

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



**Business Consulting – Tai Loy S.A.**

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

**PRESENTADA POR**

Elvis Frederick Candía Serrano, DNI: 45694913

Jesús Raúl Párraga Ludeña, DNI: 70932135

Bryan Rodríguez Chácara, DNI: 45153030

**ASESOR**

Nicolás Andrés Núñez Morales, DNI: 49011442

ORCID: 0000-0003-2193-3830

**JURADO**

Presidente: Igor Leopoldo Loza Geldres

Jurado: Jose Carlos Veliz Palomino

Asesor: Nicolás Andrés Núñez Morales

**Surco, Agosto 2022**

## **Agradecimientos**

La presente tesis representa los resultados de todos los aprendizajes y enseñanzas de nuestros compañeros y profesores de CENTRUM, es por ello que agradecemos a nuestra Alma Mater por haber sabido guiarnos durante esta experiencia académica, profesional y humana. Agradecimiento especial a nuestro asesor Nicolás Núñez por su guía y consejos en cada uno de los entregables de esta tesis. A nuestras familias por haber sido nuestra motivación para lograr cada uno de los objetivos que nos planteamos al iniciar nuestra maestría.

## **Dedicatorias**

A mis padres Elvis e Ivonne, por el apoyo incondicional en todo el proceso de mi formación y vida, por haberme enseñado a salir a delante y no rendirme, a mi hermana Yomira por estar siempre cuando la necesito. A mi esposa Nicole por el amor incondicional y todo el apoyo brindado en este proceso.

***Elvis Candia***

A mis padres Raúl y Margarita, por el amor incondicional y el apoyo constante durante este camino llamado vida. A Rafaella, mi hija, por ser ese motivo por el cual busco superarme día a día.

***Raúl Párraga***

A mis padres César y Carmen, por su apoyo incondicional en este proyecto, por su amor que me brindan y estar dispuestos a apoyarme siempre en cualquier momento o proyecto que evalué asumir.

***Bryan Rodríguez***

### **Abstract**

Tai Loy S.A. is a Peruvian company dedicated to the commercialization of office and school supplies. In the 57 years of history has undergone different commercial restructurings that have allowed it to be the leader in the market; however, in the last two years, due to the pandemic of COVID-19, the sales have decreased considerably due to the migration of customers to digital channels. In that sense, Tai Loy, aware of the need for change in the purchasing behavior of their customers allocated resources for the development of an e-commerce platform that will allow them to obtain results in a short period of time, nevertheless, Tai Loy needs an integral plan capable of attracting new customers through the use of digital channels. This thesis aims to provide a feasible solution to increase the level of sales through a web platform that integrates the services currently provided and that in turn serves as support to the Peruvian educational sector through a virtual classroom, supported by the agreements that it currently has with the main publishers of the country. The thesis starts with a brief overview of the company, an internal and external analysis that influence the company. subsequently, through the Ishikawa diagram the main problems and causes are indicated in order to identify the main problem and with a brainstorming a feasible and scalable solution for Tai Loy. As a result, it was defined as the best alternative implement a fully digital service through a web platform. It was<sup>4</sup> estimated that the project would have a duration of 230 business days and an initial cost of S / . 882,000,00, which will be financed by a bank loan at a rate of 10.25%. Finally, as a result, the forecasts showed that the company can achieve positive results in the first year after the launch of the service and additionally a positioning of the brand in the country in the educational sector.

