

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Propuesta de un Modelo de Negocio de una Plataforma Digital para el  
Comercio en las MIPYMES de Lima Metropolitana**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS  
OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADO POR**

**Doris Roxana Flores Matallana, DNI: 45109969**  
**Joao Alejandro Tunque Cahui, DNI: 46544271**  
**Carlos Eduardo Valenzuela Bustos, CE: 001410018**  
**Jeancarlo Wenceslao Vigo Córdova, DNI: 43656157**

**ASESOR**

**Anna Florek-Paszowska CE:001712153**  
**ORCID 0000-0002-1249-5069**

**JURADO**

**Percy Samoel Marquina Feldmann**  
**Beatrice Elcira Avolio Alecchi**  
**Anna Florek-Paszowska**

**SURCO, mayo 2021**

## Agradecimientos

A CENTRUM PUCP.



## **Dedicatorias**

A mis padres, mi hermana y a mi esposo Joao, quienes me acompañan en este camino de la vida, siempre motivándome y apoyándome en mis decisiones, soy el reflejo de ustedes.

Doris Flores

A Doris, mi esposa, por su apoyo invaluable en esta nueva travesía; a mis padres y hermanos, por su gran amor y apoyo que me inspiran a ser una mejor persona cada día.

Joao Tunque

A mi esposa Paola, por darme su fortaleza e inspirarme diariamente. Ella es mi impulso para avanzar y lograr todas mis metas en el Perú. Este logro también es tuyo.

Carlos Valenzuela

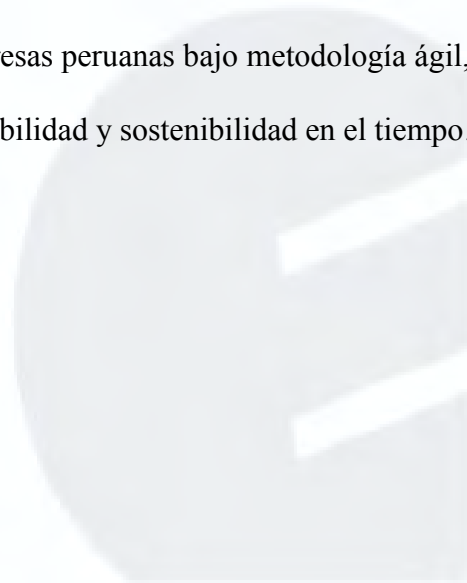
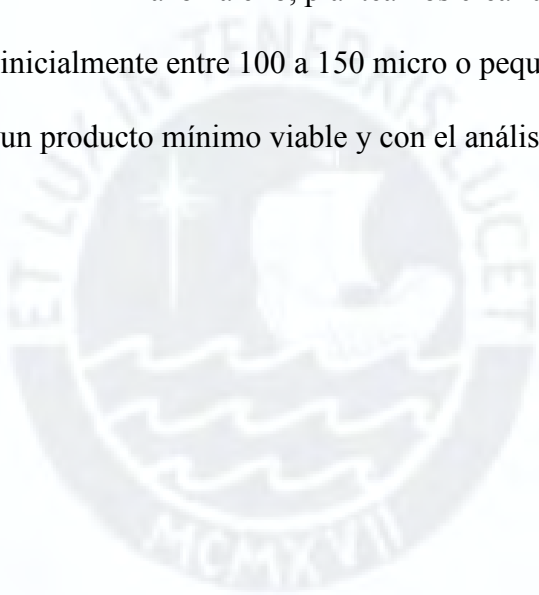
A mi Señor de los Milagros por darme salud y culminar con éxito este sacrificio trazado; a mi Reyna, mi princesa, mis padres y hermanos por su condicional apoyo en todo.

Jeancarlo Vigo

## **Resumen Ejecutivo**

Las empresas actualmente por la coyuntura presentan dificultades en la atención de sus clientes, pues no tienen las herramientas ni los canales necesarios para aminorar el contacto entre personas y los productos. Es por ello, que muchas empresas no cuentan con un canal digital que le permita comercializar y entregar sus productos. Actualmente se viven cambios en el sector comercial, en donde las micro y pequeñas empresas cuentan con poca incursión en el mercado online.

En razón a ello, planteamos crear una plataforma online que permita migrar inicialmente entre 100 a 150 micro o pequeñas empresas peruanas bajo metodología ágil, con un producto mínimo viable y con el análisis de rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.



## **Abstract**

Currently, due to the situation, companies present difficulties in serving their customers since they do not have the tools or the necessary channels to reduce contact between people and products. That is why many companies do not have a digital channel that allows them to market and deliver their products. Changes are currently being experienced in the commercial sector, where micro and small companies have little foray into the online market.

For this reason, we propose to create an online platform that allows migrating between 100 to 150 micro or small Peruvian companies under an agile methodology, with a minimum viable product and with the analysis of profitability and sustainability over time.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>v</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>vii</b>
<b>Capítulo I: Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1. Contexto en el que se Determina el Problema a Resolver .....	1
1.2. Presentación del Problema por Resolver.....	4
1.2.1. El Problema por Resolver.....	4
1.2.2. Sustento de la Complejidad del Problema a Resolver.....	4
1.2.3. Sustento de la Relevancia del Problema a Resolver.....	5
1.3. Sustento Científico al Problema a Resolver.....	6
1.4. Conclusiones .....	7
<b>Capítulo II: Revisión de la Literatura .....</b>	<b>9</b>
2.1. Mapa de la Literatura .....	9
2.2. Análisis de la Literatura Vinculada al Problema.....	11
2.2.1. Las TIC en Perú.....	11
2.2.2. Las TIC en las Empresas en Perú.....	18
2.2.3. Comercio Electrónico en Perú.....	21
2.3. Aportes de la Literatura Vinculada al Problema .....	29
2.4. Conclusiones .....	30
<b>Capítulo III: Planteamiento de la Solución al Problema .....</b>	<b>31</b>
3.1. Aplicación de las Metodologías Ágiles para la Solución del Problema de Negocio ...	31
3.1.1. Pensamiento Creativo.....	33
3.1.2. Design Thinking.....	35
3.1.3. Lean Startup.....	48
3.1.4. Conclusiones de la Plataforma .....	52

3.2. Aplicación de los Elementos de la Investigación Científica para Mejorar la Solución del Problema.....	52
3.2.1. Descripción de las Encuestas.....	53
3.2.2. Aprendizajes Validados.....	55
3.3. Definición de la Solución del Problema.....	56
3.4. Discusión sobre la Innovación Disruptiva en la Solución al Problema .....	61
3.5. Discusión sobre la Exponencialidad de la Solución .....	62
3.6. Discusión sobre la Sostenibilidad de la Solución .....	66
3.6.1. Sostenibilidad Social / Ambiental .....	67
3.6.2. Sostenibilidad Financiera .....	67
3.7. Implementación de la Solución.....	68
3.7.1. Plan de Implementación .....	68
3.7.2. Presupuesto de Implementación.....	71
3.7.3. Factores Críticos de Éxito .....	73
3.8. Plan de Operación .....	73
3.9. Plan de Marketing .....	76
3.9.1. Visión, Misión y Valores.....	76
3.9.2. Análisis PESTE .....	76
3.9.3. Análisis FODA .....	78
3.9.4. Análisis de la Competencia .....	80
3.9.5. Investigación de Mercados .....	81
3.9.6. Objetivos.....	82
3.9.7. Estrategia .....	82
3.9.8. Marketing (7 P).....	85
3.10. Métricas y Resultados Cuantitativos que Confirmarían el Éxito de la Solución .....	86

3.10.1. Métricas (Indicadores).....	86
3.10.2. Indicadores Financieros.....	87
3.11. Conclusiones .....	89
<b>Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>93</b>
4.1. Conclusiones .....	93
4.2. Recomendaciones.....	94
<b>Referencias.....</b>	<b>96</b>
<b>Apéndices .....</b>	<b>100</b>
<b>Apéndice A. Encuestas.....</b>	<b>100</b>
<b>Apéndice B. Agrupación y Saturación .....</b>	<b>103</b>
<b>Apéndice C. Lienzo de Experiencia del Usuario – Momentos .....</b>	<b>104</b>
<b>Apéndice D. Prototipo inicial de la página de inicio .....</b>	<b>107</b>
<b>Apéndice E. Prototipo inicial de la página de despacho.....</b>	<b>107</b>
<b>Apéndice F. Prototipo inicial de la página de pago.....</b>	<b>107</b>
<b>Apéndice G. Concepto de Makipura Aplicado en Empresas Peruanas.....</b>	<b>108</b>
<b>Apéndice H. Resultados de Encuesta de Empresario y Consumidor.....</b>	<b>109</b>
<b>Apéndice I. Detalle de Servicios por Plan .....</b>	<b>110</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Perú: hogares según condición de tenencia de tecnologías de información y comunicación, tercer trimestre 2019 – 2020 (porcentaje)</i> .....	11
Tabla 2 <i>Perú: hogares que tienen telefonía móvil, según área de residencia, tercer trimestre 2019 – 2020 (porcentaje)</i> .....	13
Tabla 3 <i>Perú: hogares con acceso a computadora e internet, según área de residencia, tercer trimestre 2019 – 2020 (porcentaje)</i> .....	15
Tabla 4 <i>Perú: población de 6 años y más de edad que hace uso del servicio de internet, según tipo de dispositivo, tercer trimestre 2019 – 2020 (porcentaje)</i> .....	17
Tabla 5 <i>Distribución por grupos de edad de las ventas de Cyberdays 2018</i> .....	20
Tabla 6 <i>Esquema de plan de proyecto</i> .....	69
Tabla 7 <i>Costo de intangibles</i> .....	71
Tabla 8 <i>Costo de planilla</i> .....	72
Tabla 9 <i>Gastos de ventas</i> .....	73
Tabla 10 <i>Análisis de competencia</i> .....	80
Tabla 11 <i>Precios de planes propuesto</i> .....	85
Tabla 12 <i>Cantidad vendida proyectada por plan de servicios Makipura, escenario optimista, 2022 -2026</i> .....	88
Tabla 13 <i>Ingreso proyectado por plan de servicios Makipura, escenario optimista, 2022 - 2026</i> .....	88
Tabla 14 <i>Cantidad vendida proyectada por plan de servicios Makipura, escenario pesimista, 2022 -2026</i> .....	89
Tabla 15 <i>Ingreso proyectado por plan de servicios Makipura, escenario pesimista, 2022 - 2026</i> .....	89
Tabla 16 <i>Escenario optimista: flujo de caja económico, 2022-2026 (en soles)</i> .....	91

Tabla 17 *Escenario pesimista: flujo de caja económico, 2022-2026 (en soles)*.....92



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de la literatura.....	10
<i>Figura 2.</i> Perú: hogares que acceden a las tecnologías de información y comunicación, según nivel de educación del jefe de hogar, tercer trimestre 2019 – 2020 (porcentaje).....	12
<i>Figura 3.</i> Perú: hogares con acceso a la telefonía móvil, según nivel de educación del jefe de hogar, tercer trimestre 2019 – 2020 (porcentaje).....	13
<i>Figura 4.</i> Perú: hogares con acceso a computadora e internet, según tamaño del hogar, tercer trimestre 2019 – 2020 (porcentaje).....	15
<i>Figura 5.</i> Perú: población por sexo y grupos de edad, según tipo de actividad que realiza en internet, primer trimestre 2020 (porcentaje).....	16
<i>Figura 6.</i> Número de usuarios de dispositivos móviles en Perú 2015 – 2020, en miles de millones.....	18
<i>Figura 7.</i> Perú: empresas según comercio electrónico 2017 (porcentaje).....	19
<i>Figura 8.</i> Dispositivos más utilizados por usuarios en Cyberdays 2018.....	21
<i>Figura 9.</i> Distribución de los compradores digitales en Perú.....	25
<i>Figura 10.</i> Lienzo de dos dimensiones.....	32
<i>Figura 11.</i> Matriz meta - usuario.....	36
<i>Figura 12.</i> Lienzo de experiencia del usuario.....	37
<i>Figura 13.</i> Lienzo 6x6.....	38
<i>Figura 14.</i> Matriz de “quick wins”.....	39
<i>Figura 15.</i> Módulos del prototipo inicial.....	40
<i>Figura 16.</i> Makipura - prototipo inicial.....	41
<i>Figura 17.</i> Lienzo en blanco.....	42
<i>Figura 18.</i> Módulos del prototipo final.....	43
<i>Figura 19.</i> Makipura - prototipo final.....	44

<i>Figura 20.</i> Prototipo final de la página de inicio .....	45
<i>Figura 21.</i> Prototipo inicial de la descripción del producto .....	46
<i>Figura 22.</i> Prototipo final de la descripción del producto .....	46
<i>Figura 23.</i> Prototipo final de la página de despacho .....	47
<i>Figura 24.</i> Prototipo final de la página de pago .....	48
<i>Figura 25.</i> Canvas Inicial .....	51
<i>Figura 26.</i> Lienzo de propuesta de valor .....	57
<i>Figura 27.</i> Canvas final. ....	60
<i>Figura 28.</i> Fórmula de las organizaciones exponenciales. ....	63
<i>Figura 29.</i> Gantt de proyecto. ....	70
<i>Figura 30.</i> Blueprint .....	75

## Capítulo I: Introducción

El presente capítulo expone la situación coyuntural de las empresas ante la necesidad de atender a los clientes y continuar con sus procesos de venta y atención, a través de los canales digitales; sin embargo, estos medios no se encuentran eficientemente operativos en las micro y medianas empresas, enfrentando desventaja y competitividad en el mercado. Por ello, se presentan la complejidad y la relevancia de la problemática que enfrentan el sector empresarial peruano.

### 1.1. Contexto en el que se Determina el Problema a Resolver

En el mundo globalizado de hoy, el Perú presenta aún pocas empresas que conocen e involucran las diversas herramientas digitales en su negocio; dado que son las grandes empresas las que gozan de recursos financieros para la inversión en tecnología. Por otro lado, las micro y pequeñas empresas carecen de estos recursos y se encuentran en desventaja de utilizar diversas herramientas y así evolucionar en los canales de venta dejando atrás las ventas tradicionales. Las micro y pequeñas empresas peruanas esperan la llegada de los clientes por lo general de forma presencial para concretar sus ventas, y enfrentan el desafío de entender las nuevas tendencias y exigencias, que abren nuevas oportunidades y plataformas de ventas que deben conocer a través de canales digitales.

Según el Informe Técnico de Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares (2020), durante el primer trimestre de 2020 “en el 93.3% de los hogares del país existe al menos un miembro con teléfono celular. Comparado con similar trimestre de 2019, la cobertura de hogares que tienen telefonía móvil se incrementó en 1.8 puntos porcentuales” (p.3). Asimismo, el 36% de hogares tiene al menos una computadora de los cuales el 94% lo utiliza exclusivamente para el hogar (INEI, 2020). La información estadística es relevante, dado que permite observar un panorama a las MYPES de cómo se

encuentra la actualidad respecto de la interacción con un teléfono celular, y que éste sea un potencial canal que permita a la MYPE realizar la venta y a sus clientes realizar sus compras.

Asimismo, según el Informe Técnico de Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicaciones, durante el primer trimestre del año 2020, el 60.3% de la población peruana que tiene más de 5 años accede a Internet, ello representa un incremento del 6.3% respecto del primer trimestre de 2019. El informe señala que “el 88%, 75.1% y 70.1% de la población de 19 a 24 años, de 25 a 40 años y de 12 a 18 años, respectivamente, son los mayores usuarios de Internet” (INEI, 2020, p.9). Además, de acuerdo con la conectividad, indican que:

El 53.4% de la población que usa Internet lo hace exclusivamente por teléfono móvil, [...] el 19.0% lo hace en el hogar y teléfono móvil, el 6.2% combina el hogar, trabajo y telefonía móvil, el 5.2% accede solo en el hogar, el 2,5% accede solo en cabina pública, y el 12,4% accede en dos o más lugares, entre los principales (INEI, 2020, p.10).

La información estadística demuestra clara evidencia que los peruanos cada día tienen mayor acceso a internet y considerando que el 81.2% de peruanos utiliza diariamente el internet siendo sus principales usos la comunicación (chat), obtención de información y actividades de entretenimiento (INEI, 2020, p.11). Es importante que la globalización también sea aprovechada por las MYPES con el fin de expandir su mercado objetivo, aumentar sus potenciales clientes y así generar mayores ventas.

Ante la coyuntura actual, la emergencia sanitaria afectada por la Covid-19 ha llegado para quedarse y ha generado un grave problema para las MYPES en el Perú como en los países de la región, debido a la pandemia el gobierno peruano decretó cuarentena general desde el lunes 16 de marzo de 2020. Esta cuarentena mermó las operaciones de las empresas y en especial de las MYPES pues la inmovilización decretada por el gobierno generó que

estas no generaran ventas y con ello que no tengan liquidez. Meses después, el Gobierno decretó dos programas importantes como lo son el FAE y REACTIVA-Perú con el fin de apoyar a todas las empresas con el problema de liquidez; sin embargo, existe otro problema adicional que no permite que las MYPES tengan las mismas ventas que tenían antes del COVID-19 y ello se debe al distanciamiento social y miedo al contagio y más aún para la mayoría de MYPES que solo tiene un canal de venta que es el presencial.

En ese contexto, las MYPES deben de empezar a brindar importancia y entrada al uso de los canales digitales porque esta nueva normalidad así lo amerita tal como indicó Vivar y Torres (2020) en su publicación en Gestión donde menciona que “los negocios deberán implementar rápidamente procesos de innovación disruptiva donde los métodos de “e-commerce” sean protagonistas”. Asimismo, Vivar y Torres señalaron que “este cambio de paradigma resultará especialmente importante para las medianas y pequeñas empresas (MYPE). Recordemos que en el 2018 estas aportaron el 19% del PIB peruano y emplearon al 46.8% de la PEA nacional”. Asimismo, se precisa que el 83% de las MYPES se encuentra dentro de la informalidad, lo que los vuelve más vulnerables en el contexto que actualmente vive el Perú (Vivar y Torres, 2020).

Ante ello, una de las grandes opciones que el gobierno está incentivando y que muy pocas empresas y personas conocen es el Kit Digital 2.0, “una plataforma digital del Ministerio de la Producción que facilita a las MYPE el acceso a servicios digitales y/o cursos virtuales empresariales en colaboración con instituciones privadas y públicas” (Ministerio de la Producción, 2020). Esta plataforma presenta de forma interactiva y fácil la información, que permite a cualquier interesado obtener un mayor conocimiento del mundo digital, y lo hace más interesante y enriquecedor aún al tener aliados estratégicos importantes como lo son: Facebook, Culqui, Yape, Wabi, Niubiz, Juntoz, Ubica tu bodega, entre otros. En esta plataforma digital se podrá encontrar cursos de marketing digital, referencias sobre casos de

éxitos empresarial (para aprender de ellas), plataformas educativas, formas de usar Facebook e Instagram para fortalecer el negocio, Marketplace para móviles, formas de abrir una tienda virtual, distintas formas de pago virtuales y un acceso al directorio digital geolocalizado para encontrar bodegas y panaderías, entre otros (Ministerio de la Producción, 2020).

## **1.2. Presentación del Problema por Resolver**

### **1.2.1. El Problema por Resolver**

El principal problema que las MYPES atraviesan es el poco conocimiento y uso de los canales digitales, así como la poca inclinación que tienen estas para usar nuevos canales de ventas y pagos. Si las MYPES persisten en realizar ventas y pagos de manera física (tradicional) el mercado cada vez irá disminuyendo y más aún frente a la coyuntura actual del COVID-19, en el cual los clientes de hoy en día prefieren evitar el contacto con otras personas, prefiriendo cumplir con el distanciamiento social a ser una más de las víctimas del mortal virus.

Asimismo, si las MYPES continúan con el sendero de las ventas y pagos tradicionales, tendrían el mismo destino que tuvieron grandes empresas como Kodak en el sector de cámaras fotográficas, Blockbuster en el mundo de alquiler de películas y Nokia en la industria de celulares. La adaptación al cambio es vital para la subsistencia y las MYPES no son ajenas a estos, es por esta razón que las nuevas tecnologías deben ser aprovechadas eficientemente por las MYPES; de lo contrario se verán afectadas y en gran desventaja frente a aquellas que se adaptaron al cambio.

### **1.2.2. Sustento de la Complejidad del Problema a Resolver**

Las micro y pequeñas empresas tienen resistencia a utilizar plataformas digitales por su bajo conocimiento de ellas y el riesgo al cambio, así como su adaptación, lo que genera que el problema planteado sea complicado de atender si es que no se le dan las herramientas



digitales adecuadas y didácticas a las MYPES para su correcto uso y peor aún si no hay un acompañamiento y una asesoría continua de las mismas. El problema para resolver es de suma importancia porque las MYPES son uno de los principales motores de la economía en Perú pues según Comex Perú (2020) “las micro y pequeñas empresas (MYPE) representaron el 95% de las empresas peruanas, lo que significa un total de 2.3 millones de empresas, las cuales emplearon a un 47.7% de la población económicamente activa (PEA), lo que equivale a un crecimiento del 4% en el empleo”. Asimismo, según las ventas anuales de las MYPES representan el 19.3% del PBI del país, lo que significa que si el 50% de las empresas peruanas no se mudan a los canales digitales estas podrían quebrar y así generar una disminución del PBI y por ende una afectación a la economía de Perú (Comex Perú (2020),

El problema se agudiza cuando se conoce que la informalidad de estas empresas según ENAHO alcanzó en 2019 el 83.8% (Comex Perú, 2020). Este problema radica en que, frente al miedo de utilizar los canales digitales por parte de las empresas, existe el temor de los clientes de comprar productos a través de internet y no recibir su producto por el pago realizado, y ello ocurre mayormente en las empresas informales.

### **1.2.3. Sustento de la Relevancia del Problema a Resolver**

Para la identificación del problema se realizó la observación de la coyuntura actual, en el cual todos los integrantes del grupo en el periodo de la cuarentena notaron que afectaba en gran medida a las MYPES y sobre todo a aquellas que no tenían canales digitales de ventas y siguieron realizando sus ventas físicas exponiéndose al contagio del COVID-19 así como a sus mismos clientes. Frente a ello, se pudo observar que las grandes empresas como Falabella, Ripley, Plaza Veá, Vivanda tenían canales de ventas digitales que les permitía generar ingresos compensando la disminución de estos que se realizaban a través de las ventas físicas (en tiendas). Asimismo, se podía percibir en las noticias que luego de terminada la cuarentena, las MYPES formales e informales salían a las calles para vender sus productos

exponiéndose al COVID-19, pero la situación lo ameritaba porque no estaban obteniendo ingresos que les permitía sostener a su familia.

En ese sentido, el grupo se cuestionó: ¿qué opciones tienen las MYPES para afrontar esta y otras crisis. A lo que el grupo respondió que las MYPES no estaban aprovechando los canales digitales de ventas y pagos, canales que sí estaban siendo utilizados por las grandes empresas. Por lo cual se plantea elaborar un prototipo que pueda ser fácilmente utilizado por las MYPES con el fin de agilizar y dinamizar el uso de las herramientas digitales. Se realizará una investigación cuantitativa con un muestreo aleatorio de bienes y servicios de cómo estos han aumentado sus ventas a través de la plataforma digital, así mismo, se harán encuestas que permitan realizar constantes ajustes a la plataforma para una mejor interacción de ésta por parte de las MYPES.

### **1.3. Sustento Científico al Problema a Resolver**

La presente investigación presenta un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio del problema que enfrentan las pequeñas empresas dada la coyuntura actual. Por lo que, inicialmente se generó la idea potencial para la solución del problema desde una perspectiva científica cuantitativa y cualitativa; lo que constituye el primer acercamiento a la realidad objetiva desde la perspectiva cuantitativa, a la realidad subjetiva desde la aproximación cualitativa. Las fuentes que generaron la idea de investigación partieron de las experiencias, materiales escritos, piezas audiovisuales y programas de radio o televisión, información disponible en internet, descubrimientos producto de investigaciones, conversaciones personales, observaciones de hechos, entre otros (Hernández, Fernández, Baptista; 2014).

La idea de la investigación surge al congregarse grupos sociales tanto consumidores como productores, la interrelación entre ellos en los diferentes procesos; por lo que los “motores” que impulsan estas ideas se encuentran la inspiración, la oportunidad, la necesidad

de cubrir “huecos de conocimiento” (Hernández, et al; 2014). Es así, que se encuentra la oportunidad de atender a las necesidades y exigencias del mercado dadas las tendencias actuales y solucionar el problema de ventas ante las medidas de confinamiento y procesos largos de atención a los clientes; con una perspectiva o encuadre mercadológico de las organizaciones, con investigación y análisis de aspectos como los procesos de compraventa, la evolución de los mercados y las relaciones entre empresas que compiten dentro de un mercado (Hernández, et al; 2014).

Asimismo, se cuenta con la experiencia de contactos cercanos con negocios y pequeñas empresas, que han presenciado sus principales problemas agravados durante la emergencia sanitaria, por lo que se considera como una oportunidad la información para desarrollar esta problemática de fuente primaria. Por último, se atiende la necesidad de resolver una problemática que enfrentan las micro y pequeñas empresas a fin de gestionar eficientemente sus procesos, ventas, rentabilidad, y atención al cliente, entre otros; para la permanencia en el mercado, así como el adecuado conocimiento y actualización de las tendencias globales.

#### **1.4. Conclusiones**

El presente capítulo abordó el problema principal que presentan la mayoría de las micro y pequeñas empresas en atención a las ventas ante las exigencias y tendencias actuales como la emergencia sanitaria; así como la correcta administración de la información para disuadir las debilidades y aprovechar las oportunidades del mercado ante medidas de confinamiento, distanciamiento social, recursos digitales, entre otros. Por ello, ante las experiencias de las micro y pequeñas empresas que han sido afectadas en los niveles de ventas y la desventaja que enfrentan frente a otros negocios con canales de ventas digitales.

La complejidad del problema se sustenta en la falta de conocimiento, desarrollo, inversión y confianza del uso de plataformas digitales como medios y canales de venta y

atención al cliente, así como la publicidad en las redes sociales y otros medios que se consideran dentro del marketing empresarial. El compartir información empresarial o cargarla en un canal digital ha sido uno de los temores y uno de los grandes desconocimientos de las ventajas que pueden significar para el negocio, pese al crecimiento del uso de las tecnologías de la información y comunicaciones por parte de los consumidores potenciales.

Finalmente, se sustenta la relevancia del problema en referencia a las experiencias y consecuencias de la inexistencia del uso de plataformas digitales lo que demostró las desventajas que enfrentaron diversas empresas ante la coyuntura de la crisis sanitaria, así como el uso intensivo de plataformas digitales de otras empresas que aumentaron el nivel de ventas dada las innovaciones e inversión. Ante ello, se refleja los motores que impulsan la presente investigación en atender a las necesidades para cubrir “huecos de conocimientos” en base a las plataformas digitales, así como presentar modelos de innovación en canales de ventas y publicidad, y aprovechar eficientemente las oportunidades del mercado, así como hacer uso competitivo de las tecnologías de la información y telecomunicaciones.

