa a considerar una tienda online para ti? ¿Cómo así?
22. ¿Consideras que te sería sencillo o difícil aprender sobre el manejo de una página de venta online? ¿Por qué? ¿Alguna vez has intentado aprender sobre ello? ¿Consideras tener acceso a información para aprender sobre este tema? ¿Por qué?
23. ¿Qué tan preparada está tu organización para operar una tienda online? ¿Por qué? ¿Qué le haría falta?

Utilidad percibida (Eficiencia en tareas, Productividad y Mejor desempeño laboral)

24. ¿De qué forma miden el desempeño de su empresa? ¿En qué se fijan? ¿Utilizan algún tipo de métrica para medirlos?
25. ¿Cuáles son los beneficios y dificultades que les brinda el uso de las redes sociales y los diferentes medios de venta?
26. ¿Crees que te beneficiaría una página de venta online? ¿En qué crees que te beneficiaría? ¿Por qué? ¿Cuáles serían los inconvenientes en el uso de una página de venta online? ¿Por qué?
27. ¿En qué nivel se encuentra la productividad de tu empresa en este momento? ¿Con qué frecuencia se mide? ¿La mides diario, mensual o semanal? ¿Una tienda online cambiaría esto? ¿Por qué?

Valor estratégico percibido

Soporte Organizacional (Reducción de costos, Servicios al cliente, Canal de distribución, Beneficios Operativos, Rol efectivo en operaciones y Capacidad de competencia)

28. ¿Cómo funcionan tus operaciones actualmente?
29. ¿Percibes alguna ventaja o desventaja con tus medios de venta? ¿Qué crees que pasaría si comienzas a usar una página de venta online?
30. ¿Cuánto crees que te costaría implementar una página de venta online?
31. ¿Alguno de tus clientes te ha sugerido o te ha hecho sentir la necesidad de una tienda online propia?
32. ¿Qué impacto crees que generaría el tener una tienda online o tener una página para tus ventas online en tu capacidad para competir en el mercado? ¿Por qué?

Productividad Gerencial (Acceso de información a gerentes, Acceso a modelos y métodos, Comunicación y Mejora productividad gerentes)

33. ¿De dónde obtienes información para tus reportes o análisis? ¿Qué tipo de información obtienes? ¿En qué te ayuda obtener esta información dentro de tu empresa?
34. En tu rol como dueño y gerente de la empresa, ¿Considera que el adoptar una tienda online te facilitaría o complicaría tu trabajo? ¿Te ayudaría a cumplir mejor tus funciones? ¿Por qué? ¿Qué utilidades? ¿Qué complicaciones?
35. ¿Cómo son las estrategias y procesos de comunicación dentro de tu empresa? ¿Una tienda online te facilitaría o complicaría? ¿ambas?

Ayuda en las Decisiones Estratégicas (Toma de decisiones gerentes, Asociaciones cooperativas y Proporción de información)

36. Desde tu perspectiva como líder ¿En qué te apoyas para tomar decisiones estratégicas? ¿Cómo así? ¿Dónde consigues información para la toma de decisiones? ¿Qué tipo de decisiones te ayuda esta información? ¿Una tienda online cambiaría esto?
37. ¿Existe algún tipo de asociación dentro del sector de cosmética natural? ¿Por qué surgió esta asociación? En caso tengan asociaciones, ¿Estas son en tiendas físicas o tiendas online?

Preguntas adicionales de cierre

38. ¿Percibes que tu organización está preparada para implementar una página de venta online?
39. ¿Cuáles son sus principales motivaciones y preocupaciones para decidirse por realizar venta online?
40. ¿Qué tendría que pasar para que puedas decidir por implementar una página de venta online?
41. ¿Tienes algún comentario adicional respecto al tema?

¡Muchas gracias por tu tiempo y disposición para apoyarnos en nuestra investigación!

ANEXO H: Matriz de observación

Tabla H1: Observación de página web/multimarca de mypes con E-commerce

	Variable	Sub-variable	Pregunta/Indicador	Mypes con Ecommerce
Página web/ multimarca	Preparación organizacional / Soporte organizacional	Formas de pago	Señalar las formas de pago que brinda dentro de la página web	<ul style="list-style-type: none"> - MercadoPago - Culqi - PayPal -Transferencia bancaria - Yape - Uso de TD y TC
	Preparación organizacional	Fotos	¿Todos los productos tienen fotos dentro de la web?	<ul style="list-style-type: none"> - Todos los productos tienen fotos: 5/7 mypes - Faltan fotos: 2/7 mypes
	Soporte Organizacional	Alternativas de entrega	Señalar las alternativas de entrega del producto que brinda dentro de la página web	<ul style="list-style-type: none"> - Delivery: 7/7 mypes - Recojo en tienda (casa): 4/7 mypes
		Descripción de producto	¿Qué tipo de información incluyen en la descripción del producto dentro de la web?	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficios e ingredientes - Stock disponible - Cantidad del producto - Indicaciones de uso - Advertencias y precauciones
		Chat de atención al cliente	¿Ofrecen un chat de atención al cliente dentro de la web?	<ul style="list-style-type: none"> - No :4/7 mypes - Sí: 3/7 mypes
		Redirección a las redes sociales	Señalar si redireccionan a las redes sociales desde la web	<ul style="list-style-type: none"> -Sí: 6/7 mypes - No: 1/7 mypes

Tabla H1: Observación de página web/multimarca de mypes con E-commerce (continuación)

	Variable	Sub-variable	Pregunta/Indicador	Mypes con Ecommerce
Página web/ multimarca	Soporte Organizacional	Secciones	¿Cuáles son las secciones que comparten dentro de la página web? Realizar una descripción de cada una	<ul style="list-style-type: none"> - Sección Inicio: presentación de la marca con el cliente. - Sección personal: historia de la marca - Sección Productos: productos con sus fotos y descripciones - Blog: espacio de artículos sobre la piel e insumos naturales
	Compatibilidad	Pilares de la empresa	¿En alguna sección de la página web presenta los pilares de la organización? ¿Cuál y cómo?	<ul style="list-style-type: none"> - Sí: 4/7 mypes - No: 3/7 mypes <p>Sección de inicio o sección personal de la empresa.</p>
	Presión Externa	Competencia	<p>¿La marca está presente en página web multimarca?</p> <p>¿Con cuantas marcas se presenta dentro de la web multimarca?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sí: 5/7 mypes - No :2/7 mypes <p>Consumo Cuidado, PasiFlora, Claramente, Lumingo, Manna, Vernácula Concept Store</p>