## Capítulo II: Revisión de la Literatura

El presente capítulo identifica y define los principales conceptos o definiciones en el rubro del comercio electrónico y del contexto del problema identificado en base al poco conocimiento y uso de los canales digitales de las empresas, así como la poca inclinación que tienen las empresas para usar nuevos canales de ventas y pagos. Por lo que, se presenta el análisis de las empresas con uso de los canales digitales, experiencias de éxito, consecuencias y barreras que enfrentan con investigaciones y hechos estilizados.

### 2.1. Mapa de la Literatura

El esquema del mapa de Literatura permite transmitir una visión general de los conceptos teóricos que se desarrollan en la presente investigación. En ese sentido, nos permite sintetizar las diversas fuentes consultadas, de las cuales se recopiló información relevante acerca del mercado actual, así como tendencias y exigencias que enfrenta el empresariado ante los procesos de innovación tecnológica y uso intensivo de las tecnologías de la información y comunicaciones aprovechadas en el comercio electrónico (ver Figura 1).

Las investigaciones realizadas sobre el uso de las TIC en el Perú, muestran la tendencia creciente del uso intensivo por parte de los consumidores con menor participación en las empresas, dado la falta de conocimiento, experiencia y expertos en las herramientas tecnológicas y digitales especialmente en las micro y pequeñas empresas; sin embargo, el sector “retail” es el que mayor participación y crecimiento ha mostrado dado el uso de los canales digitales que incrementó los niveles de ventas en los últimos cinco años.

Actualmente, dada la coyuntura actual diversas empresas han desarrollado y habilitado diversas plataformas digitales, así como usar intensivamente y aprovechar las ventajas del uso de las TIC para enfrentar las nuevas condiciones y exigencias del mercado, lo que permitió no sólo mostrar el lado innovador de las empresas si no el fidelizar a clientes y ser competitiva ante las nuevas medidas y las necesidades de los clientes.



Figura 1. Mapa de la literatura.



## 2.2. Análisis de la Literatura Vinculada al Problema

### 2.2.1. Las TIC en Perú

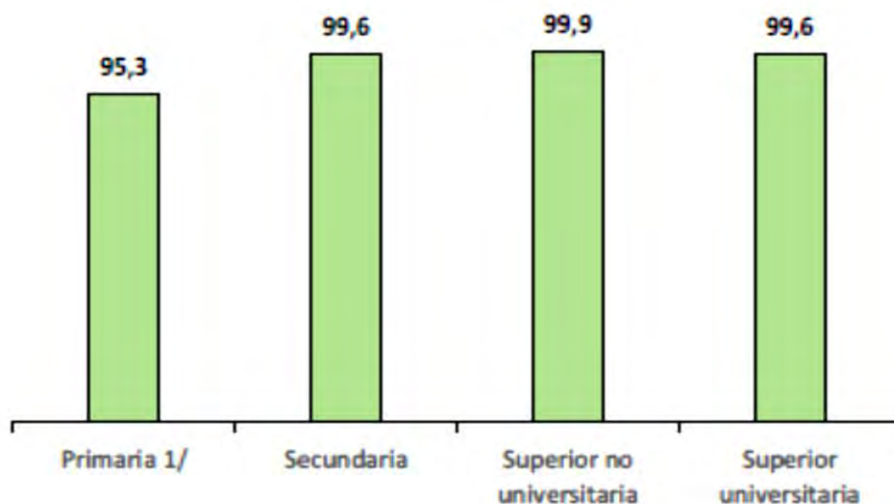
De acuerdo con el Informe Técnico que presenta la creciente importancia de las Tecnologías de Información y Comunicación – TIC (telefonía fija, telefonía celular, hogares con al menos una computadora, acceso a internet, televisión por cable, entre otros) en todos los ámbitos de la sociedad. El rápido avance de las TIC fomentado por el creciente desarrollo de la tecnología digital brinda oportunidades sin precedentes para alcanzar mejores niveles de vida. En el Perú, en el último año afectado por la pandemia de la Covid-19, se registraron en el tercer trimestre del 2020 que el 98.4% de los hogares al menos cuentan con la tenencia de Tecnología de la Información y Comunicación (ver Tabla 1) con una variación porcentual de 4.7 puntos. Asimismo, el acceso a alguna Tecnología de Información y Comunicación es casi universal en hogares cuyo jefe tiene al menos educación secundaria. Así, en los hogares con jefes que cuentan con educación superior no universitaria el 99.9% tienen acceso a alguna TIC, en los hogares con jefes que alcanzaron educación superior universitaria y educación secundaria el 99.6%, en cada caso y entre aquellos con educación primaria o menor nivel educativo, registra el 95.3% (ver Figura 2).

Tabla 1

*Perú: hogares según condición de tenencia de tecnologías de información y comunicación, tercer trimestre 2019 – 2020 (porcentaje)*

Condición de tenencia de TIC	Jul- Ago- Sept 2019	Jul- Ago- Sept 2020	Variación (puntos porcentuales)
Al menos una TIC	93.7	98.4	4.7
Ninguna	6.7	1.6	-4.7

*Nota.* Tomado de “Informe Técnico: Estadísticas de las Tecnologías de la Información y Telecomunicación en los Hogares - Trimestre Julio, Agosto y Septiembre 2020”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020 (<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-tic-iii-trimestre2020.pdf>).



*Figura 2.* Perú: hogares que acceden a las tecnologías de información y comunicación, según nivel de educación del jefe de hogar, tercer trimestre 2019 – 2020 (porcentaje).

Tomado de “Informe Técnico: Estadísticas de las Tecnologías de la Información y Telecomunicación en los Hogares - Trimestre Julio, Agosto y Septiembre 2020”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020 (<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-tic-iii-trimestre2020.pdf>).

En el tercer trimestre de 2020, el 16.3% de los hogares accedieron a telefonía fija. Según área de residencia, Lima Metropolitana presenta la mayor cobertura con 33.5%, seguido del Resto urbano (11.7%) y el Área rural (0.3%), lo cual disminuyó en 10.9 puntos porcentuales en Lima Metropolitana, en el resto urbano en 4.8 puntos porcentuales y en el Área rural en 0.4 punto porcentual. La tenencia en telefonía móvil, en el tercer trimestre del 2020, en el 97.7% de los hogares del país existe al menos un miembro con teléfono celular, comparado con similar trimestre de 2019, la cobertura de hogares que tienen telefonía móvil se incrementó en 5.6 puntos porcentuales. Así, en los hogares del área rural aumentó en 12.6 puntos porcentuales; en el Resto urbano en 4.1 puntos porcentuales, y en Lima Metropolitana en 2.7 puntos porcentuales (ver Tabla 2).

De cada 100 hogares del resto urbano del país en 99 existe al menos una persona que tiene teléfono celular, en Lima Metropolitana es 98 de cada 100; mientras que, en el área



rural es 94 de cada 100. De acuerdo con el nivel educativo del jefe de hogar, el 99.1% y 99.2% de los que tienen educación superior universitaria y no universitaria, respectivamente acceden a telefonía móvil. Entre aquellos con educación secundaria es el 98.9% y con educación primaria o menor nivel educativo el 94.5% (ver Figura 3) (INEI, 2020).

Tabla 2

*Perú: hogares que tienen telefonía móvil, según área de residencia, tercer trimestre 2019 – 2020 (porcentaje)*

Área de residencia	Jul- Ago- Sept 2019	Jul- Ago- Sept 2020	Variación (puntos porcentuales)
Total	92.1	97.7	5.6
Lima Metropolitana	95.4	98.1	2.7
Resto urbano	94.8	98.9	4.1
Área rural	81.7	94.3	12.6

*Nota.* Tomado de “Informe Técnico: Estadísticas de las Tecnologías de la Información y Telecomunicación en los Hogares - Trimestre Julio, Agosto y Septiembre 2020”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020

(<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-tic-iii-trimestre2020.pdf>).



*Figura 3.* Perú: hogares con acceso a la telefonía móvil, según nivel de educación del jefe de hogar, tercer trimestre 2019 – 2020 (porcentaje).

Tomado de “Informe Técnico: Estadísticas de las Tecnologías de la Información y Telecomunicación en los Hogares - Trimestre Julio, Agosto y Septiembre 2020”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020

(<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-tic-iii-trimestre2020.pdf>).

En el tercer trimestre del 2020, se registró en relación con el servicio de Internet, el 61.7% de los hogares de Lima Metropolitana disponen de este servicio, el 47.2% del resto urbano y solo el 11.1% de los hogares del área rural, comparado con similar trimestre del año anterior, el servicio de Internet a nivel nacional se incrementó en 4.6 puntos porcentuales. Así, en los hogares del área rural, resto urbano y Lima Metropolitana, se observan incrementos de 6.2, 5.7 y 0.6 punto porcentual, respectivamente; según el área de residencia, el 45.8% de los hogares de Lima Metropolitana disponen por lo menos de una computadora, en el resto urbano es el 36.2% y en los hogares rurales el 8.4% (ver Tabla 3). Al compararlo con similar trimestre del año 2019, los hogares que tienen al menos una computadora disminuyeron en 1.4 puntos porcentuales, siendo el descenso de 2.6 puntos porcentuales en Lima Metropolitana y de 3.2 puntos porcentuales en el resto urbano.

Por otro lado, al analizar la adquisición o compra de una computadora o laptop por estrato socioeconómico de los hogares, disminuyeron en los estratos D y E que son los de menores recursos económicos, en tanto se incrementaron en los hogares de los estratos A, B y C que adquirieron una computadora o laptop. De acuerdo con el acceso a las TIC según tamaño del hogar, los hogares con mayor número de miembros que acceden más a internet mostraron que el 56.5% de los hogares con cuatro y más miembros y el 20.4% con tres miembros acceden a Internet en el hogar (ver Figura 4). El acceso es menor en los hogares con dos miembros con el 15.8% de cobertura y en los hogares unipersonales con el 7.3%. Asimismo, el 59% de los hogares con cuatro y más miembros disponen en mayor porcentaje de por lo menos una computadora en el hogar; y el 21% de los hogares con tres miembros también disponen de esta tecnología.

Tabla 3

Perú: hogares con acceso a computadora e internet, según área de residencia, tercer trimestre 2019 – 2020 (porcentaje)

Área de residencia	Jul- Ago-Sept 2019		Jul- Ago-Sept 2020		Variación (puntos porcentuales)	
	Computadora	Internet	Computadora	Internet	Computadora	Internet
Total	34.6	39.6	33.2	44.2	-1.4	4.6
Lima Metropolitana	48.4	61.1	45.8	61.7	-2.6	0.6
Resto urbano	39.4	41.5	36.2	47.2	-3.2	5.7
Área rural	6	4.9	8.4	11.1	2.4	6.2

Nota. Tomado de “Informe Técnico: Estadísticas de las Tecnologías de la Información y Telecomunicación en los Hogares - Trimestre Julio, Agosto y Septiembre 2020”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020 (<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-tic-iii-trimestre2020.pdf>).

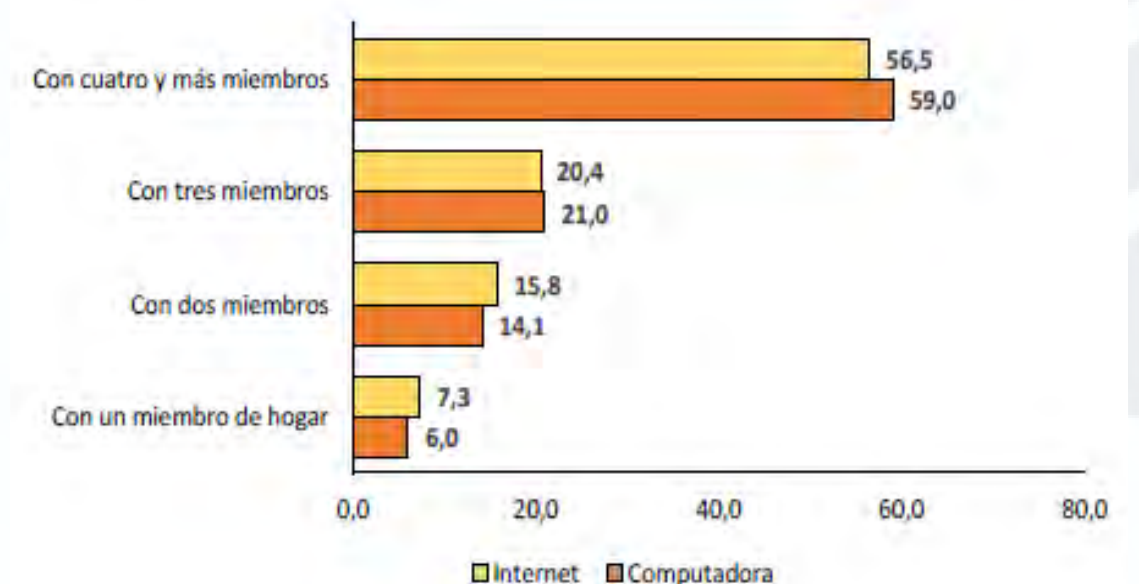


Figura 4. Perú: hogares con acceso a computadora e internet, según tamaño del hogar, tercer trimestre 2019 – 2020 (porcentaje).

Tomado de “Informe Técnico: Estadísticas de las Tecnologías de la Información y Telecomunicación en los Hogares - Trimestre Julio, Agosto y Septiembre 2020”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020 (<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-tic-iii-trimestre2020.pdf>).

En el primer trimestre 2020, el 92.1% de la población indicó que navega en Internet para comunicarse, 88.8% recurre a Internet para realizar actividades de entretenimiento como

juegos de videos y obtener películas o música y el 87.8% utiliza Internet para obtener información. Del total de hombres y mujeres usuarios de Internet, el 92% y el 92.3%, respectivamente, lo utilizan para comunicarse vía correo, chat, entre otros; y el 88.3% de hombres y el 87.3% de mujeres, lo usan para obtener información (ver Figura 5). Por grupos de edad, es mayor el porcentaje de uso de Internet para comunicarse en el grupo de 25 y más años (97.5%).

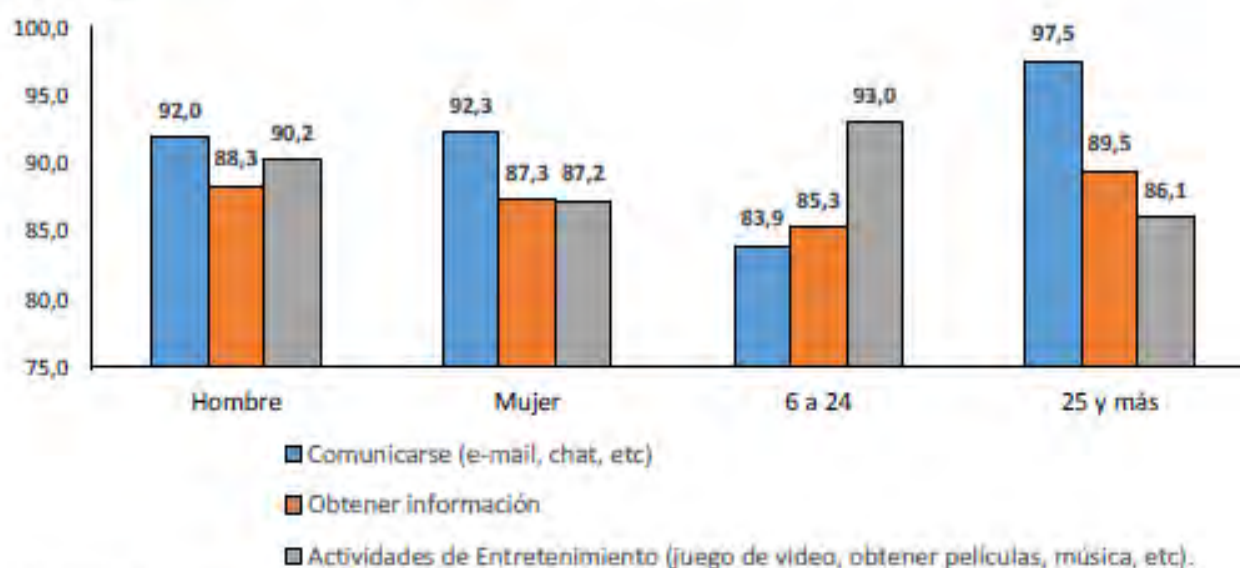


Figura 5. Perú: población por sexo y grupos de edad, según tipo de actividad que realiza en internet, primer trimestre 2020 (porcentaje).

Tomado de “Informe Técnico: Estadísticas de las Tecnologías de la Información y Telecomunicación en los Hogares - Trimestre Julio, Agosto y Septiembre 2020”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020 (<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-tic-iii-trimestre2020.pdf>).

La permanente expansión y desarrollo de la sociedad de la información requieren una continua revisión y actualización de los indicadores TIC. Actualmente puede accederse a Internet desde una variedad de dispositivos, incluidos los teléfonos móviles, tableta, entre otros. En el trimestre julio-agosto-septiembre 2020, del total de la población usuaria de internet, el 87.9% lo hace a través del teléfono celular, el 14.6% a través de una laptop, el 13.3% de una computadora y el 1.9% utilizaba una tableta. Al comparar con lo registrado en

similar trimestre del año anterior se muestra un incremento significativo de 4.9 puntos porcentuales del acceso a Internet a través del celular.

Tabla 4

*Perú: población de 6 años y más de edad que hace uso del servicio de internet, según tipo de dispositivo, tercer trimestre 2019 – 2020 (porcentaje)*

Tipo de dispositivo	Jul- Ago- Sept 2019	Jul- Ago- Sept 2020	Variación (puntos porcentuales)
Computadora	38.7	13.3	25.4
Laptop	20.4	14.6	-5.8
Celular	83	87.9	4.9
Tableta	3.6	1.9	1-7
Otro	3.6	8	4.4

*Nota.* Tomado de “Informe Técnico: Estadísticas de las Tecnologías de la Información y Telecomunicación en los Hogares - Trimestre Julio, Agosto y Septiembre 2020”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020 (<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-tic-iii-trimestre2020.pdf>).

El Perú cuenta con una población total de 32.9 millones de habitantes, según Worldmeters, aunque solo 24 millones tienen acceso a Internet; esto quiere decir que actualmente el 72.9% de los peruanos ingresan a la red, ubicando al país en una posición “buena” con respecto a los demás mercados líderes de “e-commerce” en Latinoamérica, pero al mismo tiempo que esto sucede, los compradores están cambiando los computadores de escritorio y laptops por los dispositivos móviles no solo para navegar, entrar a redes sociales, revisar el correo electrónico, chatear con amigos y familiares, sino para comprar en línea. Es así como actualmente hay 307.5 millones de usuarios de smartphones en Latinoamérica, de los cuales según BlackSip (2020), 21.4 millones los aporta Perú (ver Figura 6).



*Figura 6.* Número de usuarios de dispositivos móviles en Perú 2015 – 2020, en miles de millones.

Tomado de “Reporte de Industria: El e-commerce en Perú 2019”, por BlackSip, 2019 (<https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/08/Reporte-de-industria-del-eCommerce-Peru-2019-eBook.pdf>).

### **2.2.2. Las TIC en las Empresas en Perú**

Las Tecnologías de Información y Comunicación incluye información sobre infraestructura y servicios de Tecnología de Información y Comunicación (TIC), acceso a internet, tipo de conexión y usos del internet por parte de las empresas, así como comercio electrónico y capacitación que recibe el personal de las empresas sobre TIC. La información se destaca según actividad económica y segmento empresarial con la finalidad de conocer en qué actividades se hace uso intensivo de las TIC y en qué segmento empresarial. La implementación de las TIC se observa con más frecuencia en las grandes empresas que tienen mayor capacidad de inversión y recursos, luego, una vez ajustadas al mercado y comprobados los beneficios que aportan, comienzan a introducirse gradualmente en las medianas y pequeñas empresas. Este último segmento es el que menos usa este tipo de tecnologías, lo cual genera pérdida de tiempo, aumento de costos, atención no adecuada a los clientes y, en consecuencia, reducción de sus ganancias. En los últimos años, las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), se han convertido en uno de los instrumentos clave para medir el desarrollo de las empresas del país (INEI, 2020).

De acuerdo con la Encuesta Económica Anual 2018 que realizó el Instituto Nacional de Estadística e Informática analizó a las grandes, medianas y pequeñas empresas que

desarrollaron alguna actividad económica durante el año 2017. En ese periodo, se registraron 82 mil 249 empresas, de las cuales el 94.2% de las empresas hicieron uso de computadoras, el 92.6% del servicio de internet, el 18.9% hicieron uso de intranet, el 15.4% de PDA (Asistente Digital Personal) / Tablet y el 8.3% de extranet; asimismo, el 93.3% utilizaron telefonía móvil y el 89.7% telefonía fija (INEI, 2020).

El 20.2% de las empresas realizaron compras de productos y/o servicios a través de internet, en tanto que el 7,0% de las empresas vendieron sus productos y/o servicios por este mismo medio (ver Figura 7). El 30.3% del total de las empresas informantes a la Encuesta Económica Anual 2018 contaron con un sitio web, lo que les permite a las empresas tener mayor publicidad o presencia para los usuarios que demandan de internet (INEI, 2020).



Figura 7. Perú: empresas según comercio electrónico 2017 (porcentaje).

Tomado de “Perú: Tecnologías de Información y Comunicación en las Empresas 2017”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020 ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1719/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1719/libro.pdf)).



Asimismo, la investigación realizada por Euromonitor International, enfocada esta vez en “Internet retailing” en dispositivos móviles, muestra los valores que este tipo de transacciones ha dejado anualmente en el país, desde 2013 hasta este año, permitiendo ver el crecimiento constante que ha tenido, además de algunas proyecciones hasta 2023. Las personas en Perú están más propensas a interactuar con publicidad online y buscar información y productos en proporciones más altas que en otros países de la región, aun cuando la penetración de Internet indica que, aproximadamente, siete de cada diez peruanos acceden a internet, contra nueve, en Argentina. Para los peruanos, uno de los mayores beneficios de comprar en Internet es el ahorro, pues consideran que este canal ofrece mejores precios, además de continuas rebajas y ofertas, especialmente durante fechas de eventos comerciales de “e-commerce” como “Black Friday” o Cyberdays, los cuales tienen una mayor acogida en el rango de edad mayor a 44 años (ver Tabla 5). Asimismo, entre los dispositivos más utilizados por usuarios en Cyberdays en el 2018 fue de 63.26% en smartphone, 34.94% en computadoras y 1.8% en tabletas (ver Figura 8).

Tabla 5

*Distribución por grupos de edad de las ventas de Cyberdays 2018*

Rango de edad	Porcentaje
18 – 24	20.4
25 – 34	22.8
35 – 44	27.1
Más de 44	27.3

*Nota.* Tomado de “Reporte de Industria: El e-commerce en Perú 2019”, por BlackSip, 2019 (<https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/08/Reporte-de-industria-del-eCommerce-Peru-2019-eBook.pdf>).





Figura 8. Dispositivos más utilizados por usuarios en Cyberdays 2018.

Tomado de “Reporte de Industria: El e-commerce en Perú 2019”, por BlackSip, 2019 (<https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/08/Reporte-de-industria-del-eCommerce-Peru-2019-eBook.pdf>).

### 2.2.3. Comercio Electrónico en Perú

En el comercio electrónico hace falta más que solo una buena tasa de usuarios activos en internet para catapultar al país como un mercado sólido en “e-commerce”. Sin embargo, el crecimiento del comercio electrónico en Latinoamérica el último par de años, entre los países más aportantes, dejó ver que no hay una tendencia clara. Países como Argentina, Colombia y Chile vieron una ligera disminución porcentual entre el crecimiento de 2017 y 2018; mientras que en Brasil, México y Perú (el de mayor crecimiento porcentual el último año), el caso fue el opuesto, según datos de Statista (BlackSip. 2019).

En los últimos cinco años, el “retail” por Internet en Perú ha evolucionado notablemente, de acuerdo con las estadísticas del comercio en 2013 y si las comparamos con cifras actuales, es evidente que los peruanos cada año les apuestan mucho más a los canales digitales para suplir sus necesidades, sean bienes o servicios. Una investigación de Euromonitor International agrupa los valores que el “retail online” ha dejado anualmente en cada categoría e industria en el país, desde 2013 hasta este año, permitiendo ver el crecimiento constante que ha tenido, además de algunas proyecciones hasta 2023. Es así como, el comercio electrónico en Perú ha aumentado su valor en cada una de sus categorías e industrias a lo largo de los últimos cinco años, aunque no en todas se presente el mismo crecimiento.

Las ventas por Internet en Perú (y en el mundo) se acrecientan con el paso de los años debido, en gran parte, a dos razones; Primero, Más compañías están vendiendo y ofreciendo sus productos y servicios de manera online. Segundo, Los compradores buscan la conveniencia y comodidad de comprar a través sitios web. Durante los Cyberdays 2018, decenas de comercios ofrecieron hasta un 50% de descuento en diferentes productos y categorías. Grandes empresas como Wong, Saga Falabella, Ripley, Despegar.com, Cruz del Sur, Avianca, Latam, VisaNet y Belcorp participaron en esta actividad, buscando incrementar la penetración del comercio electrónico en el país (BlackSip. 2019).

Para Fernández (2003), el Régimen Tributario del Comercio Electrónico deberán permanentemente renovar sus tecnologías adaptándose en los últimos recursos de la tecnología utilizados por los contribuyentes, con el fin de poder mantener un adecuado control, sin entorpecer el desarrollo de la actividad comercial. Como alternativa al problema planteado respecto del concepto del establecimiento permanente en el comercio electrónico, nos parece lo más apropiado el optar por un régimen tributario internacional que opte por el criterio de residencia, pero considerando un umbral traducido en un monto determinado de operaciones del comercio electrónico, sobre el cual tributarán las empresas que realizan dichos negocios, lo cual se aplicaría vía retención del impuesto a la renta en el país de la fuente. Con el objetivo de establecer el tratamiento tributario que deberá aplicarse a las transacciones digitalizadas, se deberá atender la sustancia de las transacciones, es decir, se deberá calificar tales operaciones en función de su real contenido de forma tal que, se establezca si en el fondo se trata de la venta de un bien corporal, el cual se encuentre digitalizado para ser transado en Internet o, en su caso, si se trata de la cesión en uso propiamente dicha de un intangible, como puede ser un derecho de autor. En base a estas previsiones se otorgará un tratamiento específico en material fiscal para cada operación en armonía con su propia naturaleza y objeto.

Según Estudio exploratorio de la oferta de comercio electrónico en un conjunto de micro y pequeñas empresas (MYPES) localizadas en diversos distritos de Lima Metropolitana, En los últimos años, la relación empresa-individuo se ha modificado. Así, las estrategias de las empresas al igual que las preferencias y exigencias de los usuarios han evolucionado con mucha rapidez, resaltando la necesidad y utilidad del comercio electrónico. Por ello, el comercio electrónico se constituye como una alternativa viable, cargada de herramientas, capaz de responder a la rápida y cambiante interacción empresa-individuo, al ofrecer adaptabilidad, capacidad de reacción y, sobre todo, sostenibilidad.