Tabla H2: Observación de redes sociales de mypes con E-commerce

Escenarios	Variable	Sub-variable	Pregunta/Indicador	Mypes con Ecommerce
Instagram/Facebook	Soporte Organizacional/Ayuda en decisiones estratégicas	Red social	¿Con cuánta frecuencia publican post y stories? ¿Qué tipo de información comparten dentro de sus post y stories?	- Post: en un rango de 1- 3 veces a la semana. Productos. Beneficios de los productos. - Story: diario, o entre 1-3 veces por semana, vida diaria. Repost de los post. Rutina con los productos.
		Descripción en la red social	¿Qué información brindan en la descripción general de la red social? ¿mencionan a la página web?	- Rubro - Tipo de productos que vende - Todas redirigen a su página web - Ubicación
		Redirección a una página web	Señalar el número de veces que en los posts subidos han mencionado a la página web	- Mencionan a la página web en el post: Min 0, Max 5
			Señalar el número de respuestas de los comentarios de los posts en las que redireccionan a la página web	- Mypes que dan respuestas que redirigen a la página web: 2/7
			Señalar el número de veces que direccionan a la página web desde los stories y videos en live u otro medio dentro de la red social	Redireccionan mediante -Story: 2/7 mypes - Live: Ninguno
		Uso de otras redes	¿Utilizan otras redes sociales además de Facebook e Instagram para brindar mayor información?	- Tik tok: 3/7 mypes - Canal de youtube: 1/7 mypes
	Compatibilidad	Pilares de la empresa	¿En alguna parte de su red social expone los pilares de la organización? ¿Dónde y cómo?	- Facebook: Live. Videos. Portada - Instagram: IGTV. Post. Stories

Tabla H3: Observación de página multimarca de mypes sin E-commerce

Escenarios	Variable	Sub-variable	Pregunta/Indicador	Mypes sin Ecommerce
Página multimarca	Utilidad percibida	Páginas multimarca	Señalar si se encuentran dentro de página multimarcas	- Sí: 3/4 mypes - No: 1/4 mypes - Lumingo, PasiFlora, Claramente
			¿En cuántas web multimarca están presentes?	- Ninguno: 1/4 mypes - Una web multimarca: 1/4 mypes - Dos web multimarca: 2/4 mypes
	Preparación organizacional / Soporte organizacional	Formas de pago	Señalar las formas de pago que brinda dentro de la web multimarca	- PasiFlora: MercadoPago, TC, TD - Lumingo: TC, TD, transferencia bancaria - Claramente: Pago en línea desconocido
	Preparación organizacional	Fotos	Dentro de la página multimarca ¿Utilizan fotos al mostrar sus productos?	- Sí: 3/4 mypes - No aplica: 1/4 mypes
	Soporte Organizacional	Alternativas de entrega	Señalar las alternativas de entrega que brinda dentro de la web multimarca	- Delivery: 3/4 mypes - Recojo en tienda: 3/4 mypes - No aplica: 1/4 mypes
		Descripción de producto	¿Qué tipo de información incluyen en la descripción del producto dentro de la web multimarca?	- Ingredientes - Beneficios - Cantidad del producto - Valoraciones - Precio
		Chat de atención al cliente	¿Ofrecen un chat de atención al cliente dentro de la web multimarca?	- Sí: 1/4 mypes - No: 2/4 mypes - No aplica: 1/4 mypes

Tabla H3: Observación de página multimarca de mypes sin E-commerce (continuación)

Escenarios	Variable	Sub-variable	Pregunta/Indicador	Mypes sin Ecommerce
Página multimarca	Soporte Organizacional	Secciones	¿Cuáles son las secciones que comparten dentro de la página web multimarca? Realizar una descripción de cada una	<ul style="list-style-type: none"> - Sección Inicio: presentación de la marca con el cliente. - Sección personal: historia de la marca - Sección Productos: productos con sus fotos y descripciones - Blog: espacio de artículos sobre la piel e insumos naturales
		Pilares de la empresa	¿En alguna sección de la web multimarca presenta los pilares de la organización? ¿Cuál y cómo?	<ul style="list-style-type: none"> - Sí: 1/4 mypes - No: 2/4 mypes - No aplica: 1/4 mypes - Lumingo: filtro de característica de la empresa
		Competencia	¿Con cuantas otras marcas de cosmética natural se presenta dentro de la web multimarca?	<ul style="list-style-type: none"> - Lumingo: 16 marcas - PasiFlora: 21 marcas - Claramente: 9 marcas

Tabla H4: Observación de redes sociales de mypes sin E-commerce

Escenarios	Variable	Sub-variable	Pregunta/Indicador	Mypes sin Ecommerce
Instagram/Facebook	Soporte Organizacional/Ayuda en decisiones estratégicas	Red social	¿Con cuánta frecuencia publican post? ¿Qué tipo de información comparten dentro de sus posts?	- 1/4 mypes publicó post. Publican sobre productos. - 3/4 mypes no publicó nada en la semana
		Descripción en la red social	¿Qué información brindan en las descripciones generales de la red social? ¿Mencionan a la web multimarca?	- 1/4 mypes : ningún detalle - 3/4 mypes: Whatsapp. Link de catalogo online. Rubro, Prácticas laborales - Ninguna menciona a una web multimarca
		Redirección a una página web	Señalar el número de veces que en los posts subidos han mencionado a la página multimarca	- Ninguna menciona en sus posts a la web multimarca
			Señalar el número de respuestas de los comentarios de los posts en las que redireccionan a la página multimarca	- Ninguna redirige en sus respuestas a la web multimarca
			Señalar si en las stories y lives u otros medios hacen mención a la página web multimarca en la que se encuentran	- Story: 1/4 mypes - Live: Ninguno
		Uso de otras redes	¿Utilizan otras redes sociales además de Facebook e Instagram para brindar mayor información?	- 1/4 mypes: tik tok

Tabla H4: Observación de redes sociales de mypes sin E-commerce (continuación)

Escenarios	Variable	Sub-variable	Pregunta/Indicador	Mypes sin Ecommerce
Instagram/Facebook	Compatibilidad	Pilares de la empresa	¿En alguna parte de su red social expone los pilares de la organización? ¿Dónde y cómo?	- Descripción de marca de las redes sociales - Catálogos online - Historias Destacadas
	Presión Externa	Cliente	Señalar el número de veces en que en los comentarios el cliente solicite o pregunte por una página web	- Ningún cliente solicita o pregunta por una página web en los comentarios.