Para Damacén (2005) el Comercio Electrónico en las negociaciones comerciales de las PYMES en el Perú, Uno de los problemas más significativos que vienen confrontando en la actualidad las Pequeñas y Microempresas (MYPES) en el Perú, derivado de la incorporación del avance tecnológico, es su capacidad en el uso de la tecnología en informática y computación existente en el mercado. En efecto, el dominio de la comunicación de datos se ha convertido en una parte fundamental de los medios de comunicación de las sociedades modernas. Los nuevos criterios de exigencias en materia de comunicación de redes globales, el comportamiento de factores externos a la realidad informática actual ha obligado a las sociedades del mundo a disponer de los conocimientos necesarios para navegar en la red y estar al día con el cúmulo de informaciones que allí se manejan.

Por otro lado, Malca (2001) indicó que el Comercio Electrónico presentó una introducción a Internet, su origen, evolución y conceptos principales: buscadores, intranet, extranet, etc. así como del comercio electrónico: definiciones, impacto y características. Se divide en nueve capítulos que tratan los siguientes temas: Internet, comercio electrónico, esquemas de seguridad, medios de pago, el marketing en el comercio electrónico, mercados en el comercio electrónico, el proceso de financiación e inversión en las empresas digitales, propiedad intelectual y el comercio electrónico en América Latina y el Perú.

El comercio electrónico en Perú movilizó US\$ 4 mil millones en el 2019, registrando un crecimiento del 31%, una de las tasas más altas de la región. No obstante, todavía ocupamos el sexto lugar en Latinoamérica en cuanto al volumen del “e-commerce”, afirmó Helmut Cáceda, CEO de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE). El comercio electrónico en provincia viene tomando un reto muy importante, las provincias están desempeñando una evolución en el comercio electrónico, aún marcha a paso lento. Lima y Callao concentran el 65% del volumen de transacciones que procesa Alignet, mientras que Arequipa y Trujillo suman el 26%, siendo las demás el 9% (ver Figura 9). Una cifra casi similar apuntó Karen Puskovitz, Head of Business Development South América de SafetyPay, quien señaló que el comercio electrónico en provincia cada vez está ganando terreno. “Históricamente Lima ha tenido una concentración, pero cada vez provincia está acortando esta diferencia. Si antes la capital representaba un 70%, luego un 65%, ahora estamos en 55%” (CAPECE, 2020).

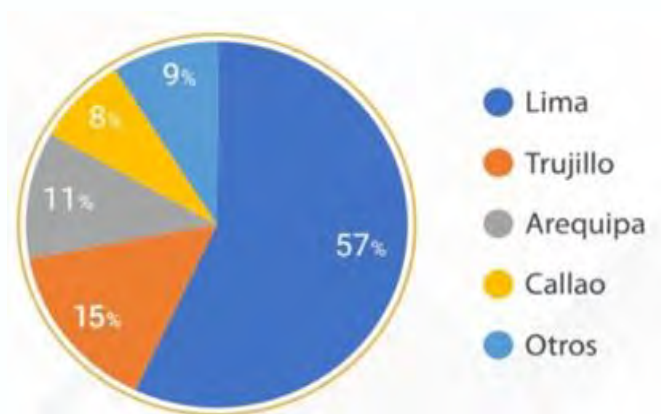


Figura 9. Distribución de los compradores digitales en Perú

Tomado de “Reporte Oficial de la Industria e-commerce en Perú. Crecimiento de Perú y Latinoamérica 2009-2019”, por CAPECE, 2019 (<https://www.inteligenciaparanegocios.com/wp-content/uploads/2020/02/Reporte-Oficial-de-la-Industria-Ecommerce-en-Peru.pdf>).

Las provincias que presentaron mayor desempeño son las principales ciudades de la costa, apuntó Fiorella Lezama, Market Head de Mercado Pago. “Cuando vamos a la sierra, vemos que cae bastante. El tema de envíos y la baja inclusión financiera siguen siendo uno de las principales barreras y un reto para el comercio electrónico en Perú”. Entre las provincias de la sierra, Cusco se ha tenido un mayor crecimiento en la industria del “e-commerce”, precisó Juan Fernando Villena, gerente general de Pago Efectivo. “la ciudad imperial se ha digitalizado más que cualquier otra región de la sierra porque hay mucho turismo” (CAPECE, 2020).

La Cámara Peruana de Comercio Electrónico – CAPECE menciona que hoy en día la industria del comercio electrónico en el Perú ha experimentado un rápido crecimiento en estos últimos cuatro años, generando todo un ecosistema de negocios y nuevas oportunidades. Por tal motivo, “El mercado del comercio electrónico en Perú ascendió a más de US\$ 3100 millones el año pasado, y estimamos que para este 2019 el mercado peruano crezca entre un 40 y 45%”, señaló Luis Gamarra, gerente general de Alignet.

Asimismo, ante las interrogantes ¿Qué hace falta para que explote el “e-commerce” en el Perú? Helmut Cáceda, presidente de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico, hace

un llamado al Estado para generar incentivos tributarios, y disminuir (o eliminar) el I.G.V. para las empresas que vendan en el canal “e-commerce”, tal y como hacen en otros países, y que podría atraer a los millones de MYPES que aún no ven Internet como un canal atractivo para crecer, sobre todo en provincias. En lo mismo coincide Luis Gamarra, quien explica que Argentina y Uruguay han bajado la tasa del impuesto a las ventas, lo cual le ha permitido el desarrollo del “e-commerce”. “Podría ponerse un incentivo para que todas las compras del canal digital tengan un premio o un descuento en el valor del Impuesto General a las Ventas (IGV)”.

En Perú no existe una ley de comercio electrónico que regule directamente las transacciones realizadas por este canal. Eso representa un gran problema pues de acuerdo con lo señalado por la Cámara Peruana de Comercio Electrónico, CAPECE, “En los últimos dos años, las compras por Internet han incrementado considerablemente en el país, al registrarse un crecimiento de 198%. Este exponencial avance superó las expectativas iniciales, especialmente al verificarse un movimiento comercial valorizado en más de 2.800 millones de dólares al cierre del 2016” según declaraciones de Helmut Cáceda (CAPECE, 2020).

**Certificados y autorizaciones.** Los contratos de transferencia de tecnología, licencias, patentes y marcas se registran ante autoridades administrativas, dependiendo del producto. Es así como el instituto de Propiedad Intelectual (INDECOPI) indica para ello:

- Constituir una empresa: trámite es simple y puede realizarse de forma electrónica.
- Para poner en marcha la empresa: registro único del contribuyente y autorización de emisión de comprobantes de pago ante SUNAT.
- De tener local, licencia de funcionamiento. Sólo si opera en local propio. Una vez creada la empresa, al no existir norma especial para comercio electrónico aplican un conjunto de normas relacionadas que representa la única salida ante un marco normativo disperso. Las áreas abordadas son las siguientes:



**Comercio Electrónico (E-commerce).** La Ley N° 27291, que modifica el Código Civil permitiendo la utilización de los medios electrónicos para la manifestación de voluntad y la utilización de la firma electrónica.

**Control de Contenidos.** Ley N° 29139, que modifica la Ley N° 28119, que prohíbe el acceso de menores de edad a páginas web de contenido pornográfico.

**Delitos y TIC's.** La Ley N° 27309, que incorpora los delitos informáticos al Código Penal como el intrusismo y cracking; la Ley N° 28251, que modifica e incorpora artículos referidos a la violación sexual, explotación sexual comercial y pornografía infantil; la Ley N° 29263, que modifica diversos artículos del Código Penal y de la Ley General del Ambiente; la Ley N° 29408, Ley General de Turismo – 2da. Transitoria; Ley N° 29316, que modifica, incorpora y regula diversas disposiciones a fin de implementar el acuerdo de promoción comercial suscrito entre el Perú y USA; Ley N° 29499, que fija la vigilancia electrónica personal e incorpora el artículo 29A y modifica el artículo 52 del Código Penal; el DS N° 013-2010-JUS, que aprueba el reglamento para la implementación de la vigilancia electrónica personal establecida mediante la Ley N° 29499.

**Propiedad Intelectual.** Se cuenta con el Tratado de Derecho de Autor (WIPO); Tratado sobre interpretación o ejecución y fonogramas (WIPO); diferentes tratados a nivel internacional.

**Protección de Datos y Privacidad.** La Constitución Política de 1993, art. 2; la Ley N° 27489, que regula las centrales privadas de información de riesgos y de protección al titular de la Información; la Ley N° 27863, que modifica varios artículos de la ley que regula las centrales privadas de información de riesgos y de protección al titular de la información; la Ley N° 27697, que otorga facultad al fiscal para la intervención y control de comunicaciones y documentos privados en caso excepcional; el DL 991, que modifica la Ley N° 27697, que otorga facultad al fiscal para la intervención y control de comunicaciones y documentos

privados en caso excepcional; y, la Directiva N° 005-2009/COD-INDECOPI, del funcionamiento del registro de números telefónicos y direcciones de correo electrónico excluidos de ser destinatarios de publicidad masiva – Registro “Gracias... No Insista”: Ley N° 29733, de Protección de Datos Personales.

**Seguridad de la Información.** La RM N° 197-2011-PCM, que establece fecha límite para que las diversas entidades de la administración pública implementen el plan de seguridad de la información dispuesto en la norma técnica peruana “NTP-ISO/IEC 17799:2007 EDI.

**Firmas Digitales.** La Ley 27269, de Firmas Digitales. Esta norma fue modificada por la Ley 27310 para permitir que pudieran ser incorporados los certificados digitales de origen extranjero; el DS N° 052-2008-PCM, reglamento de la ley de firmas y certificados digitales; y el DS N° 105-2012-PCM, que fija disposiciones para facilitar la puesta en marcha de la firma digital y modifica el DS N° 052-2008-PCM (Reglamento de la ley de firma). Esta norma busca acelerar los procesos de adopción de la firma digital en el gobierno.

**Tributos y TIC's.** La RS N° 333-2010/SUNAT, que aprueba la nueva versión del PDT Planilla Electrónica, Formulario Virtual N° 0601; la RS 344-2010-SUNAT para la implementación del sistema de embargo por medios telemáticos ante las empresas que desempeñan el rol adquiriente en los sistemas de pago mediante tarjetas de crédito y/o débito.

**SPAM.** Ley N° 28493, que regula el uso del correo electrónico comercial no solicitado (SPAM). A la fecha solo ha existido un único caso que ha llegado a su fin; el DS 031-2005-MTC aprueba el Reglamento de la Ley 28493, que regula el envío del correo electrónico comercial no solicitado (SPAM).

**Sociedad de la Información.** El DS 031-2006-PCM aprueba Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú – La Agenda Digital Peruana. Versión 1.0; el DS 066-



2011-PCM – Aprueban el “Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú – La Agenda Digital Peruana 2.0”.

### **2.3. Aportes de la Literatura Vinculada al Problema**

El uso de Internet por sí mismo como herramienta de mercadeo no es sinónimo de éxito. Es necesario un plan y una estrategia más completa; saber quiénes son los clientes y competidores, y esto es algo que muchas empresas, particularmente pymes, no lo saben. Un claro ejemplo de una estrategia digital de quilates está en enfocarse en el “e-commerce”; es una fuerza que crece como una bola de nieve año tras año, no solo en Perú, sino en el mundo. De acuerdo con la literatura se observó que el país pasó de 19.4 millones de usuarios de dispositivos móviles en 2015 a 21.4 millones en 2019. Asimismo, el valor de 8.8 millones de soles en 2013 a más de 108.8 en 2019 y, como si fuera poco, la perspectiva apunta a que en 2023 el valor pasará los 236 millones.

Evidentemente, la oportunidad de emprender y crecer en Internet está al alcance de la mano, que el comercio electrónico se consolida con el paso de los años; y Perú es de los países con mayor auge de la región, con una tasa de crecimiento superior al 30% durante el año pasado, incluso por encima de países como Brasil, México y Argentina, los líderes de “e-commerce” en Latinoamérica. Cabe resaltar que el hecho que el país se encuentre en plena etapa de maduración electrónica, presentando así un escenario ideal para los inversionistas y comercios que ya están (o quieren estar) en internet. Y es que mayoritariamente que Perú tenga buenos índices de crecimiento anual se debe a que el valor de categorías en “Internet retailing” como electrónica de consumo (tecnología), productos multimedia, y ropa y calzado, las tres más grandes de la nación, han hecho que el valor anual pasara de 611.6 millones de soles a 2,339 millones en menos de siete años, entre 2013 y 2019, siendo este solo el comienzo. Las perspectivas anuales del valor del “Internet retailing” en Perú para 2023 pronostican que ascenderá a más de 3,851.6 millones de soles, e irán emergiendo fuertemente

con los años, como comida y bebidas, accesorios personales, y belleza y cuidado, siendo esta una gran oportunidad para aprovechar los canales digitales. De esta manera, se evidencia la historia de los negocios en internet en Perú, en el que tomar la decisión de invertir ahora en el comercio electrónico pondrá sobre la mesa a los nuevos líderes del mañana.

#### **2.4. Conclusiones**

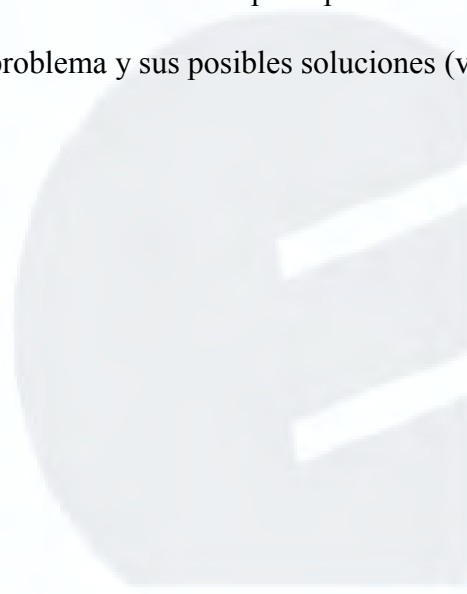
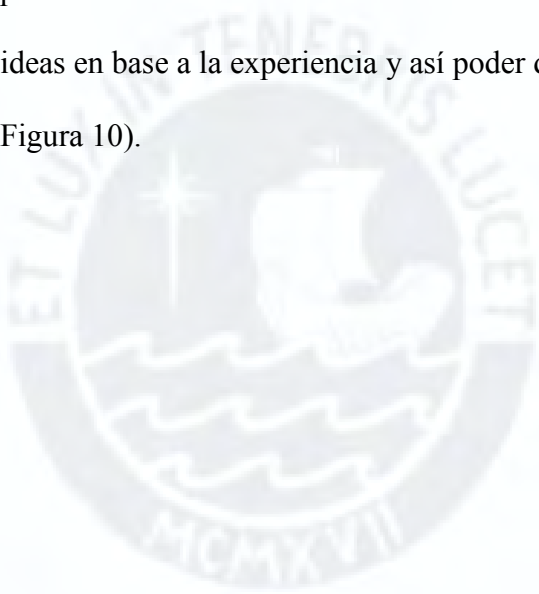
El presente capítulo permite concluir de acuerdo con la revisión de la literatura la importancia y crecimiento que ha mostrado la tenencia y el uso de las tecnologías de la información y comunicación en los hogares y empresas. Dichas TICs han permitido que los hogares encuentren la mayor y mejor información acerca de las tendencias, productos, hábitos, noticias, ocio, entre otros para establecer nuestros patrones de consumo. Por el lado de las empresas, las TICs han permitido tener una gestión más eficiente en ventas, administración, capacitación, entre otros.

Si bien los desarrollos del uso de las TICs han ido en crecimiento, en el sector empresarial éstas no se han utilizado eficientemente ejerciendo el “e-commerce” especialmente en las MIPYMES, dado el desconocimiento del uso, ventajas, temor a riesgo de compartir información, inversión, riesgos, e inversión, entre otros. Ante el contexto actual, se sostiene que éstas empresas para enfrentar las medidas y restricciones de la COVID-19 así como la supervivencia ante empresas con gestión de plataformas digitales; por lo que la literatura presentó sobre la influencia que hoy en día tienen las TICs en estas empresas, y la participación en la economía. Por último, se presentó la importancia de que los emprendedores mantengan una gestión de una plataforma digital, así como la necesidad del uso intensivo de la tecnología en las empresas.

### Capítulo III: Planteamiento de la Solución al Problema

#### 3.1. Aplicación de las Metodologías Ágiles para la Solución del Problema de Negocio

Para el desarrollo del producto se utilizaron las distintas herramientas y etapas de la metodología ágiles, combinando técnicas como el pensamiento creativo, abductivo, Design Thinking y el Lean Startup; lo cual permitió obtener mejores ideas y entregables que realmente agregaran valor al consumidor final, todo esto enmarcado en un proceso que permitió la priorización y el uso de los recursos de manera eficiente. Se utilizó la técnica del pensamiento abductivo a través del lienzo de dos dimensiones donde se pudo plasmar las ideas en base a la experiencia y así poder definir el problema y sus posibles soluciones (ver Figura 10).





***¿Qué no es el Problema?*** El usuario podrá identificar cuando no exista el problema en tres puntos especiales: (a) el problema no es el acceso a la tecnología que permita la comunicación fluida con sus clientes, (b) el problema no es la competencia justa entre las empresas, la legalización de ellas y el conocimiento tributario, y (c) el problema no es el análisis de sus ventas para identificar a sus clientes objetivos.

***Soluciones Potenciales Iniciales*** En base al análisis del problema y a lo que no es problema se obtuvieron tres ideas de alto nivel que permitieron llegar a la solución final, entre ellas: (a) centro comercial online con simulaciones 3D de las tiendas y las promociones de estas, (b) asesorías para la regularización de la situación legal y tributaria de las empresas, trabajando en campañas con SUNAT y la Cámara de Comercio, (c) plataforma virtual para ventas y seguimiento de los módulos de logística, pagos y soporte. Otra técnica que se utilizó para definir posibles soluciones fue la del pensamiento creativo.

### **3.1.1. Pensamiento Creativo**

El pensamiento creativo es una metodología que ha permitido encontrar soluciones integrales que añadan valor agregado al emprendedor (usuario) y al consumidor final frente a la coyuntura del COVID-19, la cual ha acelerado el proceso de buscar soluciones rápidas y coherentes para sobrevivir frente a la nueva normalidad, lo cual subsistirá pasado la misma.

***¿Dónde se Desarrolla el Problema, Cuándo Sucede, y a Quiénes Afecta?*** El desafío actual de pandemia llevó a las empresas a acelerar el proceso de venta utilizando canales digitales como solución a las medidas de confinamiento. Esta solución en línea o canales no presenciales no son nuevas en el mundo, pero en la coyuntura actual y global producto de la pandemia la ha vuelto más valioso. La solución se piensa aplicar en las regiones del Perú para el año en curso, dado que afecta a cualquier persona natural o empresa que necesite comercializar sus productos o servicios digitalmente, que sufrieron una disminución en el

consumo y una contracción en sus ventas, así como un cambio en el proceso de atención que buscan los clientes.

La interacción normal que existía era un mercado donde se comercializaban productos de manera presencial por parte del oferente, con un portafolio de productores ganadores, con servicios de venta y postventa presenciales y con recaudación en su 90% en efectivo cambió por completo en la nueva normal. Actualmente, la interacción entre agentes de la cadena de consumo se ejecuta en gran parte de manera virtual o remota rompiéndose de esa forma donde interactúan el oferente y demandado el espacio de interacción que solían tener el vendedor y comprador, así como también el flujo de los procesos de soporte existentes.

**“Feedback” Recibido.** Dentro de los primeros puntos se destacó que el grupo objetivo que puede estar interesado en esta herramienta es muy amplio por lo que se debe hacer una definición específica del alcance. El producto o servicio debería ser 100% peruano pues existen otras alternativas como Shopify, Wix, Wocommerce, entre otras. Dentro de las funcionalidades definidas para la plataforma, el mínimo viable debe contar un sistema que se adapte tanto a PC como a móvil o tableta. Debe ser capaz de revisar las dinámicas de cobranza y tomar dentro de consideración que Perú, a diferencia de otros países, cuenta con un 30% de la población bancarizada y mucho menos aún con acceso a tarjetas de crédito, por lo que por más digital que se vuelva el proceso habría que incorporar un elemento físico (presencial o no presencial) para poder realizar los pagos.

Finalmente, es importante agregar un propósito o causa, un elemento social que dé más sentido a la plataforma y no parezca un modelo de negocio oportunista ya que desde el día uno nace con la finalidad de resolver un obstáculo y ayudar al desarrollo de pequeños y medianos emprendedores que deben acelerar la adopción digital en sus negocios. Luego de recibir este “feedback”, analizarlos y priorizar lo más relevante como equipo, evaluamos la

información y redefinimos de mejor manera el problema o desafío al que nos enfrentamos, con esto establecemos un plan acción para reajustar el foco del trabajo.

### **3.1.2. Design Thinking**

Una de las herramientas ágiles en la que se encuentra mayor valor fue el de Design Thinking, motivo porque este proceso gira en torno al entendimiento real de las necesidades y deseos de las personas para las cuales se diseñan los productos y servicios. Asimismo, en este proceso se encuentran cinco etapas que se deben seguir y definir.

#### ***Empatizar***

Tiene como objetivo recabar la mayor cantidad de información para el entendimiento del problema que se busca resolver. Por ello, se realizaron dos tipos de encuestas para tener un entendimiento profundo del proceso completo de compra, la primera encuesta fue dirigida a los consumidores y la segunda a los intermediarios que proveen esos servicios (ver Apéndice A).

#### ***Definir***

La matriz de Meta-Usuario (ver Figura 11) se utilizó para identificar uno o más perfiles de usuario en el diagnóstico del problema, pero tomando en cuenta sus necesidades sociales y psicológicas (ver Apéndice B). Para profundizar aún más en la perspectiva del usuario se utilizó el lienzo de experiencia del usuario (ver Figura 12), en el cual se describen los momentos críticos y la coyuntura que el cliente está viviendo (ver Apéndice C).



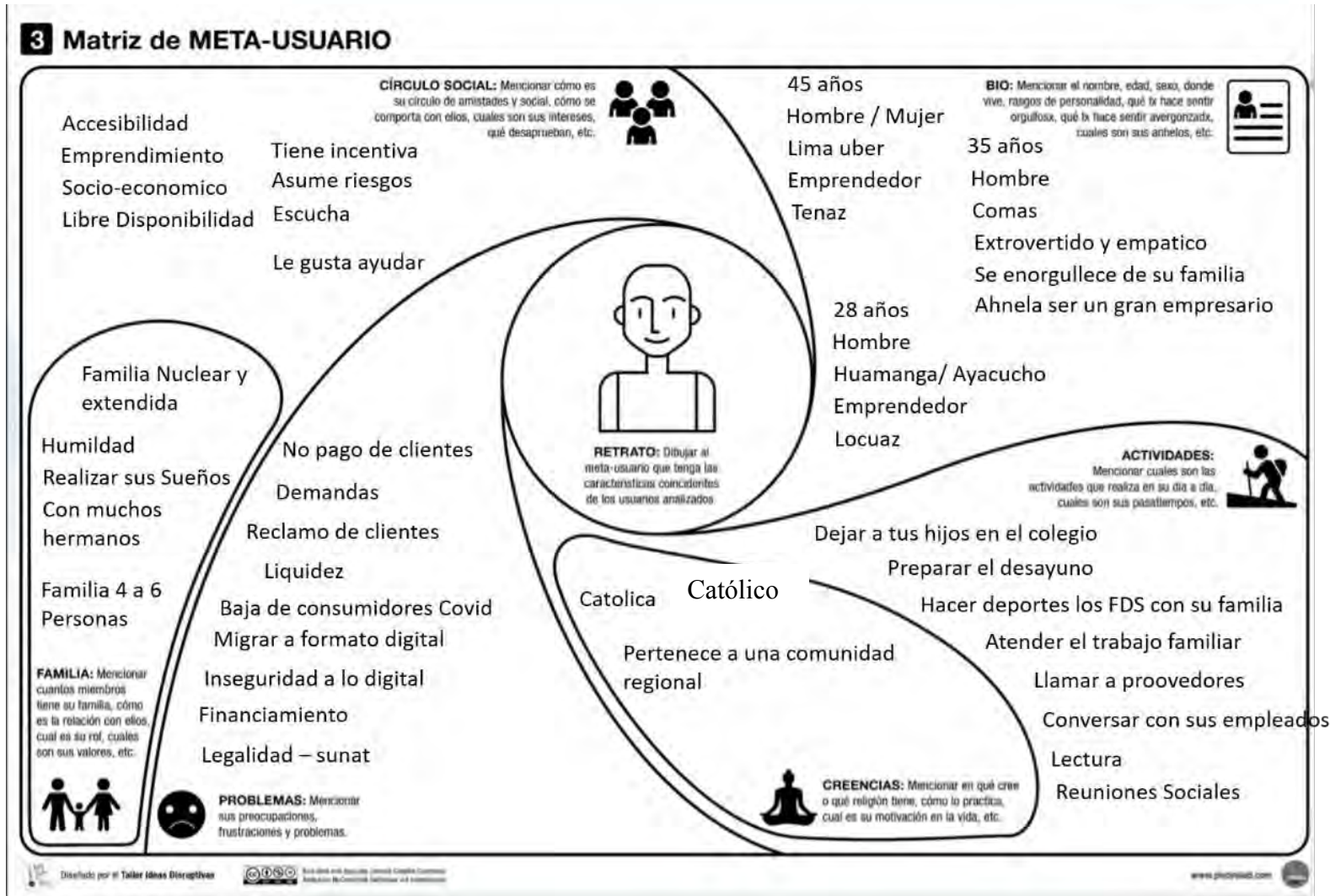








Figura 11. Matriz meta - usuario



<b>Momentos y Acciones</b>	Tuve el sueño de incursionar y buscar la diferencia entre todos los productos y ser reconocido a nivel mundial	Siempre tuve un negocio que no necesitaba la venta digital y con lo de la pandemia no tengo clientes, lamentablemente no se como migrar a un formato digital	Hace unos años atrás, la demanda de los consumidores se había incrementado en el mercado online, no era necesario para sobrellevar el negocio. Actualmente, los protocolos y los costos para mantener una tienda física no son rentables	No tengo personal al que me apoye en entregar los pedidos que me solicitan por teléfono	Él es un chico que vio las redes como plataforma para poder vender unos adornos, al inicio no era muy popular pero conforme fue creciendo sus ventas sus seguidores aumentaron. Le va muy bien pero sabe que debe capacitarse e innovar para continuar creciendo	Logro posicionar su marca y producto luego de mucho tiempo de emprender y buscar las necesidades del consumidor.
<b>Pensamientos</b>	El reconocimiento, acceso a su producto, el ejemplo de emprendimiento familiar	¿Me iré a la quiebra?	Incursionar en el mercado online o su Empresa desaparecerá	¿Tengo que contratar a una persona que me apoye con el trabajo o pido ayuda a mis hijos y esposa para que me apoyen con esta labor?	La vigencia es su motivación para indagar en el mercado y brindar lo que desean. Siempre esta pensando en que va a vender a corto o mediano plazo, pensaría largo plazo o lo abrume mucho	Como busco la comodidad del consumidor para que mi producto llegue a su destino, tendra la aceptación, me irá bien con los protocolos que ha realizado
<b>Emociones</b>						
<b>Positivos</b>	●			●	●	●
<b>Negativos</b>		●	●			

*Lienzo mapa de experiencia. Adaptado de Metodología de la investigación aplicada (material de aula), por O. Uribe, 2019. Lima, Perú: CENTRUM Católica Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú*

**Figura 12.** Lienzo de experiencia del usuario

### *Idear*

En la tercera etapa del Design Thinking confluyen todas las ideas de empatía y definición vista anteriormente. Con toda esta información se procedió canalizar y construir un portafolio de ideas utilizando técnicas como el Lienzo 6x6 (ver Figura 13). Este lienzo permitió a través de la metodología de la pregunta, buscar posibles soluciones a las problemáticas relevadas en las etapas de “empatizar” y agrupadas en la etapa de “definir”.

Preguntas Generadoras:		A partir de las necesidades, plantear 6 preguntas generadoras utilizando el siguiente esquema: "¿Cómo podríamos...? Evite que las respuestas sean muy cerradas (solución evidente) o muy abiertas (solución fuera del objetivo)			
1. ¿Como podríamos venderle a los clientes sin abrir nuestras tiendas?	2. ¿Como podríamos entregar nuestros productos?	3. ¿Cómo podríamos agrandar nuestro mercado?	4. ¿Cómo podríamos satisfacer las necesidad del clientes y tener mayor demanda?	¿Cómo podríamos ofrecer una interacción amigable con el cliente para poder realizar nuestras ventas?	6. ¿Cómo podríamos cumplir con los requisitos mínimos legales de limpieza para poder atender a nuestros clientes?
Migrar a un ecommerce, amigable	Alianzas con aplicaciones de delivery	Satisfacción de los clientes	Buscar la viabilidad y seguridad en los productos a ofrecer	Plataforma	Contratar una empresa (tercerizar) que me ayude a cumplir estas disposiciones.
Publicitarlo por todas las redes sociales, instagram, facebook , google SEM y SEO	Contratar personal exclusivo para entregas	Mayor publicidad en redes sociales	Dandole mayor accesibilidad a poder obtener los productos	Redes Sociales	Buscar proveedores que me permitan cumplir con las disposiciones.
Volver a contactar a la base de clientes tradicional por mensaje de text llamada telefonica de	Horarios de entrega especificos en ciertos puntos de acopio	Alianza con el ministerio de producción	Atendiendo con prioridad cada uno de los productos solicitados	Whatsapp Profesional	Apoyo del Ministerio de Producción
Buscar influencers	Asociarse a otra empresa para contratar personal de entrega	Mejorar nuestra presencia en las redes sociales	Manteniendo un orden y una limpieza de los productos solicitados	Chatbox	Apoyo de la camara de comercio
Recurrir al Boca a Boca que estamos vendiendo potenciando el nuevo canal digital				Página web	
Migrar a un ecommerce, amigable	Alianzas con aplicaciones de delivery	Mejorar nuestra presencia en las redes sociales	Atendiendo con prioridad cada uno de los productos solicitados	Plataforma	Buscar proveedores que me permitan cumplir con las disposiciones.

Figura 13. Lienzo 6x6

Luego, a través de la matriz de costo/beneficio (ver Figura 14) se logró identificar tres aspectos claves para buscar una solución al problema. Con esta información se procederá a buscar productos que sean mínimos viables para prototipar y testear en un ambiente real.

Impacto Alto	Quick Wins	Planificar
	Migrar a un ecommerce, amigable Mejorar nuestra presencia en las redes sociales Plataforma	Buscar proveedores que me permitan cumplir con las disposiciones.
Impacto Bajo	Delegar	Evitar
	Alianzas con aplicaciones de delivery	Atendiendo con prioridad cada uno de los productos solicitados
	Costo Bajo	Costo Alto

Figura 14. Matriz de “quick wins”.

### ***Prototipar***

En esta etapa el equipo tiene la libertad de experimentar y la oportunidad de hacer las pruebas en vivo y modo piloto. Como se hizo con las dos empresas aliadas al proyecto: Atelier Amore Gelato y Divino Prodigio. Con ambas marcas iniciamos una oferta acotada, es decir una primera versión no con todas las funcionalidades de la solución sino con las mínimas y fundamentales que permitan constatar la reacción del mercado; sin embargo, en este trabajo solo se presenta la información obtenida en Atelier Amore Gelato dado que es la única empresa de las dos que nos ha otorgado su permiso para la presentación de experiencias

y resultados (ver Figura 16). Producto de la contingencia se prototipo sobre la plataforma ECWID.

En una primera vista se habían creado dos módulos para que sean usado por el usuario los cuales son el canal de ventas online y manejo de pedidos (ver Figura 15). En el canal de venta online los usuarios podían crear su propia tienda virtual para así poder expender sus productos y servicios a sus clientes, asimismo, tenían la posibilidad de crear publicidad directa a través de redes sociales como son Facebook, Instagram, Amazon, entre otros; mientras que el módulo de manejo de los pedidos permitía al usuario monitorear las órdenes de pedidos y concluir todo el proceso de la venta revisando los pedidos a través de una plataforma amigable e interactiva para el cliente.



Figura 15. Módulos del prototipo inicial

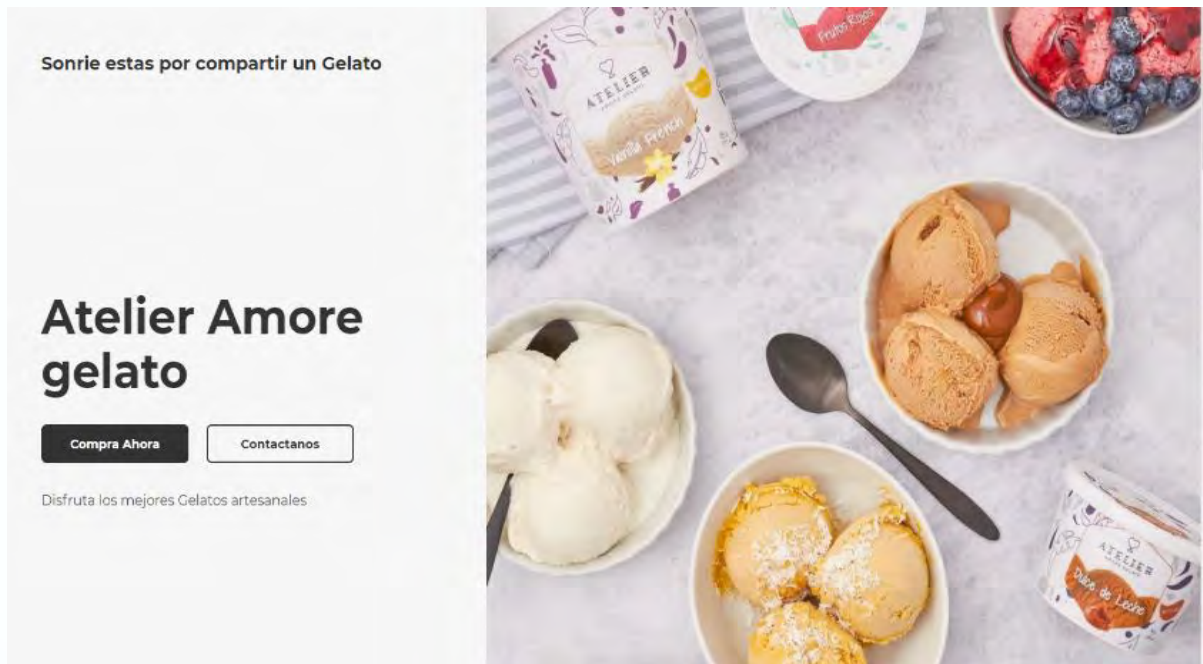


Figura 16. Makipura - prototipo inicial

### ***Evaluar***

Esta última fase del Design Thinking es importante, debido a que se mejora continuamente el producto y se trae un “feedback” más allá del grupo, se pregunta a los consumidores. Siguiendo con el ejemplo de nuestras dos empresas aliadas en este proyecto luego de unas semanas operando incluimos nuevas funcionalidades: información de carritos abandonados, opción de recojo en tienda, análisis de reportes e información de clientes entre otros. Ambos proyectos brindaron información valiosa de primera mano con la cual se procedió a evaluar la importancia de la herramienta y las principales necesidades tanto de la empresa como del consumidor final. Otra herramienta que nos permite resumir de mejor manera esta experiencia es la del lienzo en blanco (ver Figura 17). Este lienzo nos permitió a través de la opinión de los consumidores si la solución les pareció atractiva o necesite alguna modificación adicional o algo que no haya visto el equipo que participo en la construcción de esta.



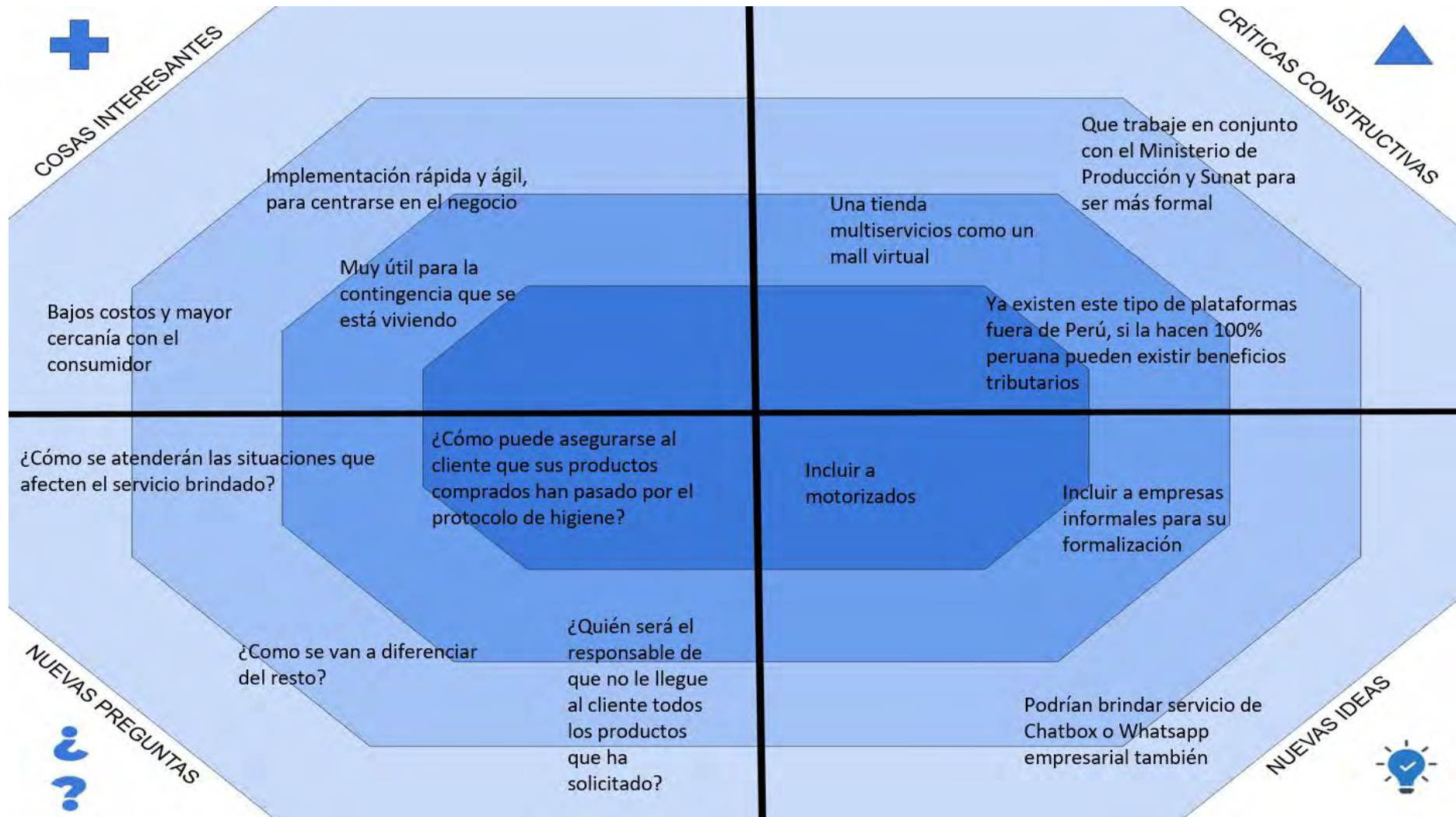


Figura 17. Lienzo en blanco

Después de realizar las pruebas correspondientes se recibió retroalimentación de los clientes y usuarios para mejorar los módulos canal de ventas online y manejo de pedidos. Los integrantes del equipo tomaron la información y la analizaron obteniendo así nuevas ideas que permitieron que el prototipo inicial sea mejorado. Este análisis permitió, además de mejorar los dos módulos ya descritos, crear tres nuevos módulos: manejo de inventarios, pago online y despacho integrado.

De lo mencionado en el lienzo en blanco de retroalimentación que se ha recibido, es importante señalar que se ha trabajado tomando como eje principal las necesidades del usuario. Se identificó que el usuario tenía la necesidad de tener un mejor control del stock de sus productos, contar con un despacho integrado que permita tener opción de ruteo dinámico lo que le permitirá cumplir con los tiempos establecidos de entrega de los productos vendidos, y finalmente un módulo que permita realizar pagos en sus distintas formas. Frente a todo ello es que se elaboró el prototipo final (ver Figuras 18 y 19).



Figura 18. Módulos del prototipo final

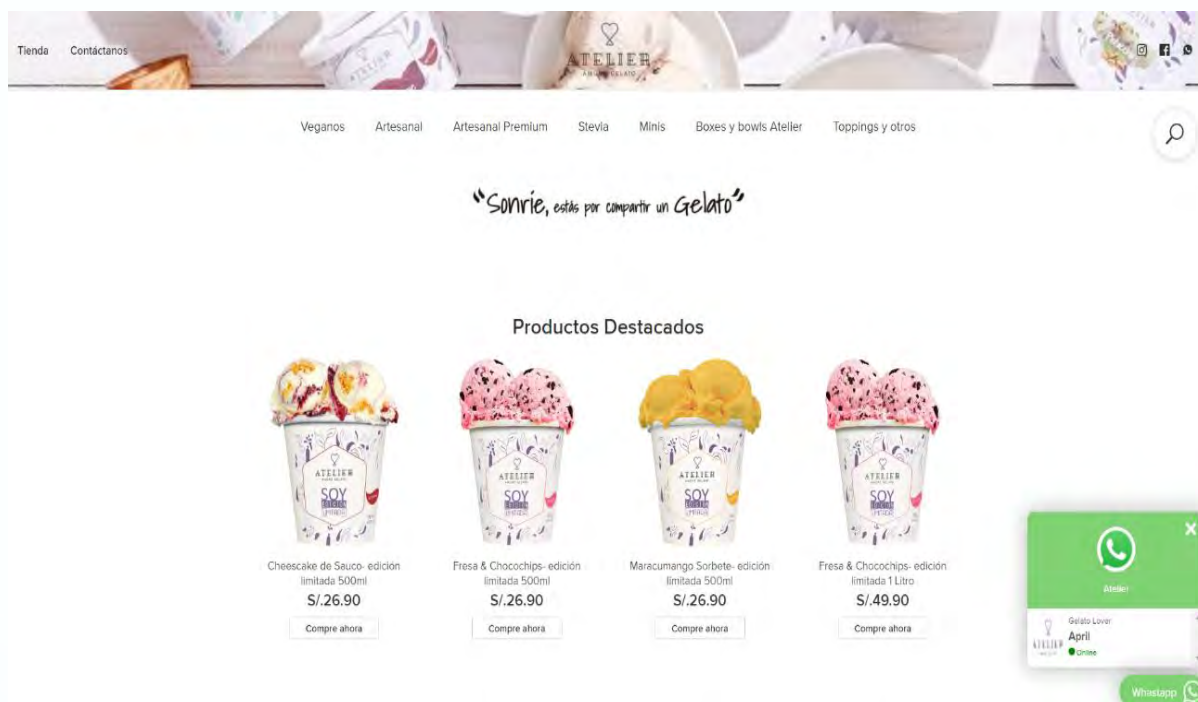


Figura 19. Makipura - prototipo final

Con los comentarios vertidos en el “feedback” recibido por terceros, se obtuvo como primer prototipo de la página inicial (ver Apéndice D), el cual consistía de imágenes relacionadas de los productos que se comercializaban sin un mayor detalle, donde posteriormente se evaluaron e incorporaron como hecho fundamental una comunicación directa con el cliente a través de un “chatbox” como es el WhatsApp, a ello también se sumó una vista de los productos acompañado de su precio respectivo para mejorar y facilitar la elección por parte del cliente a lo que desea adquirir y permita su fácil compra.

Adicionalmente, para una mejor guía de elección y poder tener una referencia de los productos, se agregaron las redes sociales con comentarios de los consumidores, experiencias y que permita ello a su vez realizar consultas y/o aclaraciones a las dudas que se originaban, habilitando campos de como contactar al cliente por correo electrónico. Finalmente, se adicionó un buscador que permita al consumidor encontrar rápido y fácilmente su elección preferida (ver Figura 20).



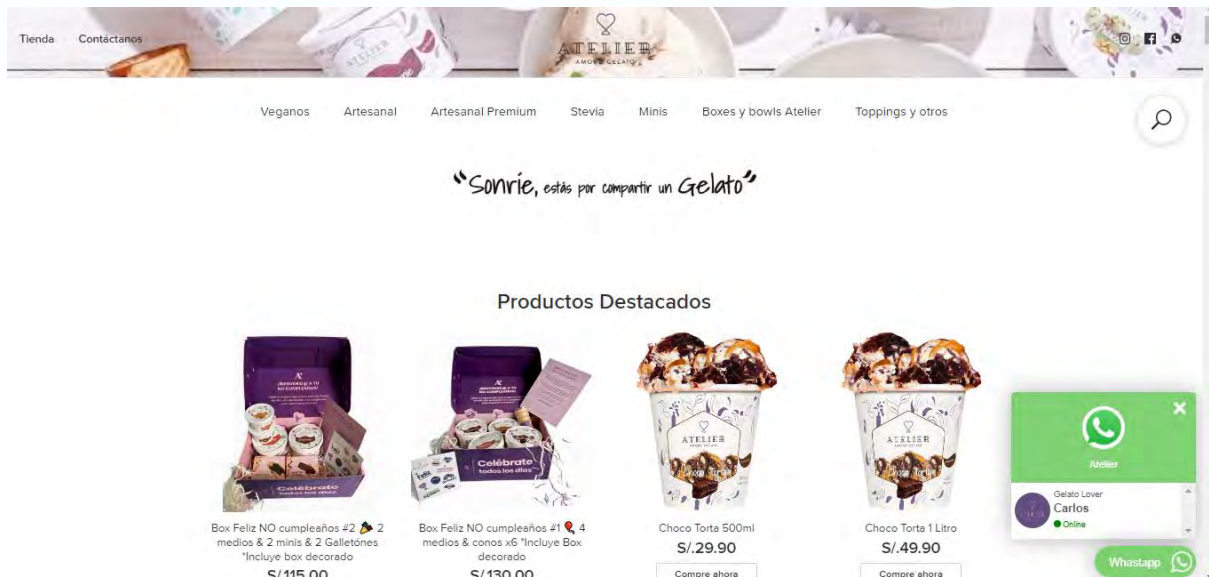


Figura 20. Prototipo final de la página de inicio

El “feedback” recibido permitió realizar mejoras al prototipo inicial de la descripción del producto. En la Figura 21 se puede observar que solo se proyecta una imagen del producto junto con el nombre de este y dos botones adicionales. Luego del “feedback” recibido se mejoró la descripción de los productos (ver Figura 22) como su información que va directamente a una imagen personalizada y mejor estructurada, incorporando a ello el precio, la cantidad y una mejor definición a los productos de su mejor elección. Adicionalmente, se incorporó formato de redes sociales, que permita compartir experiencias y disponibilidad de productos.

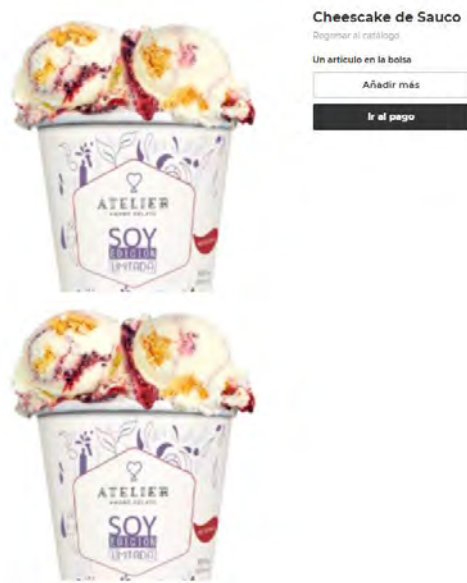


Figura 21. Prototipo inicial de la descripción del producto

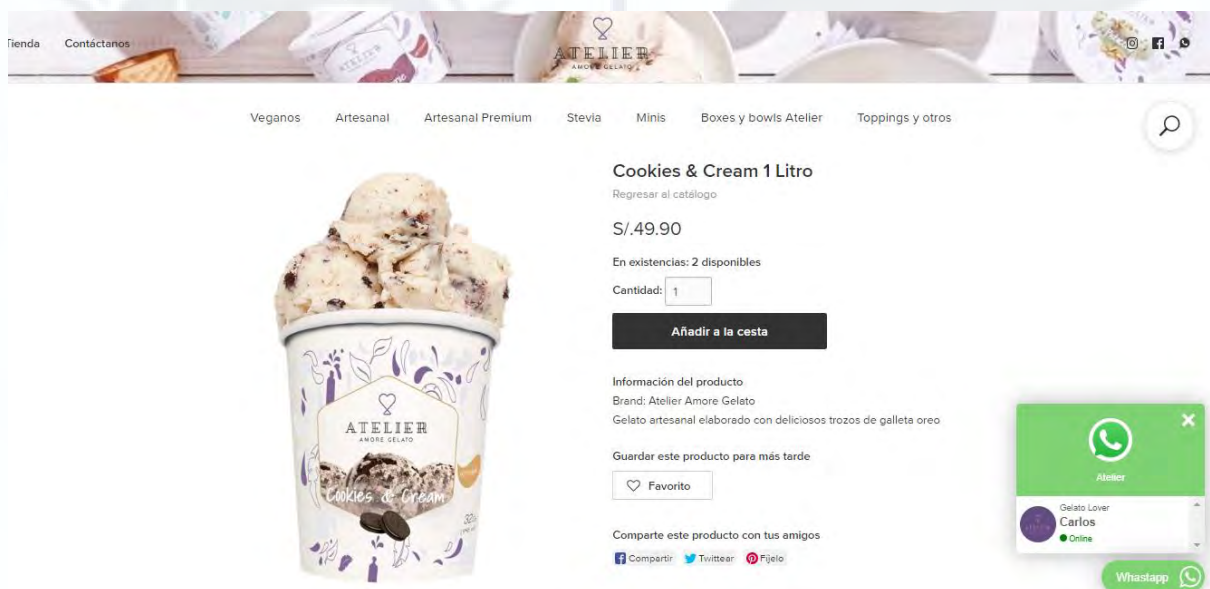



Figura 22. Prototipo final de la descripción del producto

La página de despacho inicial (ver Apéndice E) se mejoró con el “feedback” recibido fue de suma importancia ya que permitió reestructurar el despacho de los productos al consumidor en donde se diversificó la entrega de los productos en los distintos distritos de la capital de lima, indicando cuáles serán los costos del “delivery” de los productos seleccionados sin dejar de lado la disponibilidad y viabilidad de recojo en tienda (ver Figura 23).

### Carrito de compras

Atrás a Tienda


Cookie & Cream 1 Litro  
x 1
S/ 49.90

Subtotal	S/ 49.90
Entrega	S/ 9.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 58.90</b>

### Método de entrega

Elige una forma de envío:

**Miraflores**  
 Atendemos despachos de Lunes a Domingo. Tiempo de entrega: pedidos con pago recibido antes de las 11am se despachan ese día entre 12 y 3pm. Si tu pedido llega entre 11 y 5pm se despachará entre 5.30 y 7.30pm. Tratamos de satisfacer el dulce antojo en el mismo día :) (sujeto a disponibilidad)
 S/ 9.00

**San Isidro/Barranco/ Surquillo**  
 Atendemos despachos de Lunes a Domingo. Tiempo de entrega: pedidos con pago recibido antes de las 11am se despachan ese día entre 12 y 3pm. Si tu pedido llega entre 11 y 5pm se despachará entre 5.30 y 7.30pm. Tratamos de satisfacer el dulce antojo en el mismo día :) (sujeto a disponibilidad)
 S/ 10.00

**San Borja / Surco / San Miguel / Magdalena / Jesus Maria/ Lince/ Pueblo Libre**  
 Atendemos despachos de Lunes a Domingo. Tiempo de entrega: pedidos con pago recibido antes de las 11am se despachan ese día entre 12 y 3pm. Si tu pedido llega entre 11 y 5pm se despachará entre 5.30 y 7.30pm. Tratamos de satisfacer el dulce antojo en el mismo día :) (sujeto a disponibilidad)
 S/ 12.00

**La Molina I (hasta molicentro) / Chorrillos (hasta zona escuela militar)**  
 Atendemos despachos de Lunes a Domingo. Tiempo de entrega: pedidos con pago recibido antes de las 11am se despachan ese día entre 12 y 3pm. Si tu pedido llega entre 11 y 5pm se despachará entre 5.30 y 7.30pm. Tratamos de satisfacer el dulce antojo en el mismo día :) (sujeto a disponibilidad)
 S/ 15.00

**La Molina II (Las Laguna, La Planicie, etc)**  
 Atendemos despachos de Lunes a Domingo. Tiempo de entrega: pedidos con pago recibido antes de las 11am se despachan ese día entre 12 y 3pm. Si tu pedido llega entre 11 y 5pm se despachará entre 5.30 y 7.30pm. Tratamos de satisfacer el dulce antojo en el mismo día :) (sujeto a disponibilidad)
 S/ 18.00

**Recojo en tienda**  
 Av Tejada barranco limite con Miraflores Muy cerca de 28 de Julio- Previa confirmación. Atención de Lunes a sábado.
 Grátis

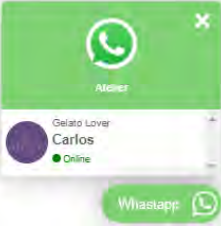


Figura 23. Prototipo final de la página de despacho

En la página de pago inicial (ver Apéndice F), se mejoró los campos antes mencionados, se consideró como fuente principal, un mejor manejo y presentación referente a la página de pago del prototipo mejorado, donde el cliente solicitó la viabilidad y seguridad de poder realizar un pago más que seguro, utilizando no solo dinero en efectivo, si no adicionando transferencias bancarias BCP o YAPE; o de lo contrario el pago a través de las tarjetas de crédito o débito ya sea Visa, MasterCard, AMEX entre otros. Dando a ello la libre elección del método seguro del pago como es un código de QR (ver Figura 24).