ANEXO I: Matriz de consistencia

Tabla I1: Objetivo General de la investigación

Objetivo General	Problema general	Marco Teórico	Dimensiones de análisis	Diseño metodológico
<p>Analizar los factores asociados a la adopción del E-commerce desde la percepción de los CEOs de las mypes de cosmética natural en el Perú.</p>	<p>El incremento de mypes de cosmética natural en el Perú y su principal participación por Internet nos lleva a cuestionar cuáles son los factores asociados a la adopción del ecommerce, y el vínculo con el valor estratégico que pueden percibir los propietarios de estas organizaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Definición e importancia del E-commerce -Beneficios del E-commerce en las organizaciones -Retos del E-commerce en las organizaciones -Factores asociados a la adopción del E-commerce en las empresas -Valor estratégico percibido del E-commerce por los propietarios 	<ul style="list-style-type: none"> Factores de adopción del E-commerce -Preparación Organizacional -Presión Externa -Compatibilidad -Facilidad de Uso Percibido -Utilidad Percibida Percepción del valor estratégico del E-commerce -Soporte Organizacional -Productividad Gerencial Ayuda en las decisiones -estratégicas 	<p>Enfoque: Cualitativo Alcance: Exploratorio - Descriptivo Estrategia General: Estudio de casos Diseño metodológico: Diseño Transversal Diseño Fenomenológico Técnicas de recolección de información: Entrevistas Observación Herramientas de Recolección de Información: Guías de entrevistas Guías de observación Técnicas de análisis de información: Análisis de contenido Codificación</p>

Tabla I2: Objetivos Específicos de la investigación

Objetivos específicos de la investigación	Problemas específicos de la investigación	Variables teóricas específicas	Variables empíricas específicas	Técnicas de recolección de información
<p>Analizar los principales factores que participan en la decisión de adoptar o no el E-commerce en las mypes de cosmética natural en el Perú</p>	<p>Se desconoce cuáles son los factores que influyen en la decisión de adoptar el E-commerce por parte de las mypes de cosmética natural</p>	Preparación Organizacional	Recursos financieros	<p>Entrevistas a propietarios de mypes de cosmética natural con E-commerce</p> <p>Entrevistas a propietarios de mypes de cosmética natural sin E-commerce</p> <p>Observación de medios digitales de las mypes de cosmética natural entrevistadas</p>
			Recursos tecnológicos	
		Compatibilidad	Cultura	
			Valores	
			Prácticas laborales	
		Presión externa	Competencia	
			Factores sociales	
			Dependencia de otras empresas	
			Industria	
		Facilidad de uso percibido	Gobierno	
			Facilidad de operación	
			Facilidad de aprendizaje	
		Utilidad percibida	Facilidad de interacción	
			Eficiencia en tareas	
Productividad				
			Mejor desempeño laboral	

Tabla I2: Objetivos Específicos de la investigación (continuación)

Objetivo específicos de la investigación	Problemas específicos de la investigación	Variables teóricas específicas	Variables empíricas específicas	Técnicas de recolección de información		
<p>Analizar la percepción del valor estratégico del E-commerce por los CEOs de las mypes de cosmética natural en el Perú</p>	<p>Se desconoce de qué manera los propietarios perciben el valor estratégico del Ecommerce en sus empresas de cosmética natural</p>	<p>Soporte Organizacional</p>	Reducción de costos	<p>Entrevistas a propietarios de mypes de cosmética natural con E-commerce</p>		
			Servicio al cliente		<p>Entrevistas a propietarios de mypes de cosmética natural sin E-commerce</p>	
			Canal de distribución			<p>Observación de medios digitales de las mypes de cosmética natural entrevistadas</p>
			Beneficios operativos			
			Rol efectivo en las operaciones			
			Capacidad de competencia			
		<p>Productividad Gerencial</p>	Acceso a información a gerentes	<p>Observación de medios digitales de las mypes de cosmética natural entrevistadas</p>		
			Acceso a modelos y métodos			
			Comunicación			
			Productividad			
		<p>Ayuda en la toma de decisiones estratégicas</p>	Toma de decisiones gerentes	<p>Observación de medios digitales de las mypes de cosmética natural entrevistadas</p>		
			Asociaciones cooperativas			
			Proporción de información			

Tabla I2: Objetivos Específicos de la investigación (continuación)

Objetivo específicos de la investigación	Problemas específicos de la investigación	Variables teóricas específicas	Variables empíricas específicas	Técnicas de recolección de información
Examinar el rol que cumple el E-commerce y las redes sociales dentro de las mypes de cosmética natural en el Perú	Se desconoce el rol que cumple el E-commerce y las redes sociales dentro de las mypes de cosmética natural en el Perú			Observación de medios digitales de las mypes de cosmética natural entrevistadas
Comprender el vínculo entre la percepción de valor estratégico y la adopción del E-commerce en las mypes de cosmética natural en el Perú	Se desconoce la relevancia y el vínculo de los factores propuestos por el modelo en el sector			Entrevistas a propietarios de mypes de cosmética natural con E-commerce Entrevistas a propietarios de mypes de cosmética natural sin E-commerce Observación de medios digitales de las mypes de cosmética natural entrevistadas

ANEXO J: Matriz de codificación

Tabla J1: Matriz de codificación de Mypes con E-commerce

Temas	Factores	Código 1° Nivel	Código 2° Nivel	Código 3° Nivel	Código 4° Nivel
Adopción del E-commerce	Preparación organizacional	Recursos financieros	Inversión inicial	Contratar a programadores	
				Contratar a un diseñador de página web	
				Contratar a alguien que conozca la marca y que haga el contenido	
				Puede contratar a un socio para tu e-commerce	
			Hay un montón de plataformas para hacer la página tú mismo	Wix	
				Squarespace	
				MiTienda	
				Shopify	
				Realice la página web con plantillas web gratuitas	
				Hicimos nuestro E-commerce solas	
				Realice la página web con apoyo familiar	
				No tienes que contratar a un programador	

Tabla J1:Matriz de codificación de Mypes con E-commerce (continuación)

Temas	Factores	Código 1° Nivel	Código 2° Nivel	Código 3° Nivel	Código 4° Nivel
Adopción del E-commerce	Preparación organizacional	Recursos financieros	Inversión constante	Pago de comisiones por tener la web	
				Pago de mantenimiento	Pagar por registro
					Pagar por seguridad
					Pagar comisión por pasarela de pago
		Pagar por temas de dominio			
		Recursos Tecnológicos	Necesitas el copyright		
			Necesito una pasarela de pagos		
			Contratar un Hosting (Alojamiento Web)		
	Es necesario tener fotos				
	Compatibilidad	Cultura	Cultura digital	Yo amo la tecnología	
				Ecommerce imprescindible	
				100% digitales	
			Generar confianza con el cliente	Seguridad	
				Tranquilidad	
Packing con valor agregado					
		Transparencia			

Tabla J1: Matriz de codificación de Mypes con E-commerce (continuación)

Temas	Factores	Código 1° Nivel	Código 2° Nivel	Código 3° Nivel	Código 4° Nivel	
Adopción del E-commerce	Compatibilidad	Valores	Nunca te vamos a mentir			
			Perseverancia			
			Respeto			
			Honestidad			
		Prácticas laborales preferidas	Brindar asesoría virtual			
			Contar con procesos automatizados			
			Todo lo hago yo			
			Tenemos todo In House			
				Equipo de trabajo	Tengo socias (incluye a la familia)	
					Tengo un equipo (sin familiares)	
	Presión externa	Competencia		Diferenciación	Toda la oferta en un solo lugar	
					Comunicar por blog	
				Las marcas y páginas web de cosmética natural eran pocas	Otras marcas ya tenían página web	
				Más que competencia es un apoyo		
				No se fija de la competencia	No tengo contra quien compararlo	
				No hay una comunidad entre emprendedores		

Tabla J1: Matriz de codificación de Mypes con E-commerce (continuación)

Temas	Factores	Código 1° Nivel	Código 2° Nivel	Código 3° Nivel	Código 4° Nivel
Adopción del E-commerce	Presión externa	Factores sociales	Clientes no tecnológicos	Clientes mayores	
				No usa tarjetas	
				Casos contados	
				Temor de las tarjetas de crédito	
			Clientes bancarizados	Seguridad por el seguro de tarjeta	
			Clientes tecnológicos	Todos entran a la web	
				La gente compraba por redes sociales	
				Hay que darle oportunidad de poder pagar con otros medios (al cliente referente a tarjetas)	
			Comunicación con Proveedores	No hay forma de cómo llegar a los campesinos (proveedores) de otros insumos	
				Los tengo en el celular	
				Les escribo por correo corporativo	
				Nos comunicamos por números personales o redes sociales	
			Proveedores locales	Lista de proveedores recomendado por Ministerios	
			Efecto Pandemia	Reducción del personal	
				Mucho más gente está comprando online	

Tabla J1: Matriz de codificación de Mypes con E-commerce (continuación)

Temas	Factores	Código 1° Nivel	Código 2° Nivel	Código 3° Nivel	Código 4° Nivel
Adopción del E-commerce	Presión externa		Efecto Pandemia	Precio de productos han subido	
				Explosión de los ecommerce	
				Dejar de invertir en publicidad pagada	
		Industria	Ecommerce es importante	Diversificar los canales	Vender afuera
				Manejar bien la información y explicarla	
				Acceder a clientes	
		Gobierno	No sé nada del Gobierno	Facilitarte la vida	
				No hay difusión	
				No hay campañas	
				No hay capacitación, ni herramientas, ni motiva	
	El gobierno no hizo nada				
	Gobierno	Nos consideran como medicinas			
			No hay una regulación para la cosmética natural		
Facilidad de uso percibido	Facilidad de operación	Es Práctico	Sistema amigable		
		No dependo del programador			

Tabla J1:Matriz de codificación de Mypes con E-commerce (continuación)

Temas	Factores	Código 1° Nivel	Código 2° Nivel	Código 3° Nivel	Código 4° Nivel
Adopción del E-commerce	Facilidad de uso percibido		Yo no lo manejo		
		Facilidad de aprendizaje	Rapidez		
			Aprender sobre la marcha		
			No conocía		
		Facilidad de interacción	Sistema amigable		
			Super facil		
	Utilidad percibida		No tengo indicadores		
			Me fijo en el % de ventas por canal		
			Los voy a tener		
			Google Analytics		
			Tema de la venta (indicadores de Stock)		
		Eficiencia de tareas	Ahorro de tiempo		
			Se mantenga solo		
			Tareas automatizadas		
			Medición de la venta real		
			Toda información en un solo lugar		

Tabla J1: Matriz de codificación de Mypes con E-commerce (continuación)

Temas	Factores	Código 1° Nivel	Código 2° Nivel	Código 3° Nivel	Código 4° Nivel
Adopción del E-commerce	Utilidad percibida	Productividad	Único canal de ventas por pandemia		
			Menos logística		
		Desempeño laboral	Menor carga laboral		
			Orden en las ventas		
			No contratar a personal para tiendas		
Valor estratégico percibido	Soporte organizacional	Reducción de costos	Imagino que te ayuda a reducir costos pero no en mi caso		
			En costos no, en orden sí		
			Ahorra tiempo, que es plata		
			Te ahorras los costos de una tienda física		
		Servicio al cliente	Permite poder comprar a pocos clics y a la hora que prefiera		
			Permite una compra directa		
			Permite atender las dudas		
			Permite calificar los productos ofrecido		
			Permite recibir feedback		
			Mostrar la identidad de la marca		
		Beneficios operativos	Boletas electrónicas		
			Medios de pago		

Tabla J1: Matriz de codificación de Mypes con E-commerce (continuación)

Temas	Factores	Código 1° Nivel	Código 2° Nivel	Código 3° Nivel	Código 4° Nivel
Valor estratégico percibido	Soporte organizacional	Beneficios operativos	Exposición de la marca para data analytics		
			Acceso a data		
			Menos logística		
			Eficiencia en contratación de personal (Inversión) y cercanía global a los clientes		
		Canal de distribución	Diversificación de zonas	Zonas en Lima	
				Zonas en provincias	
		Rol efectivo en operaciones	Control de Stock		
			Orden y Control de ventas		
			Packing con valor agregado		
			Menos margen de error		
	Capacidad de competencia	100% Digital			
		La web me sirve como exposición	Exposición de marca con el SEO		
		Somos los únicos con ecommerce en Arequipa			
	Productividad gerencial	Acceso de información a gerentes	Obtener métricas	Porcentaje de venta online	
				Rotación de productos	
			Obtener cuadros de información		
Obtener reportes					

Tabla J1: Matriz de codificación de Mypes con E-commerce (continuación)

Temas	Factores	Código 1° Nivel	Código 2° Nivel	Código 3° Nivel	Código 4° Nivel	
Valor estratégico percibido	Productividad gerencial	Acceso de información a gerentes	Visualizar los detalles de la venta			
			Visualizar el detalle del pago			
			Me sale el trafico de la website			
			Conocer como ha ido tu venta			
		Acceso a modelos y métodos				
		Comunicación	Libertad de proponer			
		Mejora productividad gerentes	Facilidad de trabajo	Independencia de otras personas		
	Disminuir errores					
	Ayuda en decisiones estratégicas	Toma de decisiones para los gerentes	Sacar promociones			
				Crear packs de productos		
				Decidir la baja de los productos		
			Ventas eficientes	Decidir por hacer ventas cruzadas		
				proyecciones de ventas		
			Apoyo en la estrategia de comunicación	Moderar la comunicación		
			Permite realizar pruebas de precios			
		Asociaciones cooperativas	Se intentó crear			
			Que las tiendas virtuales compren nuestros productos si quieren venderlos en su web			

Tabla J1: Matriz de codificación de Mypes con E-commerce (continuación)

Temas	Factores	Código 1° Nivel	Código 2° Nivel	Código 3° Nivel	Código 4° Nivel
Valor estratégico percibido	Ayuda en decisiones estratégicas	Asociaciones cooperativas	Tiendas Físicas	Caro	
			No tenemos asociación		
		Proporción de información para la toma de decisiones	Obtener métricas		
			Visualizar la interacción en la página		
			Obtener cuadros de información		