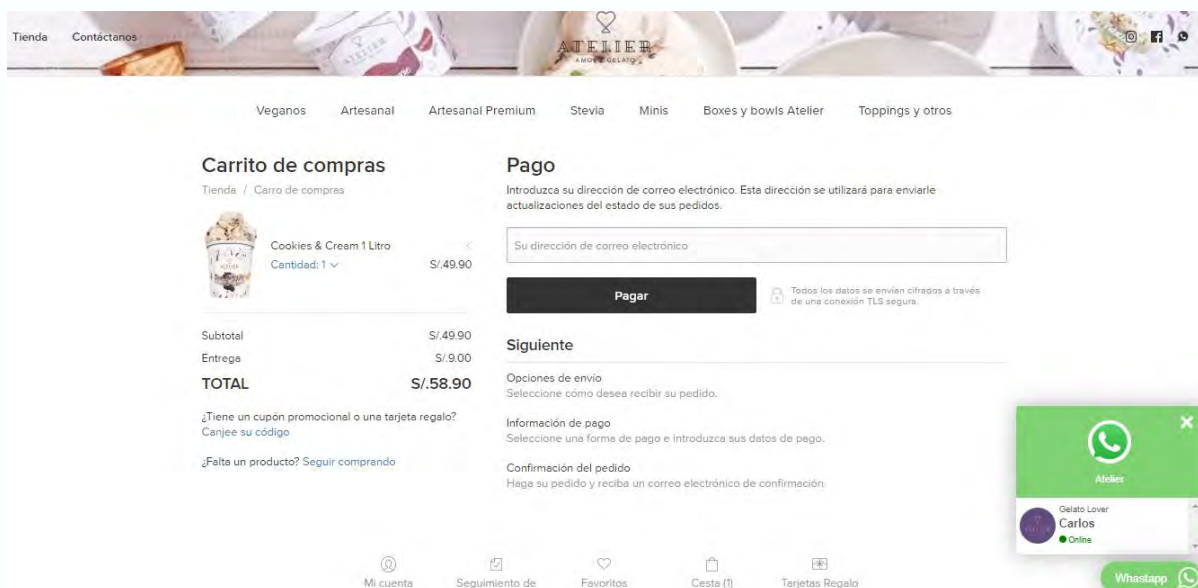


Figura 24. Prototipo final de la página de pago

### 3.1.3. Lean Startup

El método del Lean Startup permitió obtener una primera vista para crear y administrar proyectos o negocios en incubación y tener un entregable de producto o servicio a los clientes de forma más rápida. Se propone desarrollar una plataforma digital 100% peruano para que los empresarios grandes, medianos o pequeños, bodegas puedan comercializar y distribuir sus productos, problema que se ha acelerado el día de hoy con la contingencia del coronavirus. Asimismo, se definió que el MVP (producto mínimo viable) sería una plataforma, que tuviera las funcionalidades básicas, que fuera muy amigable para el consumidor, y fácil de navegar en el sitio mismo, tal como se demostró con los 2 MVP realizados con las empresas: Ateleir Amore Gelato y Divino Prodigio. Después de entender el comportamiento tanto de navegación, de compra y todos los KPI que se definen permitirá a los usuarios - en base a lo observado - desarrollar la funcionalidad completa de la plataforma digital. Lo más importante que en la etapa de Lean Startup es que en conjunto con el MVP (ver Figuras 18 y 19) se realizará el testeo para ver si hay mercado para la solución planteada. Lo más valioso es la información que se recolecte, tener los objetivos de claro de la plataforma digital y medir los KPI que se definan para ver si es escalable.

### ***Crear***

Se necesita crear una buena propuesta de negocio. Para que lo anterior ocurra se utilizó la herramienta conocida como Lienzo de propuesta de Valor (ver Figura 26). Se utilizó como insumo el lienzo anterior para elaborar el modelo de negocio de Canvas. Entre las conclusiones más importantes del Lienzo de propuesta de valor se puede visualizar lo siguiente:

- El cliente pide por ejemplo acceso a pagos por internet, acceso a través de redes sociales, entre otros; mientras que el empresario busca tener una aplicación sencilla que sea de bajo costo con implementación modular y que genere información valiosa para ellos cumpliendo con las disposiciones de las normas legales entre otros.
- Con relación al enfoque Modelo Canvas; hemos determinado los nueve pasos de negocio para nuestro problema identificado, donde a través de estos hemos podido elaborar finalmente nuestro “Business Model Canvas”.

Considerando dichos criterios establecidos, se planteó a continuación el “Business Model Canvas” Inicial, el cual permitirá dar ese valor agregado al emprendimiento que se ha elegido (ver Figura 25).

### ***Medir***

En esta fase lo importante es construir métricas que definan si el proyecto es viable y escalable, para nuestras empresas aliadas definimos una cantidad de pedidos mínimos, construir una base de clientes más robusta, y distintos KPI que hicieran la experiencia de extremo a extremo correcta.

### ***Aprender***

En esta fase, se obtendrán suficientes respuestas para revisar si la hipótesis inicial hizo sentido. Para el caso de Makipura se realizó un testeo real en empresas peruanas como [atelieramoregelato.com](http://atelieramoregelato.com) y [divinoprodigio.com](http://divinoprodigio.com) (ver Apéndice G) ambas experiencias ayudaron a moldear la oferta final de Makipura.







Figura 25. Canvas Inicial

#### **3.1.4. Conclusiones de la Plataforma**

- Los clientes quedaron satisfechos con la solución para poder comercializar sus productos en la web.
- Un aprendizaje importante es que la herramienta les proporciona una forma muy rápida y lúdica para subir todos sus SKU y poder customizarlos.
- La información de contacto es vital, sobre todo la del WhatsApp, los clientes exigieron que estuviera visible en todo momento.
- Se necesitó que se parametrice la información de despacho, especialmente en temporada de Covid-19, para agregar notas personales sobre las ventanas horarias e indicaciones específicas donde despachar.
- Los medios de pagos más comunes fueron las transferencias bancarias o Yape.
- Los usuarios necesitaron un módulo de ingreso de pedidos para poder realizar los pedidos que provenían de usuarios que se negaron a realizarlo por la web.
- Los usuarios solicitaron que se activaran códigos de descuento para sus listas de precios en fechas importantes como fiestas patrias.
- Los usuarios solicitaron un módulo donde pudieran revisar sus ventas en vivo, también la cantidad de visitantes, los carros abandonados, la tasa de conversión y la evolución de las ventas de acuerdo con un rango de fecha.

#### **3.2. Aplicación de los Elementos de la Investigación Científica para Mejorar la Solución del Problema**

Para el presente trabajo se utilizaron herramientas de investigación científica que nos ha permitido identificar una posible solución. Estas herramientas han permitido que la investigación pueda ser realizada con minuciosidad, recogiendo distintos puntos de vistas y enfoques que inicialmente se desconocía y con el paso del trabajo se fue aceptando o



criticando, asimismo permitió crear una idea de negocio factible que permita solucionar los problemas encontrados y planteados.

Lo primero que se identificó fue la concepción de la idea de investigación la cual surgió en la necesidad de brindar recursos adicionales a las ventas físicas, como lo son las ventas en línea, que realizan las MYPES con el fin de que estas puedan mantener o aumentar la solvencia y rentabilidad. Seguido de ello, se planteó el problema de investigación bajo la perspectiva del empresario de una MYPE que no tiene conocimientos o, si los tiene, son bajos, de las ventas en línea y optimización de la distribución de sus productos. En base a este problema se elaboró el marco teórico o mapa de literatura con el fin de investigar estudios o trabajos anteriores que permitan que la investigación tenga más información relevante sobre el tema. Con ese fin, se realizó la búsqueda a través de palabras clave como: digital, “digital regulation”, distribución PYMES, “e-commerce”, emprendimiento, gestión estratégica, marketing digital, inteligencia artificial, marketing digital PYME, marketing Perú, “microenterprise”, tecnología, transformación digital y ventas en línea; obteniendo 37 recursos importantes para la investigación.

### **3.2.1. Descripción de las Encuestas**

Con el fin de disponer información propia y personalizada se generaron dos encuestas, en las cuales se desarrollaron 10 preguntas en cada una. Se completaron 200 encuestas que fueron realizadas entre junio y noviembre 2020. Con estas encuestas se recolectó información de los consumidores y de los empresarios. Para el caso de las encuestas de los consumidores, se generaron ocho preguntas cuantitativas y dos preguntas cualitativas y obtuvimos un total de 180 respuestas. Para el caso de la encuesta de los empresarios de igual forma fue ocho preguntas cuantitativas y dos preguntas cualitativas se obtuvo un total de 20 respuestas.

En base a la encuesta de los empresarios se encontraron los siguientes resultados:

- El 38.46% de los encuestados tienen edad entre 30 y 39 años.
- El 38.46% de los encuestados tiene su negocio en Miraflores.
- El 61.54% son mujeres.
- El 38.46% utiliza Facebook para sus ventas, mientras que el 15.38% realiza sus ventas de manera física.
- El 46.15% considera que es casi inaccesible invertir en una página web.
- El 100% de los encuestados tiene RUC.
- El 92.31% utiliza Excel para revisar el seguimiento de sus ventas.
- El 46.15% prefiere utilizar transferencia bancaria para realizar sus cobros, mientras que el 30.77% utiliza Yape o Plin.

Respecto de la encuesta de consumidores, se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 43.37% tiene entre 30 y 39 años.
- El 57.23% de los usuarios es femenino.
- El 71.08% considera que su comportamiento de compras por internet en 2020 aumentó respecto del año pasado.
- El 27.71% realiza sus compras una vez por mes, 27.11% cada 15 días, 20.48% una vez por semana y 14.16% inter diario.
- El 84.85% confía en que las compras por internet son seguras.
- El 57.41% prefiere realizar sus pagos en línea, mientras que el 22.22% mediante transferencia bancaria.
- 51.27% considera que a veces se cumple las fechas de entrega al realizar sus compras por internet, mientras que el 38.61% considera que sí se cumplen las fechas.
- El 55% utiliza el teléfono móvil para realizar sus compras por internet, mientras que el 40% utiliza la laptop/computadora/notebook.

Se analizaron los datos de estas encuestas a consumidores e intermediarios, en la cual se indagó hábitos y patrones de consumo y comportamiento frente a un proceso como el evaluado, con ello se pudieron obtener los aprendizajes validados.

### **3.2.2. Aprendizajes Validados**

- El 70% de los encuestados incrementó sus hábitos de compra por internet.
- El 28% de los encuestados declaró haber comprado una vez al mes por internet, mientras 27% cada 15 días.
- La mayoría de las personas cree que las compras por internet son seguras.
- Pagos en línea y transferencias bancarias son los medios preferidos para comprar por internet.
- El 60% de los encuestados declaró que no se cumplen las fechas de entrega de sus pedidos.
- Las compras se realizan a través de teléfonos móviles y computadora.
- Estafas, doble cargo en tarjetas y que el producto no sea igual al que ordenaron son las preocupaciones que más señalan los encuestados al momento de comprar por internet.
- Facebook, WhatsApp son los canales digitales preferidos por los empresarios para comercializar sus productos.
- Con respecto al costo de implementar un sitio web el promedio ponderado es de 3 de una escala de 1 a 5 (siendo 5 lo más costoso).
- 100% cuenta con R.U.C.
- El 92% de los empresarios encuestados declara utilizar Excel para el seguimiento de sus ventas.
- Transferencia bancaria, Yape o Plin son los medios de pago favoritos para cobrar a los clientes.

- La mayoría de los empresarios venden productos del sector de alimentos y bebidas, Joyas, arreglos florales, vestuario.
- La mayoría de los empresarios están satisfechos con su logística de despacho.

Entre los principales resultados obtenidos se validó que para el grupo de consumidores finales se demostró que la compra por internet hoy es una realidad y esta ha sido acelerada por la pandemia. La necesidad se da con una frecuencia de consumo quincenal y el principal motivo de la aceleración en la adopción de este nuevo canal se da por cubrir una necesidad de seguridad que nos los exponga a contagios innecesarios y que pueda realizarse sin contacto inclusive utilizando un medio de pago digital (ver Apéndices F).

Luego de contar con información como inputs de ambos lados, se logró encontrar una solución integral que conecte al emprendedor con el cliente final logrando una herramienta interesante que logre incrementar el flujo de ventas en las localidades definidas a nivel nacional y satisfaga los requerimientos de seguridad que exigen hoy los clientes. Finalmente, se buscó la agrupación de estos “insights” para poder clasificarlos en dimensiones.

Los resultados que se generaron pese a la dificultad de estar en un escenario atípico con de pandemia. Asimismo, se realizó varios modelos previos de encuestas para buscar una buena acogida y poder obtener una cifra considera de encuesta.

### **3.3. Definición de la Solución del Problema**

Para definir la solución del problema se elaboró el Lienzo de Propuesta de Valor (ver Figura 26). Este Lienzo permitió que el equipo de investigación identifique las principales necesidades y deseos del usuario objetivo en cuanto a lo que respecta del producto que va a recibir, beneficio que le genera y la diferenciación respecto de otros productos.

# Lienzo de Propuesta de Valor

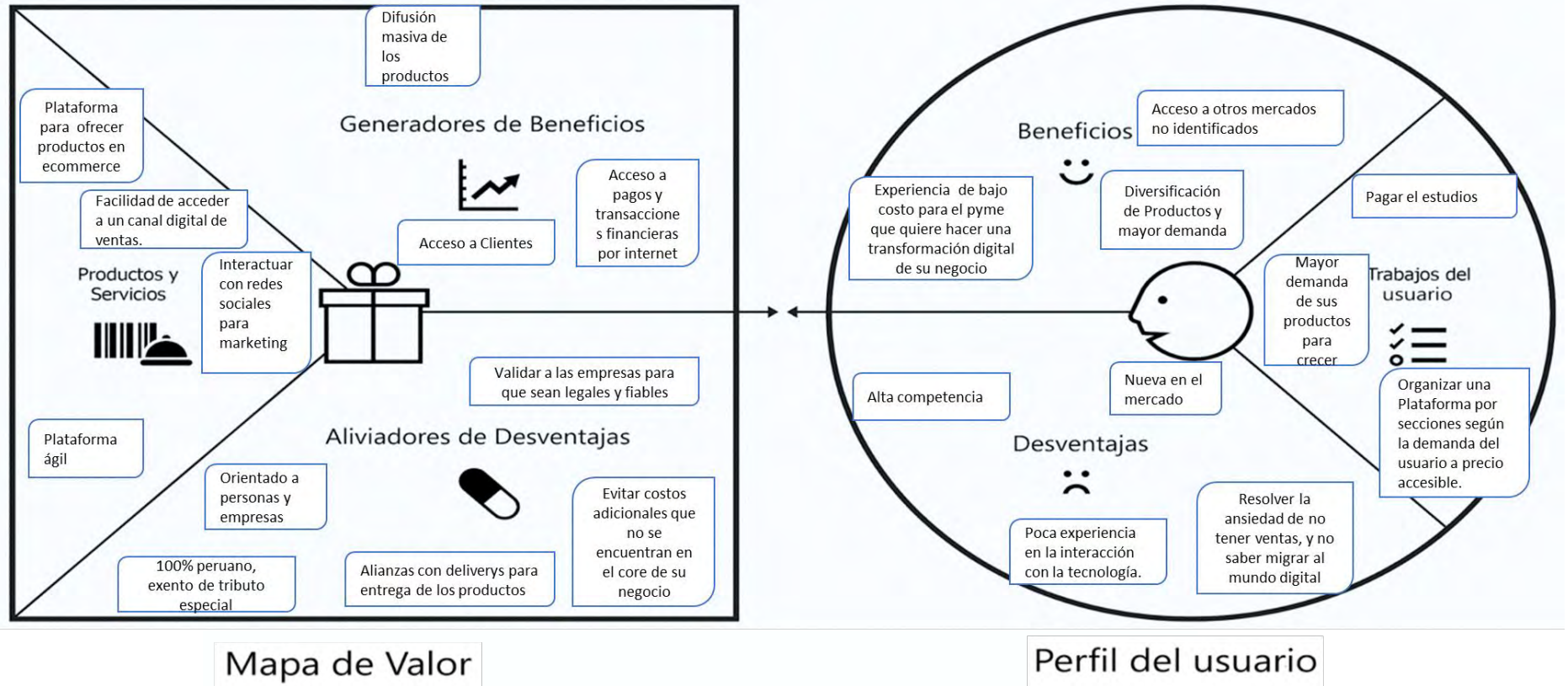


Figura 26. Lienzo de propuesta de valor

En línea con lo anterior, durante el proceso de conocer más al usuario consumidor como a su vez del empresario que busca rentabilizar mejor sus productos, se pudo determinar que el mayor interés es en Lima Metropolitana y se decidió no incluir a Lima Provincias como se había propuesto inicialmente. Asimismo, se ha evidenciado que los clientes de nuestros usuarios buscan, ante esta coyuntura, realizar comprar evitando el contacto físico para así prevenir un posible contagio; es decir, tener los cuidados correspondientes y evitar mucho el contacto en las calles como los locales comerciales, esto último no solo abarca la interacción entre el cliente final y el usuario, sino también la interacción que pudiera tener el cliente final durante la travesía que realice hasta llegar físicamente al local del usuario.

Además, en nuestro análisis preliminar se identificó que los medios de pago preferido solo iban a abarcar las transferencias bancarias y los pagos en línea, pero luego de la investigación se incluyó Yape y Plin como alternativas que gustan al usuario. Asimismo, según el proceso de investigación, se logró determinar que los recursos clave necesarios para que el usuario perciba que el producto que se le ofrezca le genere valor es que se le permita obtener un mayor mercado lo cual es posible dándole visibilidad al usuario con sus consumidores finales a través de un celular, computadora, laptop, tableta; así como garantizar los pagos electrónicos para evitar los pagos en efectivo, siendo esto último un criterio que no se había considerado en la fase inicial de la investigación.

Los canales de venta finalmente serán las redes sociales, plataforma web, entre otros, los cuales se mantuvieron tanto al inicio como al final de la investigación. Para esta primera etapa, donde la inversión será propia, estos canales no generan excesivos gastos operativos ni financieros que involucren una alta inversión. Una función básica y fundamental, y que se mantuvo a lo largo de la investigación, es la relación con los clientes (MIPYMES) dado que serán determinantes para que nos indiquen cómo ha sido su experiencia con el producto a través de eventos o conversaciones en línea, en donde cada uno de los clientes hablará de sus



vivencias. También se aprovecharán las redes sociales para medir la satisfacción de la plataforma digital que se implementará tanto para los empresarios como la de los consumidores finales.

En los costos, la mano de obra directa y costos variables se está considerando lo esencial y fundamental para mantener una cadena de atención estandarizada y óptima, que permita al usuario una satisfacción de búsqueda, interacción y compra de los productos de necesidad. Finalmente se reestructuró los costos fijos y variables para obtener la máxima capacidad de los recursos que se utilizarán.

La fuente de ingresos se dará a través de la participación y decisión de los empresarios en ofrecer sus productos a través de esta plataforma virtual, que permita que sus productos sean publicitados en una plataforma donde el consumidor final sea el determinante para su compra. Inicialmente se determinó dos tipos de fuentes de ingreso: costo fijo (mensual) y un costo variable (un % del valor de las ventas que realice el usuario a través de la plataforma digital). Luego de la investigación realizada, se estableció que la fuente de ingresos será a través del cobro de una cuota fija, ya sea mensual o anual, según el tipo de plan que escoja el empresario para su uso.

Como producto final de lo expuesto en líneas precedentes es que se determina la creación de la plataforma digital Makipura, una plataforma que satisface todas las necesidades y deseos del empresario reflejados en el Lienzo de Propuesta de Valor (ver Figura 26) cuyas respuestas y conclusiones serán esbozados en el Canvas final (ver Figura 27).



Figura 27. Canvas final.



### **3.4. Discusión sobre la Innovación Disruptiva en la Solución al Problema**

La innovación disruptiva como concepto presenta al proceso por el cual un producto o servicio impulsado por la tecnología ingresa a un mercado en forma modesta en un principio, pero con la finalidad de revolucionar una determinada industria (Christensen, 1997).

Asimismo, se alcanza que los consumidores se muestren dispuestos a adquirir el producto o servicio por las nuevas características que estos poseen.

Es así como la innovación presenta la posibilidad de mejorar un producto o servicio agregando valor al modelo de negocio actual, mientras que la disrupción ocurre cuando empresas emergentes utilizando la tecnología desplazan a la forma tradicional de hacer negocios (Christensen & Euchner, 2011). En ese sentido, la presentación de la solución al problema concluye que es una solución innovadora, dado que se busca mejorar el actual servicio y enfrentar las condiciones del mercado actual, la cual se limita por las nuevas medidas sanitarias y confinamiento, así como brindar un valor agregado dentro con llegada al público 100% digital, lo que permitirá alcanzar al mercado objetivo. Por otra parte, bajo la misma línea de análisis de la innovación se concluye que esta solución es disruptiva ya que se busca generar confianza y eliminar completamente las asesorías presenciales, para ser reemplazado por una plataforma en donde se encuentre toda la información de los productos y servicios de manera amigable y especializada.

De acuerdo con el modelo propuesto, la disrupción consiste en iniciar el cambio en pequeña escala, por lo que se iniciará con clientes en el distrito de Miraflores y luego abarcar provincias. Una vez comprobado el éxito del modelo, y con la experiencia adquirida, se podrá abarcar cualquier tipo de empresa en diferentes rubros y localidades. Asimismo, dado que no es un modelo estático, permitirá agregar o eliminar secciones de acuerdo con las necesidades de los clientes con la posibilidad de innovar.

### 3.5. Discusión sobre la Exponencialidad de la Solución

En los últimos años se han realizado diversos estudios para analizar si el comercio por canal tradicional continúa siendo el medio predilecto por los peruanos. Según la consultora Nielsen en el año 2019 el canal moderno alcanzó un crecimiento considerable, obteniendo un 36% (1) del total de las compras, por lo cual, Perú es un país donde los canales modernos como redes sociales, páginas web y aplicaciones comenzaban un despegue considerable. En el año 2020, el comercio electrónico se aceleró, dada la coyuntura social debido a la pandemia. Por ello, el mercado requiere soluciones digitales que se adapten a los negocios que deseen mantenerse en el canal de ventas moderno o migrar del canal tradicional. Ante ello, los empresarios vienen fortaleciendo sus plataformas o comenzando a incursionar en el mundo digital; el problema radica principalmente en los negocios que están comenzando en el comercio digital, dado que requieren una adaptación al nuevo canal de ventas, es por ello por lo que según las encuestas solicitan que sean fáciles de interactuar y les permitan manejar un control en la logística y facturación.

De acuerdo con nuestro estudio, existen diversas empresas que vienen apoyando al desarrollo de las Pymes en el mercado digital, la ventaja competitiva y la exponencialidad que buscamos de la solución es que es 100% peruana. En tal sentido, se enfoca al comercio peruano donde solo un 20% de la población es bancarizada y se dispone poca confianza en los medios de pagos electrónicos, es por ello por lo que en la plataforma que plantearemos se debe de incursionar un elemento físico de pago. Por otro lado, dado el alto nivel de informalidad en los negocios, se busca brindar asesorías o alianzas con centros que asesoren a los empresarios para regularizarse y que puedan crecer sin problemas tributarios.

De acuerdo con lo que se va a ofrecer en la plataforma digital, los módulos son: (a) módulo de perfil del cliente y proveedor, (b) módulo de historia de actividad del cliente y proveedor, (c) módulo de sistema de mensajero, (d) módulo de búsqueda, (e) módulo de

revisiones y calificaciones, (f) módulo de pagos y (g) módulo de reporte. Una vez realizado el testeó, se agregarán los siguientes módulos: (a) módulo de comparación de productos, (b) módulo para compartir en redes sociales, (c) módulo de notificaciones en línea, (d) módulo para compras impulsivas, y (e) módulo de integración con B2B.

La incursión de la aplicación incluirá el uso de metodologías ágiles, puesto que se realizarán testeos o controles de aceptación para calzar exactamente con lo que requieren los empresarios. Actualmente, toda empresa que ingresa al mercado debe esperar un crecimiento exponencial, dado que los cambios tecnológicos y el comportamiento de los usuarios es muy variable. Es por ello, que los empresarios que se están iniciando en el comercio electrónico deben de tener una curva de crecimiento exponencial y a su vez de aprendizaje, para poder cumplir con la curva tanto en ventas como en adaptabilidad deben de disponer de un acompañamiento y asesoría constante hasta que se familiaricen con la plataforma.



Figura 28. Fórmula de las organizaciones exponenciales.

Para que el alcance de la solución sea exponencial usaremos el propósito transformador masivo (MTP), el cual lo usan las grandes compañías con grandes objetivos y sobre todo realizan transformaciones radicales alrededor del mundo, principalmente busca generar una cultura en la empresa, crear una comunidad y atraer continuamente talento humano bajo la misma visión. De acuerdo con los hemisferios, el hemisferio izquierdo de las ideas y el derecho en las escalables basadas en relacionamiento social. Las agruparemos en iniciales de las palabras en inglés, “SCALE” e “IDEAS” (ver Figura 28).

Del hemisferio derecho tenemos:

**S- “Staff”**. Es con respecto a recursos humanos, dado que nuestro principal objetivo es brindar la menor interacción física con el cliente, nuestro personal estará enfocado a brindar soporte a la plataforma y mantener la calidad del servicio. Con respecto a la logística de los productos se puede delegar mediante alianzas, a empresas que brinden dichos servicios y que cuentan con todas las certificaciones y coberturas en el país. Para generar un mayor impacto en la calidad que se brinda y estar siempre actualizados a las normativas del país.

**C – Comunidad**. Es generar una comunidad de empresarios y clientes que compartan la misma visión de empresa, de apoyo al comercio nacional, que brinde oportunidad de trabajo interno y que promueva el uso de la tecnología como un mercado totalmente serio y formal. Esta comunidad se nutrirá con consejos tributarios, de herramientas tecnológicas y promocionar a los empresarios que apuesten por la plataforma.

**A – Algoritmos**. Es analizar el mercado y colocarlo en cifras para que el empresario pueda analizar el comportamiento de sus clientes y brindar opciones que se adapten a la demanda. Para lo cual se dispondrá un módulo en la plataforma, que asociará las búsquedas por las palabras en Google y se les ofrecerá como primera opción el producto en la plataforma (SEM o “Search Engine Marketing” hacen referencia a las campañas de publicidad pagadas para obtener mayor visibilidad en las páginas de búsqueda, y SEO o

“Search Engine Optimization” son las técnicas que mejoran el posicionamiento de una página web en los resultados de búsqueda), además de guardar búsquedas de la plataforma o guardar ciertos datos o tendencias captados en las visitas a la plataforma como en ratio de visita con compra.

**L – “Leveraged Assets”. (Apalancamiento de Activos).** Es para que las inversiones de los empresarios sean mínimas y perciban sus ganancias desde el primer momento. Por lo cual la plataforma es para varias empresas y se pagará una membresía anual única, la cual incluye los servicios de uso de ciertas funciones, con varios tiempos de membresías con diferentes funcionalidades para serlo personalizado, por lo cual el empresario es transparente con sus costos. Adicionalmente, se agregó capacitaciones pagadas, las cuales serán de ingreso neto para la empresa.

**E – “Engagement”. (Participación y Compromiso de los Usuarios).** Es generar un compromiso del cliente con la plataforma o con la empresa, esto se genera mediante promociones especiales o afiliaciones con “delivery” gratis.

Del hemisferio Izquierdo tenemos:

**I – “Interfaces”.** Son los flujos de trabajo que permitirán ser escalables con forme vaya creciendo la demanda de empresas y/o de usuarios. Se basará principalmente en la tecnología y la mayoría de los procesos se realizarán en forma automática. Con respecto al personal se dispondrá de jerarquías tipo tribu, lo que brindará mayor flexibilidad en los roles y soluciones más rápidas a los proyectos internos o que el empresario plantee.