Tabla J2: Matriz de codificación de Mypes sin E-commerce

Temas	Factores	Código 1° Nivel	Código 2° Nivel	Código 3° Nivel	Código 4° Nivel	
Adopción del E-commerce	Preparación Organizacional		Reducido a tiendas clave			
			Uso redes sociales	Uso facebook	Facebook ya no es tan popular	
				Vendo por whatsapp		
				Uso instagram		
				Expandirse a otras redes sociales		
			Recursos Financieros	Si quieren invertir	Encontré una oferta para hacer mi tienda virtual	
					La inversión es un porcentaje bajo	
					Existe accesibilidad a sacar una web sin mucha inversión	Personas que crean la web y tú les pagas
				Estoy cotizando		
				Pensó que la inversión era muy cara hasta que investigué		

Tabla J2: Matriz de codificación de Mypes sin E-commerce (continuación)

Temas	Factores	Código 1° Nivel	Código 2° Nivel	Código 3° Nivel	Código 4° Nivel
Adopción del E-commerce	Preparación Organizacional	Recursos Financieros	No desean invertir	Toma tiempo implementarla desde cero	
				La inversión debe ser justificada	
				Uno puede invertir cuando tiene más dinero	
			No sabría como hacerla		
		Recursos tecnológicos	Necesitas el apoyo de un creador de página web		
			No tengo conocimiento de diseño y página web		
			Que la página esté al nombre del dueño		
			Dominio Web	Necesitas invertir en un dominio	
			Necesitas tener un buen equipo e internet	El hardware puede ser un impedimento	
			Se puede realizar con una página de plantillas		
	Se necesita una pasarela de pagos				
	Compatibilidad		No sabe cómo implementar ecommerce		
			Equipo de trabajo	Amigos que ayudan	

Tabla J2: Matriz de codificación de Mypes sin E-commerce (continuación)

Temas	Factores	Código 1° Nivel	Código 2° Nivel	Código 3° Nivel	Código 4° Nivel	
Adopción del E-commerce	Compatibilidad	Cultura	Respecto a la tecnología	Yo amo la ciencia y los códigos		
				Es algo generacional		
				Ninguno del equipo tiene conocimiento		
			Lineamientos de sostenibilidad	Pertenezco a la Red Kunan		
			Buscamos a educar			
		Valores	Ética			
			Honestidad			
			Lealtad			
			Respeto			
			Ser imparables			
		Prácticas laborales preferidas	Autosuficiencia	Todo lo hago yo		
				Entonces vi un video (autoaprendizaje)		
			Producción lenta			
			Trabajo con influencers que tengan valores parecidos a la marca			
			Comercio justo			
			Realiza asesorías semanales			
		Presión Externa		Extender hacia una página web	La Pandemia nos está empujando	

Tabla J2: Matriz de codificación de Mypes sin E-commerce (continuación)

Adopción del E-commerce	Presión Externa	Competencia	No me preocupa la competencia	Más que preocuparme, me motiva	
			Mientras más seamos mejor		
			Me preocupa la competencia	Pueden hacer ventas a toda hora	
		Factores sociales	Clientes solicitan (para implementar)	Los clientes quieren comprar con tarjeta	
				Los clientes piden Yape	
				Los clientes piden catálogo	
				Me piden implementar Paypal	
				Clientes compran online	
			Considera que los clientes están en redes sociales		
			Los clientes tienen miedo a pagar antes		
			No permite hacer concesiones		
		Dependencia de otras empresas	Los he ido buscando (a proveedores)		
			Proveedores digitales	Comunicación por Whastapp	
				Laboratorio digital	
		No están ligadas en nada a lo digital (proveedores)			

Tabla J2: Matriz de codificación de Mypes sin E-commerce (continuación)

Temas	Factores	Código 1° Nivel	Código 2° Nivel	Código 3° Nivel	Código 4° Nivel
Adopción del E-commerce	Presión Externa	Industria	No es necesario una página web		
			Es necesario si quieres internacionalizarse		
			Espero que la marca crezca (tras una implementación de la página web)		
		Gobierno	Nos consideran como medicinas	Hay un vacío legal	
				Lobby en el congreso	
				Se está trabajando para que el congreso apruebe normas	
			Influencia del Estado	Ninguna influencia respecto a las ventas	
				Impide la expansión de marca	
		Productos para exportación tiene certificación que lo da el extranjero			
	Facilidad de uso percibido		Usar las redes sociales	No tienes que producir tanto	
				En el catálogo virtual tiene toda la información	Landing en Shortby

Tabla J2: Matriz de codificación de Mypes sin E-commerce (continuación)

Temas	Factores	Código 1° Nivel	Código 2° Nivel	Código 3° Nivel	Código 4° Nivel
Adopción del E-commerce	Facilidad de uso percibido		creación de la página web	Aún no ha evaluado tener un tienda virtual	
				La gente está más en las redes sociales	
				Estoy trabajando en un e-commerce	
		Facilidad de operación	Es Práctico		
			Una vez que empiezas, es fácil		
		Facilidad de aprendizaje	Me gustaría aprender a manejar las redes sociales		
			Tenía conocimiento previo		
			No tengo conocimiento sobre paginas web		
		Facilidad de interacción			
	Utilidad Percibida		Llegar a más gente		
			Redes sociales	Mayor exposición	
				Conexión directa con la clientela	
				Es tu cara al público	
				Generar mayor confianza	
				Las redes sociales permiten medir	
		Nuestra respuesta no es tan inmediata			

Tabla J2: Matriz de codificación de Mypes sin E-commerce (continuación)

Temas	Factores	Código 1° Nivel	Código 2° Nivel	Código 3° Nivel	Código 4° Nivel	
Adopción del E-commerce	Utilidad Percibida		Tienda Física	Acceder a un público que no me conoce		
				Clientes frecuentes de tiendas		
				Al estar en tienda la marca se considera buena		
				Porcentajes de compra como desventaja		
				la venta es más lenta	solo permite venta por factura	
			Eficiencia de tareas	Tiempo para las finanzas		
				No atender a cada uno de los clientes		
				Proceso más corto		
				Reducción del tiempo de logistica		
			Productividad	Percibe tiempo para otras tareas		
				Percibe que el trabajo será automático		
				Percibe que permitirá la amplitud de ventas		
				No percibe que sume al negocio		
			Desempeño Laboral	Es más seguro y exacto tener una web		
				Potencia el desempeño		

Tabla J2: Matriz de codificación de Mypes sin E-commerce (continuación)

Temas	Factores	Código 1° Nivel	Código 2° Nivel	Código 3° Nivel	Código 4° Nivel
Adopción del E-commerce	Utilidad Percibida	Desempeño Laboral	Herramienta que facilita para hacer cosas con tranquilidad		
Valor Estratégico Percibido	Soporte organizacional		Medios digitales	Principalmente Instagram	
			Tiendas ecologicas		
			no queremos distribuir a tiendas o ferias (protección de la fórmula)		
		Reducción de costos	Venta al por menor en tiendas físicas		
		Servicio al cliente	Percibe al Ecommerce como una compra rápida		
			Los clientes preguntan mucho y la web solo sirve para comprar		
		Canal de distribución			
		Beneficios operativos	Llevarles la contabilidad a la tienda física		
			Facilitaría el registro de ventas		
			Facilitaría el envío de boletas		
		Rol efectivo en operaciones	Siempre tienes que vender con factura en las tiendas físicas		
		Capacidad de competencia	Brinda legitimidad		
Tendría una web por un tema de branding					

Tabla J2: Matriz de codificación de Mypes sin E-commerce (continuación)

Temas	Factores	Código 1° Nivel	Código 2° Nivel	Código 3° Nivel	Código 4° Nivel	
Valor Estratégico Percibido	Productividad gerencial	Acceso de información a gerentes	encuesta a nuestros principales clientes			
			Conocer información del cursor			
			Conocer información de la compra			
			Conocer tiempo en carrito			
		Acceso a modelos y métodos				
		Comunicación				
	Ayuda en las decisiones estratégicas	Mejora productividad gerentes	Toma de decisiones para los gerentes	Poder realizar otras tareas		
				encuesta a nuestros principales clientes		
				Las redes sociales brindan información básica		
		Asociaciones cooperativas	Proporción de información para la toma de decisiones	Considera que le permite crear promociones		
				Tiendas Físicas	Caro	
				Tienda Online con otras marcas	No son duraderas	
				Páginas web recientes		

ANEXO K: Fotos de la observación digital

En este apartado, se presentan las imágenes recolectadas de la observación digital tanto de las mypes que utilizan E-commerce como de las que no lo utilizan. En los dos grupos, se observó la presencia de estas organizaciones en sus E-commerce (si tuvieran), redes sociales y páginas multimarca.

- Aspectos de la página web, redes sociales y presencia en páginas multimarca de las Mypes con E-commerce

Figura K1: Fotos profesionales

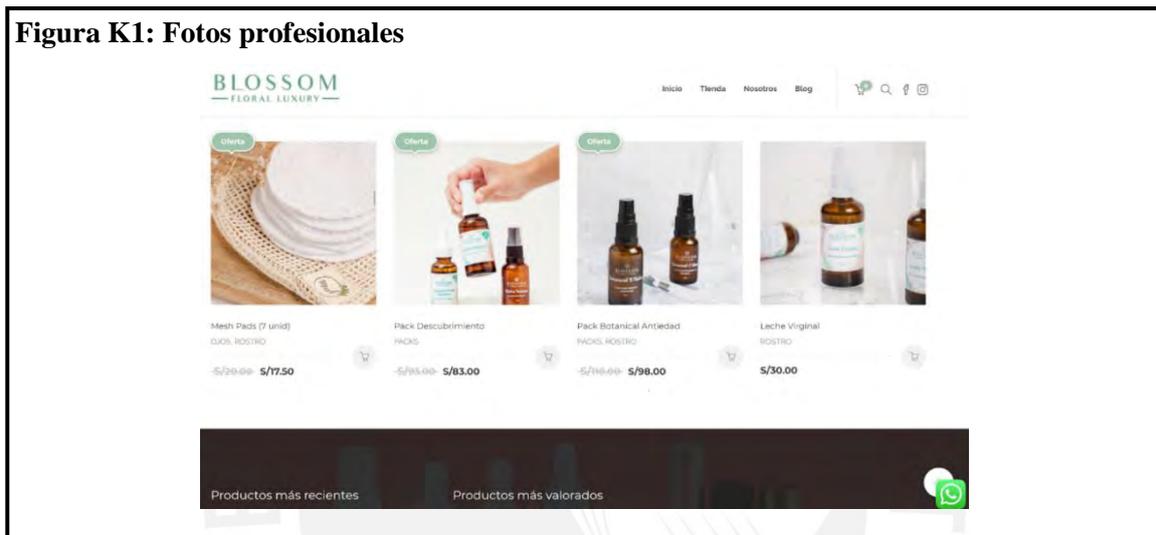


Figura K2: Descripción y contenido dentro de sus páginas de tienda online



Figura K3: Mypes con *E-commerce* presente en páginas multimarca



Figura K4: Métodos de pago en página web

The screenshot shows a checkout page with two main sections: 'Detalles de facturación' and 'Tu pedido'.

Detalles de facturación

Nombre * [Redacted] Apellidos * [Redacted]

País / Región *
Perú

Dirección de la calle *
[Redacted]

Localidad / Ciudad *
[Redacted]

Región / Provincia *
[Redacted]

Código postal *
[Redacted]

Teléfono *
[Redacted]

Dirección de correo electrónico *
[Redacted]

¿Enviar a una dirección diferente?

Notas del pedido (opcional)
Notas sobre tu pedido, por ejemplo, notas especiales para la entrega.

Tu pedido

Producto	Subtotal
Bruma lavanda	S/60.00
× 2	
Subtotal	S/60.00

Envío Precio fijo: S/10.00
 Recojo en tienda

Total S/70.00

Transferencia bancaria directa
 VISA

Tus datos personales se utilizarán para procesar tu pedido, mejorar tu experiencia en esta web y otros propósitos descritos en nuestra [política de privacidad](#).

REALIZAR EL PEDIDO

Figura K5: Canales de distribución en página web

2 Método de envío

<input checked="" type="radio"/> Envío Lima Metropolitana 1-2 días Hábiles	S/12,00
<input type="radio"/> Envío Provincias 3-5 días Hábiles	S/22,00
<input type="radio"/> Retiro de pedido San Isidro, Lima, Lima, 15046, Perú	Gratis

[Continuar](#)

Resumen del pedido (1) [Editar carrito](#)

	Aceite de Jojoba Cant.: 1	S/45,00
--	------------------------------	---------

[Ingresar un código de promoción](#)

Subtotal	S/45,00
Envío	S/12,00
IGV	S/0,00
Total	S/57,00

¡Más segura y rápida!

3 Pago

4 Revisar y realizar pedido

Figura K6: Descripción de productos en página web



esencial de rosa es antiinflamatorio, antimicrobiano y antioxidante. Tiene un aroma floral, dulce y difuso que reduce la ansiedad y el estrés y potencia la libido.

Indicaciones: Luego de limpiarte y tonificarte, aplicado en la cara y el cuello. Úsalo de día y/o de noche combinado con uno de nuestros tres sueros nutritivos.

Advertencias: Uso externo. No apto para bebés y niños. Evita el contacto con los ojos. Si observas alguna reacción adversa, suspende su uso. Consulta con tu médico.

Sueros hidratantes elaborados con ingredientes naturales, insumos botánicos, plantas medicinales y aceites esenciales. Las propiedades listadas aplican a las materias primas que componen este producto.