**D – “Dashboards”.** Al plantearnos generar muchos algoritmos e información debemos de presentarla a un nivel que pueda ser entendible a los empresarios y les permita recopilar la información útil y en indicadores que les sean esenciales en sus negocios. Por lo cual los tableros les brindaran la información actualizada en todo momento de cómo va su empresa, la cantidad de visitas, la cantidad de compras, el nivel de satisfacción, si dispone de

comentarios negativos, el tiempo de entrega de sus productos, el TOP de productos en ventas y el comparativo con la web y las tendencias a nivel mundial.

**E – Experimentación.** Es probar las oportunidades de negocio o ventajas competitivas con el menor riesgo posible tanto para la plataforma como para el empresario. Los cambios tecnológicos para mejorar la plataforma se dispondrán y se verá si es aceptado por el cliente, de ser aceptado se mantiene sino se regresa al anterior. De la misma forma será con los productos de los empresarios, sino se ve movimiento o interés del cliente el empresario puede decidir cambiar por otro producto sin invertir fuertes cantidades de dinero en estudios de mercado. La plataforma puede servirle para analizar el comportamiento de su clientela y anticiparse a la demanda.

**A – Autonomía.** Es lo que se busca con el empresario y el uso de la plataforma a largo plazo. El personal que sigue con la visión de la empresa internamente sabe cómo realizar su trabajo y cuál es el objetivo de la empresa. Con respecto al empresario será de la misma manera, sabe en qué le es útil la plataforma y como usarla, así crezca en ventas o su objetivo sea mayor que al inicio, tendrá la misma plataforma solo se le agregará módulos de su interés y configuraras para ayudarlo lo más independientemente posible, sin que le genere carga a su personal.

**S- Social.** Es mediante el uso de la tecnología que se puede brindar una interacción con los clientes e internamente con el personal de la empresa y la comunicación con los desarrolladores de la plataforma. Se usará desde correos, redes sociales, chats internos y chats con el cliente en línea para tener una comunicación activa en todo nivel.

### **3.6. Discusión sobre la Sostenibilidad de la Solución**

La sostenibilidad del modelo de negocio presentada permitirá cubrir los puntos débiles que se determine en los cuadros de necesidad según nuestro modelo Business Canvas, en el cual se aplicaron los siguientes factores:



1. “Canal” donde se trata el aspecto relativo a cómo vamos a entregar o hacer llegar nuestra propuesta de valor a cada segmento de clientes.
2. “Relaciones con los Clientes” donde se determine como se trata de otro aspecto clave y qué tipo de relación se va a tener con los clientes, si será esta personalizada, “contact center”, por medio de portales web, automatizadas, etc. Se tendrán en cuenta también las distintas etapas del ciclo de la relación: preventa, venta, postventa.
3. “Recursos Clave” Siempre que se pretende llevar una propuesta al mercado, es necesario llevar a cabo una serie de actividades. La más evidente: el consumo; es decir, los recursos necesarios (humanos, equipamiento, tecnología, licencias, financieros, entre otros) para que funcione el modelo de negocio. Por tanto, en este apartado se describirán dichos recursos, así como su tipo y cantidad.

### **3.6.1. Sostenibilidad Social / Ambiental**

El modelo de negocio propuesto como solución al problema y ante la coyuntura actual es sostenible socialmente dado que cumple con el Objetivo de Desarrollo Sostenible número ocho: *“Trabajo decente y crecimiento económico”*, el cual se encuentra directamente relacionado con la generación de empleo, mejora de las condiciones laborales y el acceso a los servicios financieros de la sociedad, así como oportunidades. Es por ello por lo que se considera que esta idea de negocio se encuentra dirigida al impulso y apoyo del crecimiento económico de los emprendedores como micro y pequeñas empresas, con mejoras en accesos financieros para hacer crecer sus ingresos, acumular activos y realizar inversiones para el crecimiento económico sostenido e inclusivo.

### **3.6.2. Sostenibilidad Financiera**

Se elaboró la proyección del flujo de caja económico considerando: ventas estimadas, gastos administrativos y ventas (marketing), costo de tangibles e intangibles que se incurren

en el proyecto para un horizonte de tiempo de cinco (5) años. En cuanto al costo de intangibles, estos ascienden a S/20,380.00. Los gastos administrativos (planilla) al cierre del 5to año ascenderán a S/14,878.50 mensual. Los ingresos proyectados están en función del número de clientes que adquieran cada uno de los distintos planes que tiene Makipura en la plataforma digital. Respecto del costo de los tangibles estos ascienden a S/21,600.

### **3.7. Implementación de la Solución**

El cronograma del proyecto tiene como responsables a cada integrante del equipo (cuatro personas), quienes serán los responsables de actividades para el cumplimiento de la puesta en marcha del proyecto. En ese sentido, se consideró una semana de inicio y fin para cumplir con dichas responsabilidades establecidas en la proyección del plan del proyecto.

#### **3.7.1. Plan de Implementación**

De acuerdo con la coyuntura que se vive, los canales de comunicación con el cliente objetivo han cambiado, para ello se debe identificar la estrategia que se utilizará para captar mayor atención y que la experiencia de compra del consumidor final sea lo más satisfactoria posible. En ese sentido, se ha elaborado un planeamiento ágil que puede ser fácilmente actualizado ante cualquier cambio que pudiera ver en un futuro, este dinamismo permitirá que el proyecto no pierda un tiempo considerable en su implementación luego de cualquier percance que pudiera surgir. En la Tabla 6 se puede observar todas las tareas asignadas y la proyección de horas de cada una de ellas lo cual desembocará en el Gantt de proyecto (ver Figura 29).

Tabla 6

*Esquema de plan de proyecto*

<b>Nombre de tarea</b>	<b>Duración (sem.)</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>
Estudio del proyecto de servicios de Plataforma digital	4.2	3/5/21	31/5/21
Constitución de la empresa	4.4	1/6/21	30/6/21
Inscripción en registros públicos	4.4	1/6/21	30/6/21
Tramitación de RUC	4.4	1/6/21	30/6/21
Registro de marca	4.4	1/6/21	30/6/21
Obtención de licencias informáticas	4.4	1/7/21	30/7/21
Búsqueda de proveedores para diseño de plataforma digital	4.6	1/7/21	30/7/21
Gestión y obtención de financiamiento	8.8	1/7/21	31/8/21
Diseño del aplicativo móvil	8.8	2/8/21	30/9/21
Planeamiento de Recursos Humanos	6.4	2/9/21	15/10/21
Prueba de operación del servicio de plataforma digital	4	4/10/21	29/10/21
Campaña inicial de publicidad	4	4/10/21	29/10/21
Lanzamiento on-line (Ferias – Eventos)	4.2	4/10/21	30/10/21
Inicio del servicio de Plataforma Digital	4.2	2/11/21	30/11/21

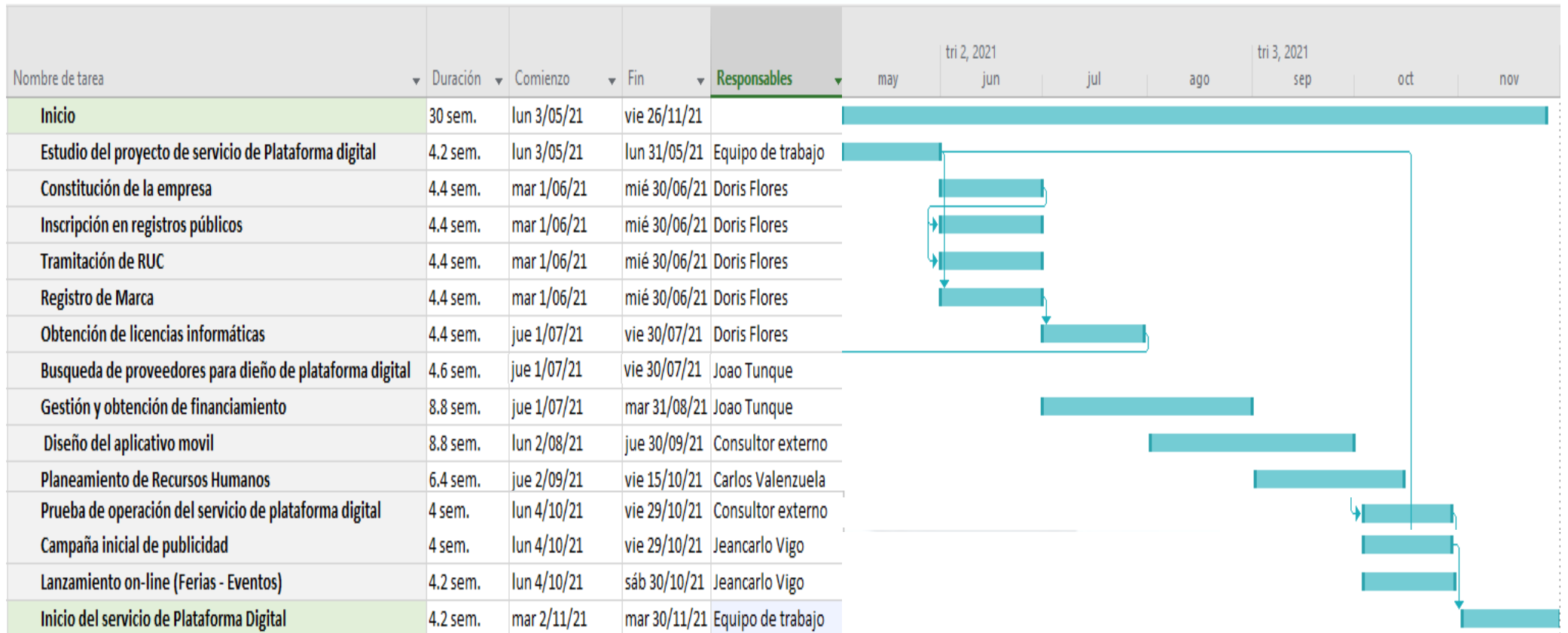


Figura 29. Gantt de proyecto.

### 3.7.2. Presupuesto de Implementación

Para la implementación de la plataforma, como ya se describió en el punto de sostenibilidad financiera, se hará una inversión total de S/600,000.00, considerando los siguientes costos tangibles e intangibles que se detallan en esta parte del documento.

**Costo de intangibles.** Los costos de intangibles incurridos en el proyecto están relacionados a las actividades de pre-inversión y herramientas operativas que requiere el negocio para la puesta en marcha de sus operaciones. En este sentido, el costo total asciende a S/20,380.00 (ver Tabla 7). La vida útil del intangible es de 5 años, por lo cual la amortización anual asciende a S/4,076.00

Tabla 7

#### Costo de intangibles

Tipo	Descripción	Cantidad	Costo S/
(Pre-inversión)	Derechos notariales	1	700.00
Constitución	Derechos registrales	1	150.00
Legal de la empresa	Trámite en Sunarp	1	30.00
Diseño de la Plataforma	Desarrollo Web (consultor externo de TI)	1	11,500.00
	Diseñador Web (consultor externo de TI)	1	2,200.00
	Uso de la nube (espacio de infraestructura tecnológica desarrollo)	1	2,300.00
Estandarización	Capacitación de la plataforma web (impresión)	20	500.00
	Compra de materiales varios	10	3,000.00
Total			20,380.00

**Gastos administrativos.** Los gastos administrativos del proyecto están relacionados a la planilla mensual, la cual asciende a **S/14,878.50** (ver Tabla 8) en el 5to año. Cabe resaltar que, los puestos clave son: gerente general, jefe de marketing y ventas, jefe de administración y finanzas y jefe de operaciones. El primer año el gasto administrativo será de S/117,720.00; el segundo de S/141,918.00; el tercero de S/154,344.00, el cuarto de S/166,770.00 y el quinto de S/178,542.00.

Tabla 8  
Costo de planilla

Puesto	Sueldo Básico (S/)	Descuentos del Trabajador		Sueldo Neto (S/)	Aportes del Empleador		Costo total Planilla (S/)
		% AFP	Total, descuento (S/)		ESSALUD	Total, aportes (S/)	
Gerente General	3,000.00	12.0%	360.00	2,640.00	9.0%	270.00	3,270.00
Jefe de Marketing y Ventas	2,000.00	12.0%	240.00	1,760.00	9.0%	180.00	2,180.00
Asistente de Ventas	900.00	12.0%	108.00	792.00	9.0%	81.00	981.00
Jefe de Administración y Finanzas	2,000.00	12.0%	240.00	1,760.00	9.0%	180.00	2,180.00
Asistente Administrativo	950.00	12.0%	114.00	836.00	9.0%	85.50	1,035.50
Jefe de Operaciones	2,000.00	12.0%	240.00	1,760.00	9.0%	180.00	2,180.00
Asistente de Operaciones	900.00	12.0%	108.00	792.00	9.0%	81.00	981.00
Asistente de Compras	950.00	12.0%	114.00	836.00	9.0%	85.50	1,035.50
Asistente de Logística	950.00	12.0%	114.00	836.00	9.0%	85.50	1,035.50
<b>Total</b>	<b>13,650.00</b>		<b>1,638.00</b>	<b>12,012.00</b>		<b>1,228.50</b>	<b>14,878.50</b>

**Costos tangibles.** Los costos de tangibles corresponden a la suma de 9 laptops que serán utilizadas por los trabajadores que se encuentran en planilla. El costo de cada laptop asciende a S/2,400 generando un total de S/21,600.

**Gastos de ventas (marketing).** Los gastos de ventas (marketing) serán utilizados para promocionar a Makipura en redes sociales (especialmente Facebook), así como en Google AdWords. Por otro lado, también se realizarán gastos en donde los clientes se busquen a través de la visita en sus lugares de negocio.

Se utilizarán campañas en Facebook Ads en donde se priorizará el alcance en el primer año de publicidad con el fin de mostrar la marca Makipura a la mayor cantidad posible de personas.

El presupuesto que se va a utilizar por cada tipo de publicidad es el siguiente:



Tabla 9

*Gastos de ventas*

Concepto	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
<b>SEO</b>	Gratis	Gratis	Gratis	Gratis	Gratis
<b>Redes</b>	S/.50,000.00	S/.60,000.00	S/.70,000.00	S/.80,000.00	S/.100,000.00
<b>SEM</b>	S/.20,000.00	S/.24,000.00	S/.30,400.00	S/.40,560.00	S/.45,152.00

**3.7.3. Factores Críticos de Éxito**

Para el éxito del proyecto, se han considerado factores claves de éxito que, permita cumplir así con los tiempos estimados que durará la implementación del proyecto (seis meses a partir de mayo 2021), hasta el inicio de sus operaciones (noviembre 2021). En ese sentido, se consideró lo siguiente:

- Requisitos y normativa legal de la Pymes.
- Cumplimiento de Fases de reactivación en tiempo oportuno.
- Funcionamiento de Notarías.
- Disponibilidad de empresas de distribución.
- Nivel de oferta de desarrolladores web por la coyuntura.
- Consultores contratados y que no incumplan contratos.
- Eficiente funcionamiento de la seguridad de información.
- Creación de servicios digitales bajo el mismo modelo de negocio.
- Disponibilidad de recursos financieros del equipo de inversionistas.

**3.8. Plan de Operación**

Nuestro servicio debe de generar una interacción satisfactoria para los clientes, es por ello por lo que aplicamos una de las herramientas de metodologías ágiles orientada a procesos, llamada “Blueprint” (ver Figura 30), la cual nos permite identificar los procesos tanto internos como externos sin perder el enfoque en el cliente. Los componentes que abarcaremos son: Evidencia Física, Acciones del cliente,

Acciones de los empleados visibles e invisibles y procesos de soporte. Con dicha herramienta se busca identificar los puntos donde podamos tener inconvenientes de una manera rápida y sin afectar el servicio, así como mejorar la productividad sin perder el centro en el cliente.



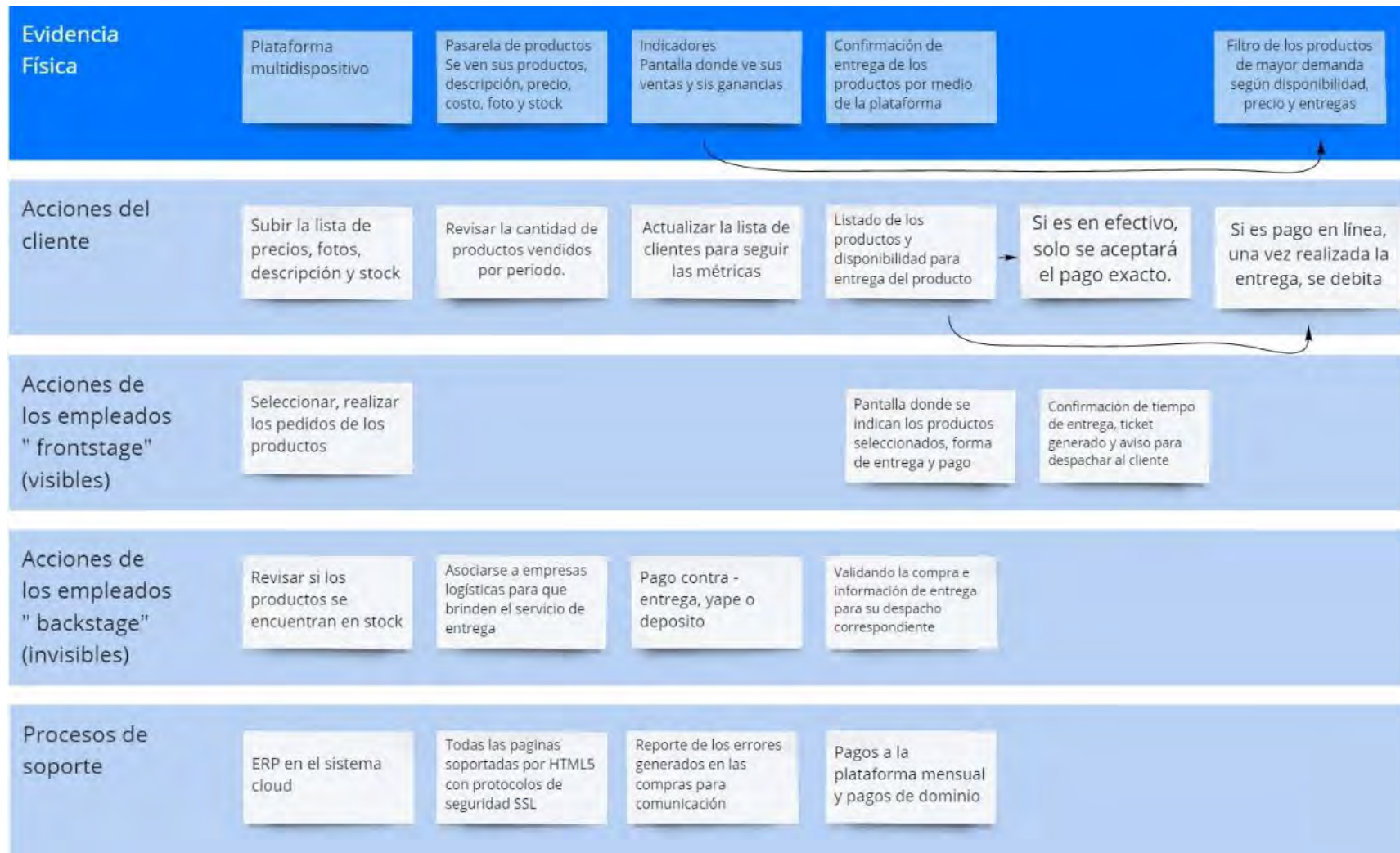


Figura 30. Blueprint

### 3.9. Plan de Marketing

#### 3.9.1. Visión, Misión y Valores

**Visión.** Ser la más grande y prestigiosa plataforma digital socia de las MIPYMES peruanas que les permita comercializar y distribuir, productos y servicios en su propio canal digital.

**Misión.** Ser el primer canal de ventas por internet, brindando una experiencia simple y conveniente.

**Valores.** Agilidad y capacidad de repuesta, cliente en el centro, alto grado de empatía.

#### 3.9.2. Análisis PESTE

**Análisis Político.** Para el desarrollo de cualquier negocio que requiera inversión se necesita contar con cierta seguridad jurídica y condiciones macroeconómicas (Inflación, tipo de cambio etc.) estables. Hoy hay países donde no existe libertad en el uso de internet, otros donde vemos cambios en la regulación tributaria de aplicaciones tecnológicas (tributación a Netflix/Spotify en países Latinoamérica) que deben tomarse en cuenta.

Perú se encuentra en una de las mayores crisis económicas y políticas de los últimos años, sin embargo, en este contexto la inversión privada en plataformas tecnológicas se viene desarrollando sin obstáculos de esta índole. Por este motivo para el caso de Makipura, la evaluación es positiva dado que existen plataformas similares (no iguales) que están operando hace un tiempo en el Perú con normalidad.

**Análisis Económico.** Debido al difícil momento por el que atraviesa el mundo y el país a causa del Covid-19, sabemos que el desarrollo de esta aplicación no está exenta a los factores económicos que atañen al país (bajo crecimiento del PIB, inflación, incremento del TC, etc.). Sin embargo, por el sector en el que se encuentra, se evidencia

un aumento significativo en la utilización de las plataformas digitales lo cual significa un buen momento para emprender con esta iniciativa que se enfoca al desarrollar el canal digital de las MYPES del país.

**Análisis Social.** Si evaluamos las dimensiones sociales a través de indicadores como la seguridad, ingreso per cápita, distribución de edad, genero, tasa de crecimiento de la población, etc.; vemos una tendencia importante en el comportamiento del consumidor peruano joven y adulto joven, el cual ha incrementado más de 300% la compra de bienes y servicios en el canal online durante el 2020 y se espera un crecimiento de doble dígito para los siguientes años. Así mismo, la utilización de los smartphones (los cuales tienen una penetración muy alta en la población) como herramienta masiva de compra por medios digitales tiene un impacto que ha permitido acelerar la adopción de este canal.

**Análisis Tecnológico.** Si vemos los factores que se relacionen a los cambios tecnológicos que están ocurriendo en el sector, la inversión en tecnología, la innovación o los incentivos asociados a esto, encontramos que la fuerte utilización de smartphones y tabletas como vehículo principal para que los negocios inviertan en una aplicación con bajada móvil como Makipura tanto por la facilidad para el uso por el lado de las MIPYMES como de los clientes.

**Análisis Entorno.** Actualmente no existen soluciones ad-hoc para el segmento de MIPYMES que es el objetivo de Makipura. Existen plataformas colectivas donde las empresas pueden subir sus productos, pero no tienen acceso a poder controlar variables de “look & feel” de la marca, navegabilidad, conocimiento del cliente, etc. Además, por ser empresas chicas reciben cobros de comisiones muy altas que muchas veces no resultan rentables. Si bien existe como competencia plataformas de “Market Place”, Makipura ofrece una plataforma propia con experiencia en negocios MIPYMES (elaboración de la

página, gestión del negocio, manejo de inventarios, sistema de despachos, gestión de clientes, etc.) a un costo mucho menor que lo que existe hoy en el mercado. Esto representa el valor agregado de Makipura.

**Análisis Legal.** Si hablamos del marco legal para operar el negocio, leyes de contratación, subsidios, libre competencia etc.; no vemos riesgo alguno para la operación de Makipura dentro del marco existente en Perú. Además, consideramos que Makipura puede ser un agente de cambio y apoyar en la formalización y bancarización de las pequeñas empresas dentro del sector de comercialización y distribuciones de bienes y servicios adaptando la plataforma a la utilización de medios de pagos digitales y conexión con la SUNAT.

### **3.9.3. Análisis FODA**

#### ***Fortalezas***

- Ventaja para solucionar el problema de comercialización de productos por internet. Makipura es una plataforma robusta y tiene ventajas para que las MIPYMES la adopten.
- El Covid-19 dinamizó el comercio a través de portales digitales, hay una fuerte tendencia a la compra por internet y una fuerte demanda por parte de los comercios para subirse a este canal.
- Solo existen los portales tipo Marketplace donde eres uno más, acceder a una página propia es muy costoso y requiere de un equipo de sistemas y programadores que puede resultar costos.

#### ***Debilidades***

- Poco conocimiento de la compañía, necesidad de construir marca dentro del nicho de MYPES y destacar entre las distintas soluciones existentes.
- Seguridad los datos.



- Baja barrera de entrada para desarrollos similares.

### ***Oportunidades***

- Las personas están migrando de forma masiva a la compra por internet, y los canales de ventas tradicionales necesitan herramientas para poder lograr eso. Makipura está en el momento justo.
- Fuerte tendencia y crecimiento proyectado para la compra de bienes y servicios en internet durante los próximos años
- Hoy contar con una página propia resulta muy costoso y complejo para un microempresario. Makipura es una solución que se ajustan a sus necesidades y se puede inclusive desarrollar con módulos ad-hoc.
- El valor de “modularidad” de Makipura, permite que pequeñas empresas entiendan el valor de la venta online en una primera fase la comercialización de productos. Luego podrán integrar otros módulos de acuerdo con su propio ritmo de inversión.
- Las pequeñas empresas están buscando soluciones que la diferencien en vez de pertenecer a los grandes portales de comercio donde terminan perdiendo presencia por la gran competencia y deficiencias en los motores de búsqueda.

### ***Amenazas***








- Gran carrera de muchas empresas por capitalizar oportunidad de crecimiento de servicio online.
- Poco crecimiento económico que impacte al sector de MIPYMES.
- Presencia de una plataforma grande con experiencia internacional que tenga menores costos y pueda capturar al mercado de MIPYMES.

### 3.9.4. Análisis de la Competencia

El análisis de la competencia se resume en:

Tabla 10

#### *Análisis de competencia*

	Canal Propio	Otros Canales
Marca 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Look &amp; feel” de la marca</li> <li>• Tono y manera en comunicaciones</li> <li>• Preocupación por la Marca: visión, historia, narrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Look &amp; feel” de cada portal</li> <li>• Tono y manera no consistente con la marca</li> <li>• Solo producto precio</li> </ul>
Promociones 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible y adaptable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rígidas y de acuerdo con su formato y calendario promocional</li> </ul>
Conocimiento del Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información detallada de clientes, embudo navegación, contactos, minería de datos y “feedback”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se tiene información de cliente</li> <li>• Relación del cliente es con el portal</li> </ul>
Estrategia de Venta y Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La web de la compañía es el pilar y toda gira a su entorno (integración con Google Ads, Facebook Shop e Instagram)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eres uno más, puede irse a la competencia</li> </ul>
Operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad al 100%</li> <li>• Despacho propio muy valorado x cliente</li> <li>• Garantía de la marca</li> <li>• Área de servicio al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chat de Soporte rígido y sin trato personalizado</li> </ul>
Precio y Rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor margen</li> <li>• Un solo pago por mes o año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor margen</li> <li>• Pago por porcentaje de ventas</li> </ul>
Experiencia Usuario (UX) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de navegación y búsqueda</li> <li>• Seguimiento, correcciones de navegación, mejoras proactivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferentes marcas con mismo producto</li> <li>• Categorías no son de acuerdo con cada negocio sino generales</li> </ul>

### 3.9.5. Investigación de Mercados

La investigación de mercados se resume en dos fases:

**Objetivos y Metodología – Productos.** En esta fase, se procedió a esbozar los primeros descubrimientos sobre las verdaderas frustraciones o dolores que tiene el consumidor en el “Journey” o viaje de proceso de compra online que es la experiencia que se está analizando. Esta información fue muy valiosa dado que se obtuvieron aprendizajes, se agruparon y como resultante se generó el perfil del usuario meta. Otra herramienta importante que permitió comprender el set de metodologías ágiles es la de la aplicación de la matriz meta-usuario (ver Figura 11). La herramienta se utilizó básicamente para identificar uno o más perfiles de usuario para el diagnóstico del problema, pero tomando en cuenta sus necesidades sociales y psicológicas (ver Apéndice B). Para profundizar aún más en la perspectiva del usuario se utilizó el lienzo de experiencia del usuario (ver Figura 12), en el cual se describen los momentos críticos y la coyuntura que el cliente está viviendo (ver Apéndice C).

**Hallazgos y Conclusiones.** Esta fase tiene tres partes: idear, prototipar y evaluar.

Idear, es la etapa del “Design Thinking” en donde confluyen todas las ideas de empatía y definición vista anteriormente. Con toda esta información se procedió canalizar y construir un portafolio de ideas utilizando técnicas como el Lienzo 6x6 (ver Figura 13). Este lienzo permitió a través de la metodología de la pregunta, buscar posibles soluciones a las problemáticas relevadas en las etapas de “empatizar” y agrupadas en la etapa de “definir”. Luego, a través de la matriz de costo/beneficio se logró identificar tres aspectos claves para buscar una solución al problema. Con esta información se procederá a buscar productos que sean mínimos viables para prototipar y testear en un ambiente real.

Prototipar, es la etapa en la que el equipo tiene la libertad de experimentar y la oportunidad de hacer las pruebas en vivo y modo piloto. Para empezar, se cargó un limitado número de productos, se usaron soluciones de “delivery” fijas y opciones de pago a través de cuentas bancarias. Con estas funcionalidades se lanzaron las páginas de nuestros aliados Atelier Amore Gelato y Divino Prodigio.

Evaluar, fue la última fase en donde luego de unas semanas operando se incluyó nuevas funcionalidades: información de carritos abandonados, opción de recojo en tienda, análisis de reportes e información de clientes entre otros.

### **3.9.6. Objetivos**

**Objetivos del Marketing.** Los objetivos que hemos implementado para que la propuesta de valor diseñada sea eficiente y eficaz es poder establecer correctamente los objetivos de Marketing. A ello hemos podido definir en nuestro modelo de objetivo de marketing lo específico, lo medible, lo alcanzable, lo realista y el factor tiempo, lo que comúnmente se le llama SMART. En definitiva, este método permite determinar los objetivos de una empresa de forma inteligente.

**Otros objetivos.** Como punto adicional a los objetivos que tendremos se ha establecido un plan de marketing relacionado a las estrategias que permita realizar y conseguir nuestros objetivos y llegar al público objetivo. Cada punto del “e-commerce” realizará las acciones que vayan en línea con nuestro negocio y obtenga resultados de estas. Por tal motivo, hemos determinado tener en cuenta las siguientes estrategias en Makipura: fidelización, presencia en redes sociales, posicionamiento, promoción, experiencia del usuario y política de precios.

### **3.9.7. Estrategia**

**Estrategia General.** Mediante las encuestas pudimos limitar nuestro enfoque del mercado e identificar la solución que se adapta a sus necesidades. Para poder obtener

los objetivos de venta y de visibilidad de la plataforma debemos de ejecutar estrategias claves producto de los análisis y encuestas realizadas.

**Estrategia FODA.** Debido al incremento de las compras online, Makipura es una opción de solución debido a la modularidad, capacitaciones a los empresarios sobre tributaciones y precios accesibles (ver Apéndice I).

Estrategias Ofensivas: Debido a la pandemia, se abrió la oportunidad para que las MIPYMES migren a las ventas digitales. Por lo cual podemos ofrecer planes accesibles para cubrir la demanda.

**Segmentación.** La segmentación será a microempresarios de aproximadamente 30 años que vivan y/o tengan sus negocios en Lima Metropolitana conforme al resultados de las encuestas (Apéndice A) y a la matriz de meta usuario (Figura 11).

Por lo cual utilizaremos marketing concentrado, dado que tenemos un nicho bien definido como MIPYMES con empresarios entre 30 a 45 años que vivan en Lima Metropolitana, puesto que requerimos concentrarnos en un segmento inicialmente para poder brindarles un servicio personalizado

**Mercado Meta.** Según el INEI (2019), “en el año 2018, las empresas registradas en Lima Metropolitana ascendieron a un 1 millón 106 mil 853, de las cuales el 93,5% fueron microempresa, el 5,5% pequeñas empresas y el 0,9% a la gran y mediana empresa” (p.16); por lo que se proyecta trabajar con 690 MIPYMES al término del quinto año.

De acuerdo con las encuestas hemos identificado que las redes sociales es nuestro principal medio para llegar a nuestro mercado meta, para ello detallaremos como contactaremos a dicho sector:

- Facebook Ads para publicitar diariamente, promocionar nuestro plan base, buscar un mínimo de “likes” y seguidores.

- Instagram para publicar diariamente, permitir a nuestros clientes nos etiqueten con un descuento en su plan en un 5%, contratar a influenciadores para que nos publiciten y conseguir un mínimo de seguidores, mediante el ROI de Marketing que coticemos a un 5% de sus contactos, el cual el rango de pago al influenciador corresponderá al 50% del margen neto del total de nuevos clientes.
- SEO y SEM en el buscador de Google para direccionar las búsquedas de palabras claves para ofertar nuestra plataforma, las palabras claves serán: digital, “digital regulation”, distribución PYMES, “e-commerce”, emprendimiento, gestión estratégica, marketing digital, inteligencia artificial, marketing digital PYME, marketing Perú, “microenterprise”, tecnología, transformación digital y ventas en línea.

**Posicionamiento.** Para buscar el posicionamiento se crearán campañas periódicas donde se les brindarán charlas de contenidos tributarios, exposición de los casos de éxito y estrategias de mercadotecnia, bajo el concepto de uso de la plataforma web Makipura. Se busca generar contenido para generar interés de los empresarios y posicionarnos en el medio de acuerdo con los resultados obtenidos señalados en los Apéndices H.

Dentro de las campañas a desarrollar se requiere el usará el marketing directo, el cual consiste en utilizar nuestro prestigio empresarial, junto con compañeros reconocidos en el rubro para difundir el conocimiento y el valor de la plataforma.

Con ello buscamos el “engagement” y la fidelización de las empresas con nosotros, que sientan la cercanía, que la comunicación sea fluía. El nivel de conocimiento y servicio será clave para nuestro posicionamiento. Plataforma amigable, que refleje lo que realmente quiere el cliente, adaptarlo a su negocio.



La transparencia es fundamental, por ello el pago por membresía mensual o anual y no porcentajes en sus ventas, para que las ganancias sean plenas para ellos, que manejen a sus clientes directamente para que puedan fidelizarse con ellos.

### 3.9.8. Marketing (7 P)

**Producto.** El producto que brindamos es una plataforma digital en la cual pueden ofertar sus productos, siendo de fácil uso y funcionalidades preestablecidas. Les facilitará disponer del hosting, un editor intuitivo para configurar y usar los módulos que requieran para el manejo de su plataforma.

**Precio.** El precio será de acuerdo con los 4 tipos de planes que disponen paquetes de características.

Tabla 11

*Precios de planes propuesto*

	<b>Bebé</b> <b>Wawa</b>	<b>Intermedio</b> <b>Samay</b>	<b>Grande</b> <b>Hatun</b>	<b>Líder</b> <b>Uma</b>
Precio mensual	S/.70.80	S/.153.40	S/.236.00	S/.342.20
Prepago anual con descuento	S/.799.00	S/.1,729.00	S/.2,659.00	S/.3,849.00
Tarifas por transacción	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00

**Plaza.** La distribución será de forma directa, el contacto se hará mediante la promoción y dirección a una página web donde se explicará los planes y sus beneficios.

**Promoción.** La promoción se realiza mediante redes sociales y mediante SEO y Google AdWords.

**Personas.** Las personas que conforman Makipura tendrán una cultura orientada al servicio y orientación de los empresarios, para ellos contamos con 2 contadores, uno dedicado a auditorías públicas y otro dedicado a auditorías privadas y auditor en banco para microempresarios. Además, con 1 especialista en ventas y distribución de

productos de primera necesidad en norte y centro del Perú. Por último, un especialista en consultoría tecnológica, impulsando la transformación digital de las empresas.

En la segunda fase se considera contratar a desarrolladores para optimizar y generar más módulos para los clientes.

**Procesos.** Nuestro proceso del Plan de Marketing es aquel que permitirá un proceso de planear y ejecutar la conceptualización, determinar el precio fijo y razonable, la promoción, la distribución de ideas, productos y servicios con el fin de crear intercambios que satisfagan las **necesidades**, los deseos y los objetivos de las empresas y las organizaciones con satisfacción final del consumidor. El proceso de marketing consta de cinco fases; primero entender el mercado, las necesidades y los deseos del cliente, segundo diseñar una estrategia de marketing orientada a las necesidades y deseos del cliente, tercero elaborar un programa de marketing que aporte valor, cuarto establecer relaciones sostenibles y lograr la satisfacción del cliente; y finalmente como punto cinco es captar valor de los clientes, obtener utilidades y calidad para el cliente.

**Posicionamiento.** Un buen posicionamiento se debe generar en base al prestigio y dominio del tema, para lo cual se brindarán conferencias para difundir el conocimiento que se dispone. Se creará y formará parte de los grupos de interés en redes sociales y en cámara de comercio de Lima. En este plan se fijará un plazo de 30 semanas de trabajo para cumplir con las responsabilidades establecidas dentro del proyecto (ver Figura 29).

### **3.10. Métricas y Resultados Cuantitativos que Confirmarían el Éxito de la Solución**

#### **3.10.1. Métricas (Indicadores)**

Con respecto al seguimiento para medir la efectividad de la solución como modelo de negocio, se proponen los siguientes indicadores:

- Número de visitantes
- Tiempo promedio de visita en la aplicación
- Tasa de conversión
- Número clientes nuevos
- Número de canales de atención
- Número de visitas únicas
- %de relacionamiento y lealtad
- % de uso de móviles y pc
- Número de SKU
- Número Recompra
- Número Venta en Soles
- Número Días de pago

### **3.10.2. Indicadores Financieros**

Para determinar la viabilidad de proyecto de negocio, es necesario revisar indicadores de evaluación económica financiera, como: valor actual neto (VNA), la tasa interna de retorno (TIR), el), el período de recuperación (PAYBACK). Para tales efectos, es necesario considerar dentro del análisis, el costo de oportunidad del capital (COK).

**Costo de Oportunidad del Capital.** Para calcular el costo de oportunidad se utilizó el Modelo de Precios Activos de Capital (MPAC o CAPM) (INVESTING, 2020), donde:

- Riesgo País -Rp
- Tasa Libre de Riesgo - Rf
- Prima de Mercado – Rm
- Beta referencial para el sector del proyecto

$$\text{COK} = R_f + B (R_m - R_f) + RP$$

Por lo tanto:

$$11.03 \% = 5.22 + 1.16 (8.94 - 5.22) + 1.5$$

Para la obtención del B, la tasa libre de riesgo ( $R_f$ ) y la prima de mercado ( $R_m$ ) se utilizó la información proporcionada por Damodaran y el Banco Central de Reserva del Perú.

**Análisis de Sensibilidad.** Se aplicaron dos escenarios para evaluar el grado de riesgo del proyecto. En ambos escenarios se proyectaron tanto la cantidad de planes vendidos, así como los ingresos que generarían cada uno de los planes.

Tabla 12

*Cantidad vendida proyectada por plan de servicios Makipura, escenario optimista, 2022 -2026*

Cantidad optimista	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
<b>Wawa</b>	100	200	380	665	1064
<b>Samay</b>	50	100	190	333	533
<b>Hatun</b>	35	70	133	233	373
<b>Uma</b>	15	30	57	100	160
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>400</b>	<b>760</b>	<b>1331</b>	<b>2130</b>

Tabla 13

*Ingreso proyectado por plan de servicios Makipura, escenario optimista, 2022 -2026*

Ingreso optimista	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
<b>Wawa</b>	S/.84,960.00	S/.169,920.00	S/.322,848.00	S/.564,984.00	S/.903,974.40
<b>Samay</b>	S/.92,040.00	S/.184,080.00	S/.349,752.00	S/.612,986.40	S/.981,146.40
<b>Hatun</b>	S/.99,120.00	S/.198,240.00	S/.376,656.00	S/.659,856.00	S/.1,056,336.00
<b>Uma</b>	S/.61,596.00	S/.123,192.00	S/.234,064.80	S/.410,640.00	S/.657,024.00
<b>Total</b>	<b>S/.337,716.00</b>	<b>S/.675,432.00</b>	<b>S/.1,283,320.80</b>	<b>S/.2,248,466.40</b>	<b>S/.3,598,480.80</b>

Tabla 14

*Cantidad vendida proyectada por plan de servicios Makipura, escenario pesimista, 2022 -2026*

<b>Cantidad pesimista</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>
<b>Wawa</b>	70	116	186	288	432
<b>Samay</b>	50	83	133	206	309
<b>Hatun</b>	20	33	53	82	123
<b>Uma</b>	10	17	27	42	63
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>249</b>	<b>399</b>	<b>618</b>	<b>927</b>

Tabla 15

*Ingreso proyectado por plan de servicios Makipura, escenario pesimista, 2022 -2026*

<b>Ingreso pesimista</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>
<b>Wawa</b>	S/. 59,472.00	S/. 98,553.60	S/. 158,025.60	S/. 244,684.80	S/. 367,027.20
<b>Samay</b>	S/. 92,040.00	S/. 152,786.40	S/. 244,826.40	S/. 379,204.80	S/. 568,807.20
<b>Hatun</b>	S/. 56,640.00	S/. 93,456.00	S/. 150,096.00	S/. 232,224.00	S/. 348,336.00
<b>Uma</b>	S/. 41,064.00	S/. 69,808.80	S/. 110,872.80	S/. 172,468.80	S/. 258,703.20
<b>Total</b>	<b>S/. 249,216.00</b>	<b>S/. 414,604.80</b>	<b>S/. 663,820.80</b>	<b>S/. 1,028,582.40</b>	<b>S/. 1,542,873.60</b>

En base a la proyección realizada en las tablas anteriores, se obtuvo los siguientes resultados:

**Optimista.** En este escenario se demostró la viabilidad del proyecto, obteniéndose la tasa interna de retorno (TIR) de: **74.18%**, valor actual neto (VAN) de: **S/2,569,135.55**, y el período de recuperación (**PAYBACK**) es a partir del 3er. año (ver Tabla 16).

**Pesimista.** Por su parte, los resultados del escenario pesimista también fueron positivos, demostrándose la viabilidad del proyecto, al obtener una tasa interna de retorno (TIR) de: **33.58 %**, valor actual neto (VAN) de: **S/619,912.16**, y el período de recuperación (**PAYBACK**) es a partir del 4to. año (ver Tabla 17).

### 3.11. Conclusiones

El presente capítulo resume el aporte de las metodologías ágiles en la solución de negocio. El uso de las herramientas como lienzo del usuario, matriz de “quick wins”, Canvas, Lean Startup, permitió identificar claramente el modelo de negocio, propuesta

de valor y el segmento al que estará dirigido Makipura. En ese sentido, se pudo identificar, el grado de aceptabilidad de la solución con las entrevistas realizadas a los potenciales usuarios (véase Anexos). Adicionalmente, se revisaron conceptos de investigación científica, los cuales ayudaron a llegar a una muestra mayor de usuarios. El uso del cuestionario permitió afinar el prototipo que fue presentado a un grupo focal obteniendo retroalimentación valiosa para garantizar el éxito de la solución. Por otro lado, el capítulo describe la solución de negocio describiendo las funcionalidades de la plataforma digital, y los tipos de servicios con los que ésta contará.

Se revisó la innovación, disrupción, exponencialidad y sostenibilidad ambiental y financiera del modelo de negocio concluyendo que, la plataforma cumple con todas esas características. La actual coyuntura ocasionada por la pandemia Covid-19, ayudará a acelerar nuestro objetivo de negocio, creciendo a un ritmo importante durante los próximos cinco (5) años. Además, se describe el plan de implementación el cual tiene una duración de seis (6) meses y un costo inicial en recursos tangibles e intangibles de S/41,980.00.

Asimismo, cualquier variación en los factores de éxito identificados podría retrasar la puesta en marcha del proyecto, inclusive incrementar los costos de operación. Para la elaboración de la proyección de ventas se utilizó los precios de los planes considerando los servicios que se detallan en el Apéndice I. Finalmente, se describe las métricas y resultados financieros que permitirán establecer indicadores a corto plazo para medir la efectividad de la propuesta de solución de negocios, todos estos alineados al flujo económico y a los supuestos tomados para dos escenarios de sensibilidad.



Tabla 16

Escenario optimista: flujo de caja económico, 2022-2026 (en soles)

Descripción	Año 0	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Ventas proyectadas</b>		337,716.00	675,432.00	1,283,320.80	2,248,466.40	3,598,480.80
(-) Gastos administrativos		-117,720.00	-141,918.00	-154,344.00	-166,770.00	-178,542.00
(-) Gastos de ventas (marketing)		-70,000.00	-84,000.00	-100,800.00	-120,960.00	-145,152.00
(-) Depreciación y amortización		-9,476.00	-9,476.00	-9,476.00	-9,476.00	-4,076.00
<b>(=) Ebit</b>		<b>140,520.00</b>	<b>440,038.00</b>	<b>1,018,700.80</b>	<b>1,951,260.40</b>	<b>3,270,710.80</b>
(-) Impuesto a la renta (29.5%)		-41,453.40	-129,811.21	-300,516.74	-575,621.82	-964,859.69
<b>Ganancia operativa neta (NOPAT)</b>		<b>99,066.60</b>	<b>310,226.79</b>	<b>718,184.06</b>	<b>1,375,638.58</b>	<b>2,305,851.11</b>
(-) Depreciación y amortización		9,476.00	9,476.00	9,476.00	9,476.00	4,076.00
<b>Flujo de caja de Libre Proyectado</b>	<b>-600,000.00</b>	<b>108,542.60</b>	<b>319,702.79</b>	<b>727,660.06</b>	<b>1,385,114.58</b>	<b>2,309,927.11</b>
<b>Flujo de caja Acumulado</b>	<b>-600,000.00</b>	-491,457.40	-171,754.61	555,905.45	1,941,020.04	4,250,947.15
<b>COK</b>	<b>11.03%</b>					
<b>Tasa interna de retorno (TIR)</b>	<b>74.18%</b>					
<b>Valor actual neto (VNA)</b>	<b>2,569,135.55</b>					
<b>Período de recuperación (PAYBACK)</b>	a partir del 3er Año					

Tabla 17

*Escenario pesimista: flujo de caja económico, 2022-2026 (en soles)*

<b>Descripción</b>	<b>Año 0</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Ventas proyectadas</b>		249,216.00	414,604.80	663,820.80	1,028,582.40	1,542,873.60
<i>(-) Gastos administrativos</i>		-117,720.00	-141,918.00	-154,344.00	-166,770.00	-178,542.00
<i>(-) Gastos de ventas (marketing)</i>		-70,000.00	-84,000.00	-100,800.00	-120,960.00	-145,152.00
<i>(-) Depreciación y amortización</i>		-9,476.00	-9,476.00	-9,476.00	-9,476.00	-4,076.00
<b>(=) Ebit</b>		<b>52,020.00</b>	<b>179,210.80</b>	<b>399,200.80</b>	<b>731,376.40</b>	<b>1,215,103.60</b>
<i>(-) Impuesto a la renta (29.5%)</i>		-15,345.90	-52,867.19	-117,764.24	-215,756.04	-358,455.56
<b>Ganancia operativa neta (NOPAT)</b>		<b>36,674.10</b>	<b>126,343.61</b>	<b>281,436.56</b>	<b>515,620.36</b>	<b>856,648.04</b>
<i>(-) Depreciación y amortización</i>		9,476.00	9,476.00	9,476.00	9,476.00	4,076.00
<b>Flujo de caja de Libre Proyectado</b>	<b>-600,000.00</b>	<b>46,150.10</b>	<b>135,819.61</b>	<b>290,912.56</b>	<b>525,096.36</b>	<b>860,724.04</b>
<b>Flujo de caja Acumulado</b>	<b>-600,000.00</b>	-553,849.90	-418,030.29	-127,117.72	397,978.64	1,258,702.68
<b>COK</b>	<b>11.03%</b>					
<b>Tasa interna de retorno (TIR)</b>	<b>33.58%</b>					
<b>Valor actual neto (VNA)</b>	<b>619,912.16</b>					
<b>Período de recuperación (PAYBACK)</b>		a partir del 4to Año				

## Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones

### 4.1. Conclusiones

1. El uso de herramientas tecnológicas dentro de las Pymes promueve el acceso a muchas oportunidades de negocio para poder llevar una adecuada gestión tanto en procesos operativos como en los administrativos logrando crear ventajas competitivas sobre otros dentro de su sector. En ese sentido, se hace necesario desarrollar una plataforma alternativa que permita a las micro y pequeñas empresas a expender sus productos al consumidor final, esto no solo ayudará al usuario a enfrentar a la coyuntura actual, sino que también le permitirá estar lista a la coyuntura que se viva post pandemia Covid-19.
2. Makipura no solo existe para atender a la coyuntura sino para quedarse a apoyar a los empresarios que, aún no tienen experiencia en el mercado digital y que buscan en el corto plazo, expandirse en el mercado.
3. Makipura ayudará a agilizar el proceso de bancarización que el Estado peruano está buscando y permitirá que los usuarios tengan más confianza al momento de utilizar herramientas digitales.
4. Las metodologías ágiles que se revisaron y aplicaron en el presente proyecto, demostraron que, para entender el problema, era muy importante conocer quién iba a ser el usuario, para poder así empatizar con el mismo y conocer sus necesidades y expectativas. Luego de ello, poder presentar una solución mínimo viable mediante un prototipo ágil para poder recibir una retroalimentación con el fin de seguir avanzando.
5. La evaluación económica y financiera demostraron la viabilidad del proyecto en el escenario optimista, ya que el valor actual neto del proyecto resultó mayor a cero ( $VAN = S/2,569,135.55$ ), la tasa interna de retorno es mayor al COK

(TIR=74.18%.) y el periodo de recuperación con beneficios económicos positivos (PAYBACK) es partir del año 3.

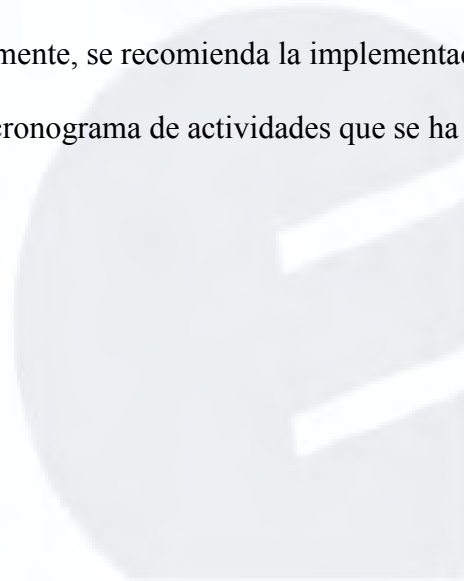
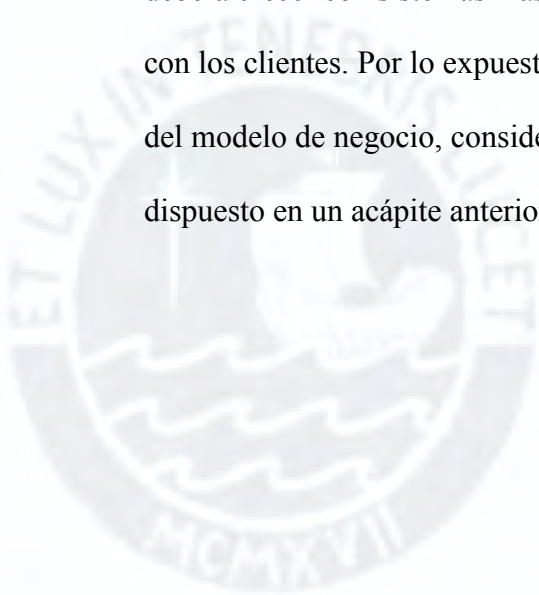
6. Asimismo, se demostró la viabilidad del proyecto ante un escenario pesimista, ya que el valor actual neto del proyecto resultó mayor a cero (VAN = S/619,912.16); sin embargo, la tasa interna de retorno (TIR= 33.58%) disminuye en 40.60% comparado con el escenario optimista. El período de recuperación con beneficios económicos positivos (PAYBACK) es a partir del año 4.

#### 4.2. Recomendaciones

1. El aprendizaje obtenido fue muy valioso, puesto que desarrollamos una solución para apoyar al empresario, brindándoles a las empresas una alternativa no solo para subsistir sino desarrollarse y crecer como empresa y persona en esta coyuntura social y económica actual debido a la pandemia Covid-19. Además, el proceso de creación de acuerdo con la metodología de Piscina Lab fue muy versátil y dinámica, dado que consistía en interacción grupal, en las cuales brindábamos ideas e íbamos armando la solución colaborativamente. Nuestro equipo se encuentra gratamente satisfecho con el trabajo realizado y la oportunidad de brindar nuestro conocimiento y dedicación a peruanos con espíritu emprendedor como nosotros. El mundo cambió como lo conocemos y los comportamientos y hábitos también, si la era digital estaba comenzando a dar sus pasos en nuestra forma de vivir hoy día se transformó en algo imprescindible.
2. De acuerdo con los estudios realizados, al menos el 60% de dueños de pequeñas y medianas empresas no tienen ni siquiera conocimiento para montar su negocio digital y, el 10% ha utilizado a terceros que lo apoyen para poder dar ese salto a la comercialización y distribución de sus productos de forma online. En ese sentido, nuestra empresa ofrece una plataforma 100 por ciento peruana, donde cada dueño

del negocio pueda de forma lúdica e intuitiva acceder a comercializar sus productos por medio de una plataforma digital que, al igual que un lego se va robusteciendo de acuerdo con las necesidades y capacidades de las personas que lo operan; este es un negocio que ha sido testeado y preliminarmente suscita gran interés debido a que la oferta no es muy grande.

3. Finalmente, cabe destacar que, debido al crecimiento que tendrán los emprendedores peruanos gracias al uso de esta herramienta digital, también se deberá crecer con sistemas más completos y robustos. La idea será ser escalables con los clientes. Por lo expuesto anteriormente, se recomienda la implementación del modelo de negocio, considerando el cronograma de actividades que se ha dispuesto en un acápite anterior.