También te puede interesar

Jabón de chaco & hierbaluisa	Jabón reciclado	Desinfectante de hierbaluisa	Gel para manos de hierbaluisa	Gel para manos de lavanda	Agua micelar de manzanilla

Figura K7: Redirección desde la página web a las redes sociales



Figura K8: Chat del cliente en el E-commerce

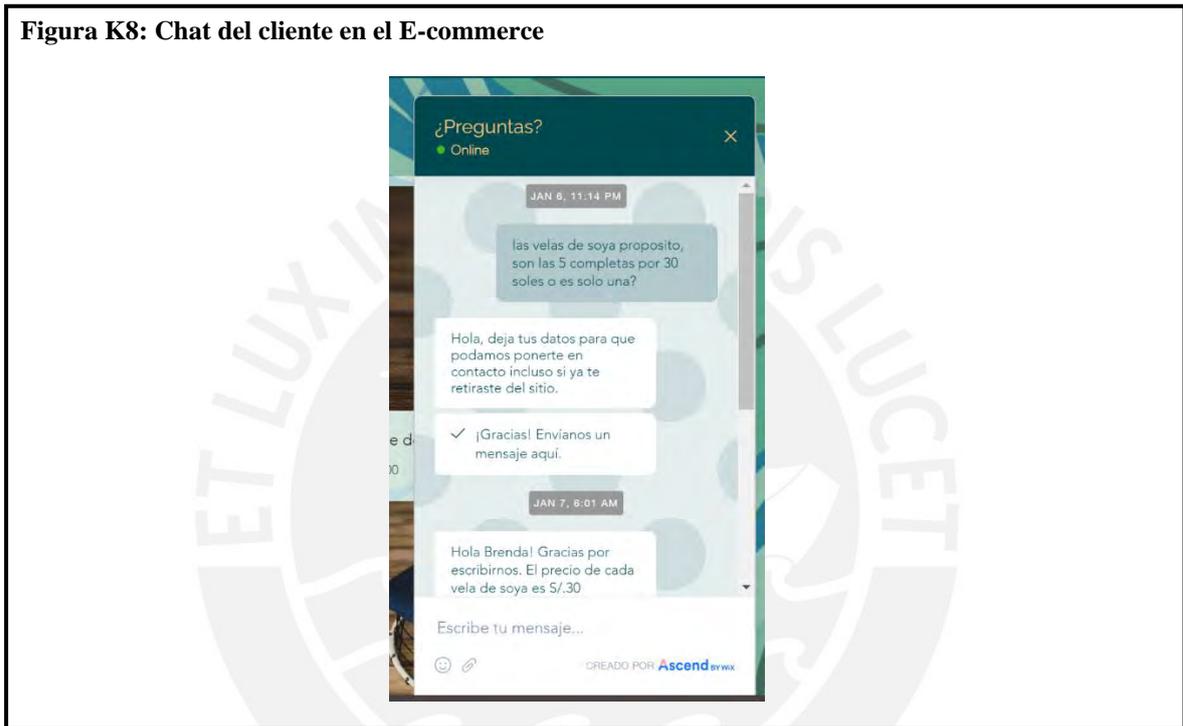


Figura K9: Espacio de presentación y exposición de su historia



Figura K10: Blog en la página web

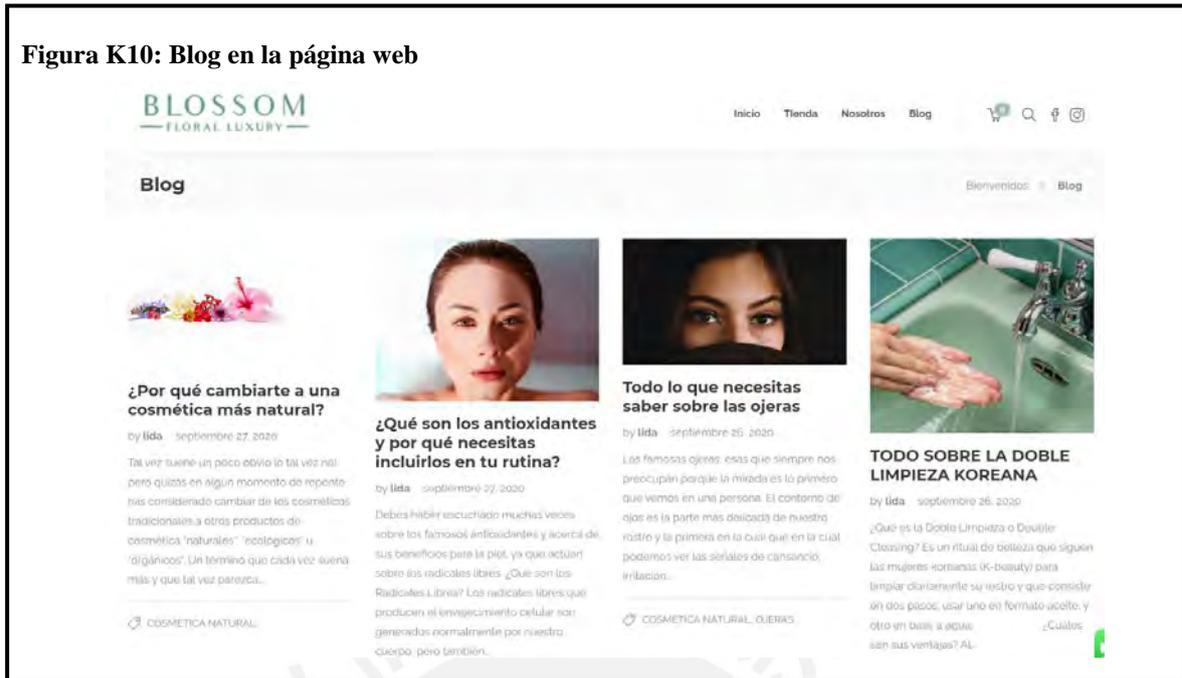


Figura K11: Descripción y contenido dentro de sus redes sociales

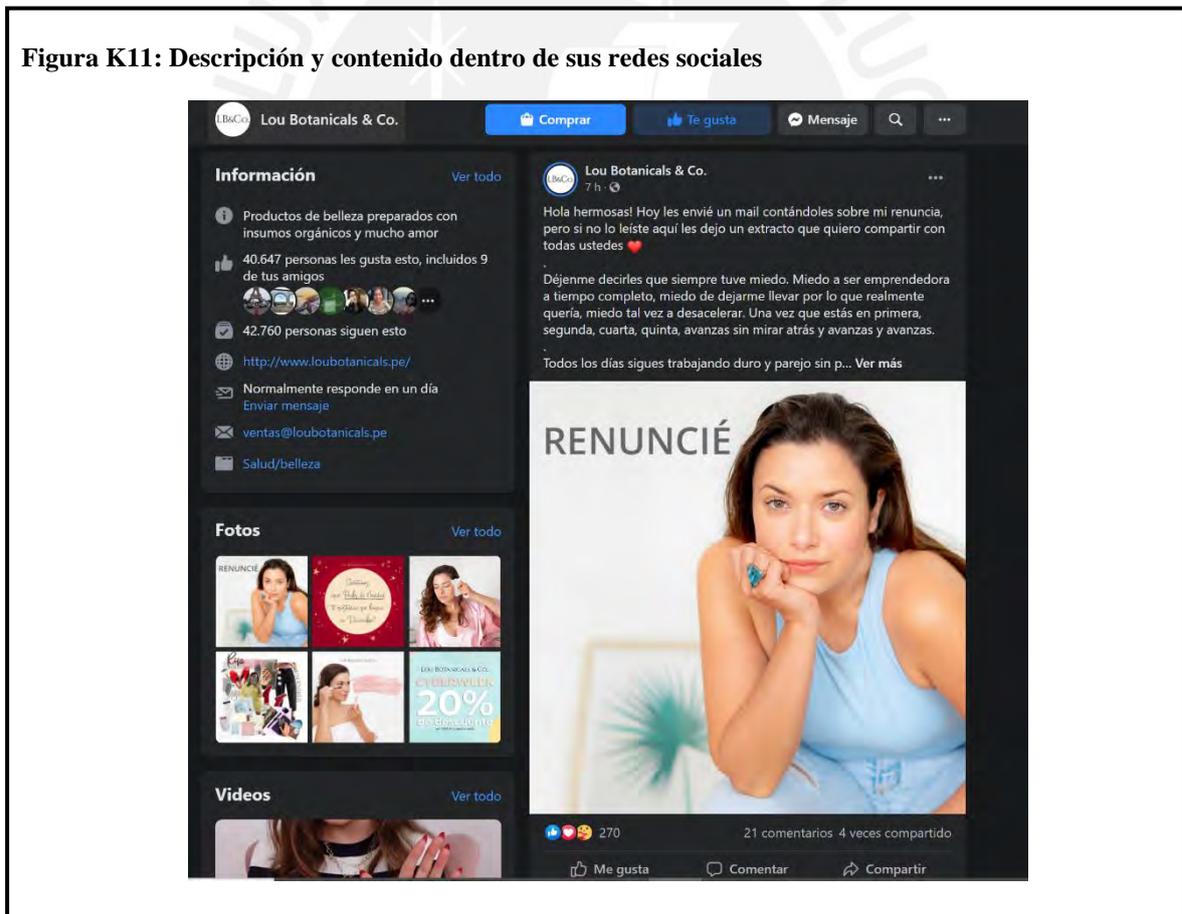
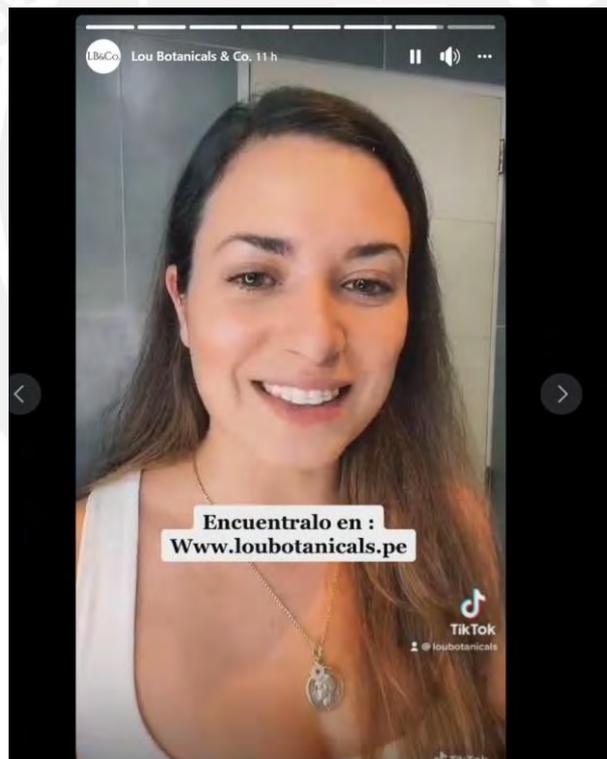


Figura K12: Redirección desde la red social a la página web



Figura K13: Presencia en otras redes sociales (Tik Tok)



- Aspectos de las redes sociales y presencia en las páginas multimarca de Mypes sin E-commerce

Figura K14: Presencia en páginas multimarca

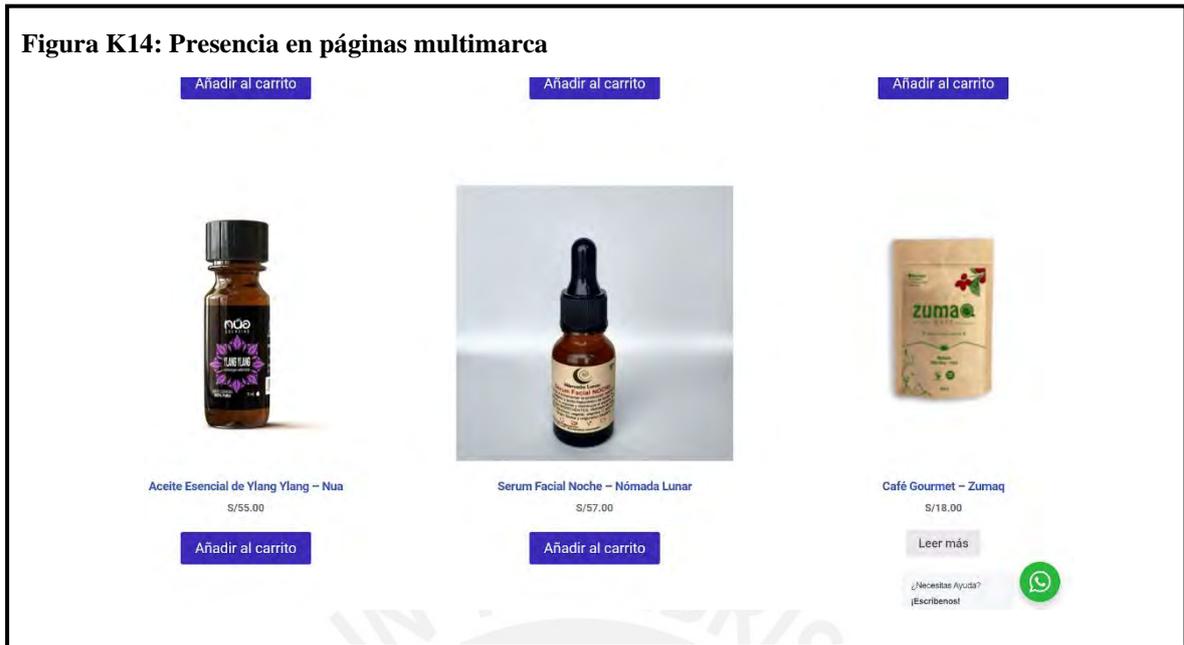


Figura K15: Redes sociales de las mypes sin E-commerce