## Referencias

- BlackSip. (2019). “Reporte de Industria: El e-commerce en Perú 2019”. Recuperado de <https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/08/Reporte-de-industria-del-eCommerce-Peru-2019-eBook.pdf>
- Bravo, F. (29 de abril de 2020). Comercio electrónico Perú: La Guía más completa del mercado [Mensaje en un blog]. Recuperado de [https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2020/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html#Comercio\\_electronico\\_en\\_Peru\\_2019](https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2020/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html#Comercio_electronico_en_Peru_2019)
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico (s/f). Trabajando para impulsar una ley de Comercio Electrónico. Recuperado de <https://www.capece.org.pe/iv-cafe-e-business-trabajando-para-impulsar-una-ley-de-comercio-electronico/>
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico. (2019). “Reporte Oficial de la Industria E-commerce en Perú. Crecimiento de Perú y Latinoamérica 2009-2019”. Recuperado de <https://www.inteligenciaparanegocios.com/wp-content/uploads/2020/02/Reporte-Oficial-de-la-Industria-Ecommerce-en-Peru.pdf>
- Comex Perú (2020). Las MYPE peruanas en 2019 y su realidad ante la crisis. Semanario 1028. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/las-mype-peruanas-en-2019-y-su-realidad-ante-la-crisis>
- Damacén, D. (2005). El Comercio electrónico en las negociaciones comerciales de las PYMES en el Perú (Tesis de maestría). Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12672/2713>
- Díaz, D. y Valencia B (2015). Estudio Exploratorio de la Oferta de Comercio Electrónico en un Conjunto de Micro y Pequeñas Empresas (MYPES)

Localizadas en Diversos Distritos de Lima Metropolitana (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/6769>

Euromonitor International (2020). E-Commerce in Perú. Recuperado de

<https://www.euromonitor.com/e-commerce-in-peru/report>

Fernández, I. (2003). Régimen Tributario del Comercio Electrónico: Perspectiva

Peruana. Recuperado de

<https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=EiW5zYPSce0C&oi=fn>

[d&pg=PA29&dq=comercio+electronico+en+el+peru&ots=JA67omH719&si](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=EiW5zYPSce0C&oi=fn&pg=PA29&dq=comercio+electronico+en+el+peru&ots=JA67omH719&sig=QUgyjd49zG-)

[g=QUgyjd49zG-](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=EiW5zYPSce0C&oi=fn&pg=PA29&dq=comercio+electronico+en+el+peru&ots=JA67omH719&sig=QUgyjd49zG-)

[u0YXT\\_fe59COiOrg#v=onepage&q=comercio%20electronico%20en%20el](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=EiW5zYPSce0C&oi=fn&pg=PA29&dq=comercio+electronico+en+el+peru&ots=JA67omH719&sig=QUgyjd49zG-u0YXT_fe59COiOrg#v=onepage&q=comercio%20electronico%20en%20el)

[%20peru&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=EiW5zYPSce0C&oi=fn&pg=PA29&dq=comercio+electronico+en+el+peru&ots=JA67omH719&sig=QUgyjd49zG-u0YXT_fe59COiOrg#v=onepage&q=comercio%20electronico%20en%20el%20peru&f=false)

Galeano, S. (21 de diciembre de 2016). 3 claves para conseguir una atención al cliente en comercio electrónico disruptiva [Mensaje en un blog]. Recuperado de (<https://marketing4ecommerce.net/claves-atencion-al-cliente-en-comercio-electronico/>).

Galeano, S. (16 de agosto de 2019). Qué es el modelo Canvas y cómo aplicarlo a un eCommerce [Mensaje en un blog]. Recuperado de

([https://marketing4ecommerce.net/que-es-el-modelo-canvas-y-como-](https://marketing4ecommerce.net/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-un-ecommerce/)

[aplicarlo-a-un-ecommerce/](https://marketing4ecommerce.net/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-un-ecommerce/)).

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020). Tecnología de la

información (TIC). Lima, Perú: Boletines. Recuperado de

[https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/tecnologias-de-la-](https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/tecnologias-de-la-informaciontic/1/)

[informaciontic/1/](https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/tecnologias-de-la-informaciontic/1/)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020). Informe Técnico:

Estadísticas de las Tecnologías de la Información y Telecomunicación en



los Hogares - Trimestre Julio, Agosto y Septiembre 2020”. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-tic-iii-trimestre2020.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020). “Perú: Tecnologías de Información y Comunicación en las empresas 2017”. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1719/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1719/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019). “Perú: Estructura Empresarial, 2018”. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1703/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1703/libro.pdf)

Ismail, S. (3 de marzo de 2019). Propósito Transformador Masivo: el primer atributo de tu Organización Exponencial que transformará el mundo [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://blog.growthinstitute.com/es/proposito-transformador-masivo-el-primer-atributo-de-tu-organizacion-exponencial-que-transformara-el-mundo>

Malca, O. (2001). Comercio electrónico. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11354/76>

Manrique, W. (28 de octubre de 2019). El avance del canal moderno en Perú. El Peruano. Recuperado de <https://www.elperuano.pe/noticia-el-avance-del-canal-moderno-el-peru-85901.aspx>

Ministerio de la Producción (s/f). Tu empresa: Kit Digital. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.kitdigital.pe/Home/Index>

Quintana, M. (22 de octubre de 2017). Marco legal del sector digital en Perú [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://quintanacastro.com/marco-legal-del-sector-digital-en-peru/>

Vivar, R. (5 de mayo de 2020). Las MYPES: antes y después del COVID-19. Gestión.

Recuperado de <https://gestion.pe/blog/evidencia-para-la-gestion/2020/05/las-mype-antes-y-despues-del-covid-19.html/?ref=gesr>

Williams, E. (10 de junio de 2016). EXPONENCIAL, La nueva norma para el

crecimiento de las empresas [Mensaje en un blog]. Recuperado de

<https://medium.com/@eduardowilliams/exponencial-la-nueva-norma-para-el-crecimiento-de-las-empresas-67ac5711680d>



## Apéndices

### Apéndice A. Encuestas

#### Apéndice A1. Encuesta Consumidores Finales / B2C


**Estudio sobre el comercio electrónico y las pymes:**  
**Makipura**

Estimado(a): Esta encuesta es parte de un estudio sobre el comercio electrónico y las MYPES para la elaboración de la tesis con el fin de optar el título de Magíster en Administración Estratégica de Empresas.

El Objetivo principal es analizar el comportamiento de los consumidores, dada la situación mundial y el avance de la tecnología.

Su información individual estará protegida y completamente confidencial. La duración de la encuesta es máximo 10 minutos.

Le agradecemos de antemano su apoyo dado que es el principal aporte para nuestro trabajo.

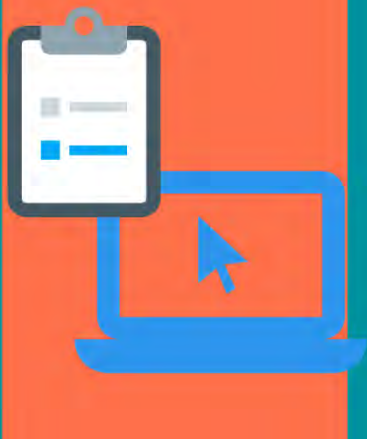


- 1) ¿Qué rango de edad tienes actualmente?
  - De 18 a 29 años
  - De 30 a 39 años
  - De 40 a 49 años
  - De 50 a más años
- 2) ¿En qué distrito vives?
- 3) ¿Cuál es tu sexo?
  - Femenino
  - Masculino
- 4) Respecto al año pasado, ¿Cuál es tu comportamiento de compras por internet este año?
  - Incrementó
  - Igual que el año pasado
  - Disminuyó
  - No compro por Internet
- 5) ¿Con qué frecuencia realizas compras por internet?
  - Diario
  - Cada 15 días
  - Inter diario
  - Una vez por mes
  - Una vez por semana
  - No compro por internet
- 6) ¿Crees que son seguras las compras por internet?
  - Sí
  - No
- 7) ¿Cuál es el método de pago?
  - Efectivo
  - Pos en domicilio
  - Transferencias bancarias
  - Yape o Plin
  - Pago en línea
- 8) ¿Las fechas de entrega se cumplen al comprar por Internet?
  - Sí
  - A Veces
  - No
- 9) ¿Qué dispositivo utiliza más para realizar las compras por Internet?
  - Teléfono móvil
  - Tableta
  - Computadora, laptop o notebook
  - Otro (especifique)
- 10) ¿Cuál es tu mayor preocupación al comprar por Internet?

## Apéndice A2. Encuesta B2B

Encuesta

## Estudio sobre el comercio electrónico y las pymes: Makipura

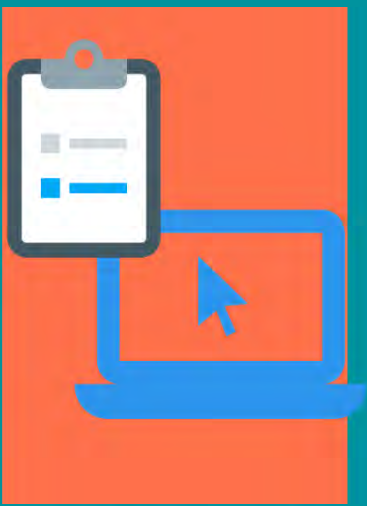


Estimado(a): Esta encuesta es parte de un estudio sobre el comercio electrónico y las MYPES para la elaboración de la tesis con el fin de optar el título de Magister en Administración Estratégica de Empresas.

El Objetivo principal es analizar el comportamiento de los consumidores, dada la situación mundial y el avance de la tecnología.

Su información individual estará protegida y completamente confidencial. La duración de la encuesta es máximo 10 minutos.

Le agradecemos de antemano su apoyo dado que es el principal aporte para nuestro trabajo.



1) ¿Qué rango de edad tienes actualmente?

De 18 a 29 años

De 30 a 39 años

De 40 a 49 años

De 50 a más años

2) ¿En qué distrito se encuentra tu negocio?

3) ¿Cuál es tu sexo?

Femenino  Masculino

4) ¿Cuál es el canal de venta que más utiliza para vender?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="radio"/> Tienda Física         | <input type="radio"/> Facebook           |
| <input type="radio"/> Llamadas Por telefono | <input type="radio"/> Pagina web         |
| <input type="radio"/> Whastupp              | <input type="radio"/> Otro (especifique) |
| <input type="radio"/> Instagram             |  |

5) Con respecto a invertir en una página web, usted considera desde 1 si es económico hasta 5 si es inaccesible, muy costoso?



6) ¿Su empresa o emprendimiento cuenta con RUC?

- Sí  
 No

7) ¿Cómo registra el seguimiento de sus ventas?

- |                                |  |
|--------------------------------|--|
| <input type="radio"/> Excel    | <input type="radio"/> No registro ventas |
| <input type="radio"/> Software | <input type="radio"/> Otro Especifique   |
| <input type="radio"/> Cuaderno |  |
| <input type="radio"/> ERP      |  |

8) ¿Cómo prefiere cobrarles a sus clientes?

- |   |                                       |  |
|---|---------------------------------------|--|
| <input type="radio"/> Efectivo              | <input type="radio"/> POS a domicilio | <input type="radio"/> Pago en línea      |
| <input type="radio"/> Transferecia Bancaria | <input type="radio"/> YAPE/PLIN       | <input type="radio"/> Otro (especifique) |

9) ¿ Que producto o servicio vende?



10) ¿Cree usted que sus clientes estan satisfechos con su logistica en la entrega de productos ? Desde 1 si estan totalmente insatisfechos hasta 5 si estan totalmente satisfechos



## **Apéndice B. Agrupación y Saturación**

### ***Perfil de Usuario 1***

Este perfil de persona es aquella que tiene entre 30 y 45 años (forma parte del grupo de los “millennials”) que nacieron en provincia y vinieron a radicar a Lima para hacer negocios y así sostener a su familia. Logró culminar la primaria y secundaria, pero no pudo culminar la universidad, sin embargo, esta situación no fue una barrera suficiente para que construya y enrumbe un negocio familiar fructífero. Los conocimientos adquiridos son de la misma calle que lo ha convertido en un hombre de vasta experiencia capaz de encontrar un nicho de mercado y volverlo rentable. Su negocio lo ayuda a mantener a su familia y, es por ellos que no asume mucho riesgo y siempre va a lo seguro. Este usuario no conoce mucho de tecnología, pero se ha tenido que adaptar a ella. Asimismo, tiene mucho miedo de trabajar con bancos, pero ha podido insertarse en el sistema financiero lentamente. Este usuario necesita movilizarse y estar en contacto con sus proveedores y clientes para realizar su negocio.

### ***Perfil de Usuario 2***

Este perfil de persona es aquella que tiene entre 18 y 25 años que nacieron en Lima, pero de padres provincianos en su mayoría. Este usuario está estudiando en un instituto o universidad, pero ya tiene una perspectiva empresarial que lo empuja a buscar oportunidades de negocio, ya sea con el fin de apoyar a la economía familiar o por deseos propios de superación. Este usuario maneja la tecnología con gran facilidad, pero no tiene el capital propio necesario para iniciar su propia empresa y necesita de financiamiento de bancos para poder iniciar sus primeros negocios; asimismo, ha sabido usar las redes sociales para poder conseguir dinero. Este usuario puede hacer todo su negocio desde un solo lugar.



## **Apéndice C. Lienzo de Experiencia del Usuario – Momentos**

### ***Momento del Problema Seleccionado***

Ha llegado una pandemia que afecta a todos, desde los más ricos hasta los más pobres. El gobierno peruano dicta una ley que impide al usuario realizar su negocio como lo hacía habitualmente y al usuario no le queda otra ya que inicialmente han promulgado que la inmovilización social sea por 2 semanas. Pasada las 2 semanas, se dictan otras dos semanas de emergencia nacional e inmovilización social, situación que le preocupa al usuario ya que si extienden otras 2 semanas más adicionales de cuarentena el usuario no podrá sustentar a su familia ya que no posee la liquidez suficiente para sobrevivir más tiempo. La única opción que le queda al usuario es desobedecer la cuarentena para volver a generar ingresos y así poder mantener a su familia, pero esto tiene dos grandes riesgos que el usuario está dispuesto a afrontar: arresto policial y contagio del virus. Lo más peligroso es el punto b, porque incluso esto generaría que sus familiares se contagien y puedan enfermarse. Por otro lado, parece que el sueño del nuevo negocio, el cual es fruto de una breve investigación de mercado, empieza a derrumbarse ya que en estas 4 semanas no ha podido contactar ni visitar a sus clientes, lo que es peor aún, la propia experiencia de no poder realizar un comercio digital le dificulta reiniciar su negocio ante la coyuntura expuesta. Asimismo, a pesar de ser un negocio familiar había contratado a dos jóvenes que lo estaban apoyando, pero por la pandemia se prefirió rescindir de su ayuda y solo se le pudo pagar a estos 2 trabajadores por 2 semanas y eso también le preocupa porque para reiniciar su trabajo no va a tener apoyo alguno más que el de su hija que se encuentra en una Universidad Privada terminando sus estudios.

### ***Momentos de la experiencia***

El usuario quiso incursionar en un nuevo negocio para lo cual pudo encontrar mucha información que lo llevó a incursionar de forma segura y rentable en la venta de productos. Para su fortuna estos productos pueden ser comprados a un buen precio y vendidos a los



clientes finales con un margen alto y, además, la demanda de este producto es alto, pero la oferta pequeña. Esta situación es una oportunidad única.

El usuario tiene un hijo que está estudiando en la universidad que conoce de redes sociales y sobre tecnología, hace poco tuvieron una conversación en donde el usuario le propuso a su hijo enseñarle el negocio que había encontrado y éste respondió que estaría interesado en saber más de ello. Si bien aún se encuentra pendiente la conversación, el padre está orgulloso de que el hijo haya aceptado conversar con él.

El usuario se encuentra feliz porque ha aprendido a utilizar el WhatsApp para comunicarse con sus clientes. Antes solo hacía llamadas o enviaba mensajes de texto. Si bien le ha costado adaptarse al cambio a pesar de no existir tanta diferencia entre enviar un mensaje de texto y un mensaje a través de WhatsApp, esto solo lo hizo inicialmente para comunicarse con su familia y ahora lo puede utilizar para su negocio, lo cual es un gran avance para él, quien antes era una persona renuente a la tecnología.

### ***Momentos críticos***

El usuario no puede estar más de cuatro semanas sin trabajar porque esto no le permitiría comprar lo básico a su familia, y como su negocio aún no se efectúa de manera digital sino física, el usuario siente que no va a volver a poder trabajar por al menos un mes más y eso le preocupa.

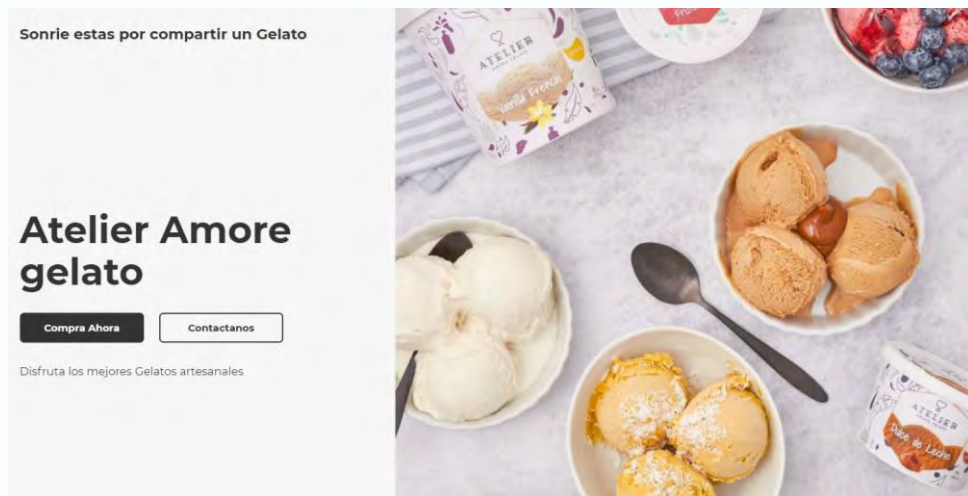
El usuario tiene miedo de empezar su negocio solo y sin ayuda pues en cualquier momento puede ser detenido y como es el único sostén de la familia, podría dejar a su esposa e hijos en grandes dificultades económicas.

El usuario siente tristeza de no poder posicionar su empresa y enrumbarla como lo había planeado. La coyuntura ha arruinado todos sus planes y siente miedo de perder todo el dinero que ya ha invertido en este nuevo negocio. Sin embargo, cree que también puede ser

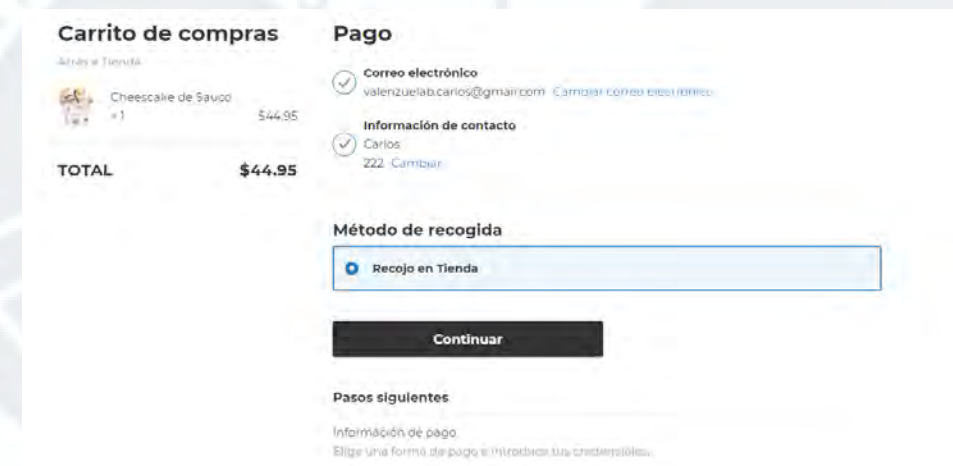
una oportunidad de mejora y de adelantar el cambio de estilo de ventas en línea que inicialmente estaba evitando.



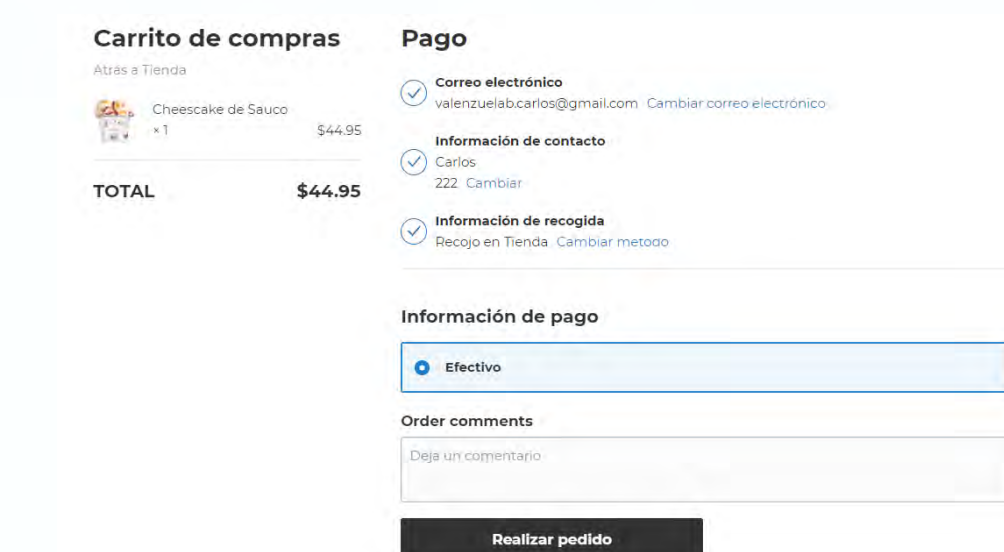
## Apéndice D. Prototipo inicial de la página de inicio



## Apéndice E. Prototipo inicial de la página de despacho



## Apéndice F. Prototipo inicial de la página de pago



Apéndice G. Concepto de Makipura Aplicado en Empresas Peruanas

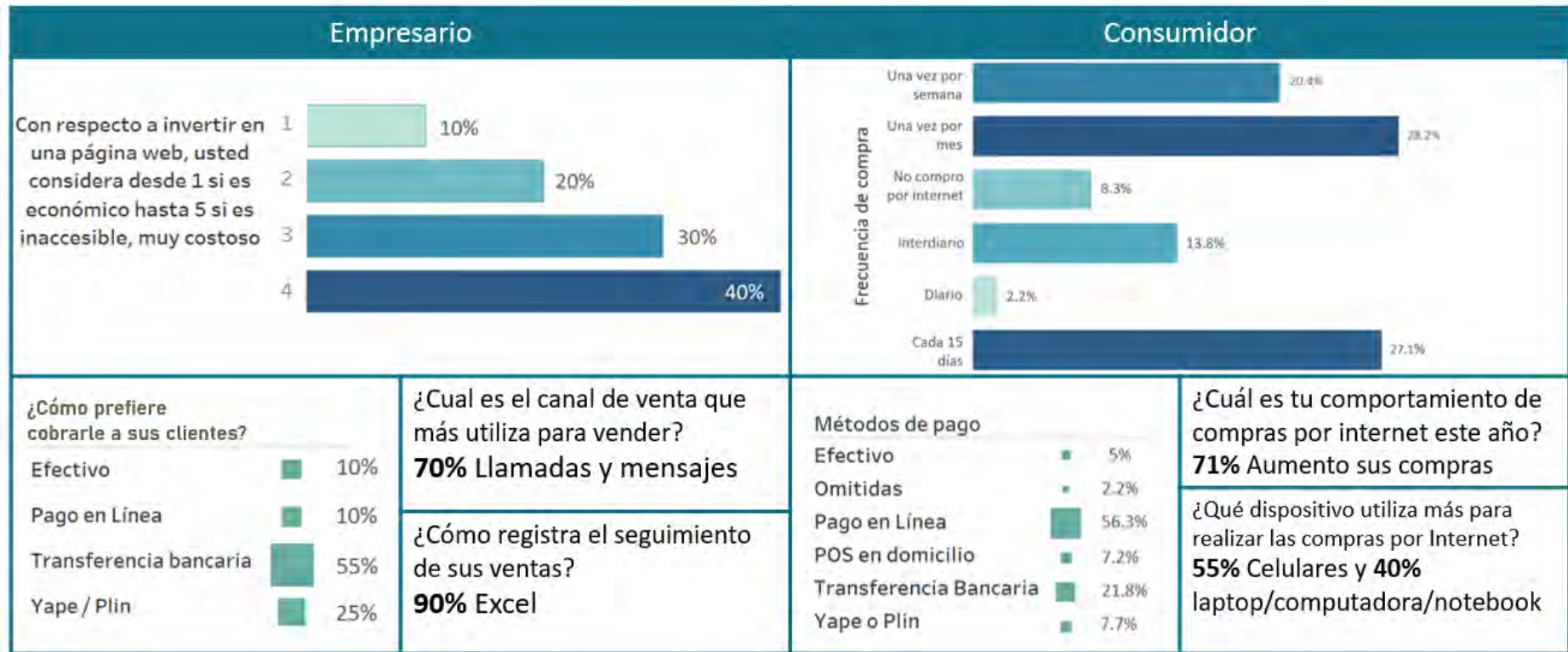


Atelieramoregelato.com



Divinoprodigio.com

Apéndice H. Resultados de Encuesta de Empresario y Consumidor



## Apéndice I. Detalle de Servicios por Plan

Concepto	Wawa	Samay	Hatun	Uma
<u>Canales de venta</u>				
Tienda en línea	X	X	X	X
Tienda en Facebook		X	X	X
Tienda en Instagram			X	X
Punto de venta móvil			X	X
<u>Promocionar</u>				
Publicidad en Facebook			X	X
Publicidad en Instagram				X
<u>Móvil</u>				
Carrito de compras adaptado al móvil	X	X	X	X
Aplicación de gestión de tiendas para Android		X	X	X
Aplicación de gestión de tiendas para iOS			X	X
<u>Características</u>				
Número de productos	10	100	1000	ilimitado
Número de cuentas	2	5	10	20
Cálculo automático de impuestos	X	X	X	X
Seguimiento del inventario (tiendas)	1	Hasta 3	Hasta 5	ilimitado
Libro de Reclamaciones	X	X	X	X
Información tributaria peruana general	X	X	X	X
Calendario de obligaciones tributarias	X	X	X	X
Correos electrónicos por carrito abandonado		X	X	X
Filtros de productos		X	X	X
Crear pedidos		X	X	X
Carrito de compras		X	X	X
Informes de ventas realizadas y por producto		X	X	X
Cuentas de correo		1	3	6
Facturación electrónica con PSE y OSE			X	X
Cierre de caja			X	X
Elaboración de Registro de Ventas y Compras electrónico			X	X
Idiomas de la página	E - Q	E - Q	E - Q - I	E - Q - I
Módulo de inventarios				X
Módulo de reportes exportables				X
Módulo de empleados				X
Chatbot en Facebook				X
Chatbot en Instagram				X
<u>Métodos de pago</u>				
Contraentrega: (YAPE/PLIN, TC, TD)	X	X	X	X
En línea: (YAPE/PLIN, TC, TD)	X	X	X	X
Transferencias interbancarias			X	X
<u>Seguridad</u>				
Certificado de seguridad SSL	X	X	X	X
<u>Asistencia</u>				
Chat	X	X	X	X
Teléfono		X	X	X