## Resumen Ejecutivo

Tai Loy S.A. es una empresa peruana dedicada a la comercialización de materiales de útiles de oficina y escolares. En los 57 años de historia Tai Loy ha sufrido diferentes reestructuraciones comerciales que le han permitido ser el líder en el mercado; sin embargo, en los últimos dos años, a raíz de la pandemia del COVID-19, el nivel de ventas ha disminuido considerablemente debido a la migración de clientes a canales digitales. En tal sentido, Tai Loy, consiente de la necesidad de los cambios en el comportamiento de compra de sus consumidores asigno recursos para el desarrollo de una plataforma de e-commerce la cual les permitiría obtener resultados en un corto plazo, no obstante, Tai Loy necesita un plan integral capaz de captar nuevos clientes mediante el uso de los canales digitales. La presente tesis tiene como objetivo proporcionar a Tai Loy una solución factible para aumentar el nivel de ventas por el medio de una plataforma web que compenetre los servicios que actualmente brinda y que a su vez sirva de apoyo al sector educativo peruano mediante un aula virtual, soportado por los convenios que actualmente tiene con las principales editoriales del país. La tesis comienza con una breve reseña de la compañía, un análisis interno y externo que influyen en la empresa. Posteriormente, por medio del diagrama de Ishikawa se señalan los principales problemas y sus causas para poder llegar a una identificación del principal problema y mediante un brainstorming generar una solución factible y escalable para Tai Loy. Como resultado, se definió como la mejor alternativa a implementar un servicio totalmente digital a través de una plataforma web. Se estimó que el proyecto tendría una duración de 230 días hábiles y un costo inicial de S / . 882,000,00, el cual será financiado mediante un préstamo bancario a una tasa del 10.25%. Finalmente, como resultados, las proyecciones mostraron que la empresa puede lograr resultados positivos en el primer año después del lanzamiento del servicio y adicionalmente un posicionamiento de la marca a nivel nacional en el sector educativo.

## Tabla de Contenido

Listado de Tablas .....	8
Listado de Figuras .....	9
<b>Capítulo I: Situación General de la Empresa .....</b>	<b>10</b>
1.1 Presentación de la Empresa.....	10
1.1.1 Historia .....	10
1.1.2 ¿Quiénes Somos?.....	10
1.1.3 Misión.....	11
1.1.4 Visión .....	11
1.1.5 Valores Estratégicos .....	11
1.1.6 Actualidad.....	12
1.2 Modelo de Negocio .....	13
1.2.1 Alianzas Estratégicas .....	13
1.2.2 Actividades Clave.....	14
1.2.3 Recursos Clave .....	15
1.2.4 Propuesta de Valor .....	16
1.2.5 Relación con los clientes .....	16
1.2.6 Canales .....	17
1.2.7 Segmento de clientes .....	17
1.2.8 Estructura de costos .....	18
1.2.9 Estructura de ingresos.....	19
1.3 Análisis del Sector Industrial .....	23

1.4 Análisis del Contexto Externo de la Empresa (Oportunidades y amenazas).....	25
1.5 Análisis del Contexto Interno de la Empresa (Fortalezas y debilidades) .....	28
1.6 Conclusión.....	29
<b>Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal.....</b>	<b>30</b>
2.1 Metodología de trabajo.....	30
2.2 Lista de Problemas .....	31
2.2.1 Disminución en las ventas y en el margen de utilidad en sus líneas de negocios....	31
2.2.2 Ausencia de canales digitales que hagan competitivo al negocio.....	33
2.2.3 Inconvenientes en la distribución y abastecimiento de mercaderías .....	34
2.3 Matriz de Complejidad versus Beneficio .....	35
2.4 Problema Principal .....	35
<b>Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal.....</b>	<b>37</b>
3.1 Causas identificadas .....	37
3.2 Matriz Priorización Causa-Raíz .....	41
3.3 Conclusión.....	42
<b>Capítulo IV: Alternativas de Solución .....</b>	<b>44</b>
4.1 Alternativas de Solución identificadas .....	44
4.2 Evaluación de las Alternativas de solución.....	49
4.3 Solución Propuesta.....	49
<b>Capítulo V: Plan de Implementación y factores clave de éxito.....</b>	<b>50</b>
5.1 Definiciones Claves.....	50
5.2 Balanced Scorecard.....	50
5.3 Plan de Implementación (Gantt) y Presupuesto .....	53
5.3.1 Equipos de trabajo .....	53

5.3.2 Plan de implementación.....	53
5.3.3 Presupuesto.....	58
5.4 Factores Claves de Éxito .....	59
5.4.1 Habilitadores.....	60
5.4.2 Riesgos .....	60
5.5 Conclusiones .....	61
<b>Capítulo VI: Resultados Esperados.....</b>	<b>63</b>
6.1 Resultados esperados del Plan de Implementación .....	63
6.2 Recuperación de la Inversión .....	68
<b>Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>71</b>
7.1 Conclusiones .....	71
7.2 Recomendaciones.....	71
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>73</b>

**Listado de Tablas**

<b>Tabla 1</b> <i>Participación por canal 2019-2020</i> .....	<b>32</b>
<b>Tabla 2</b> <i>Matriz de Complejidad Versus Beneficio</i> .....	<b>35</b>
<b>Tabla 3</b> <i>Lista de útiles según grado académico</i> .....	<b>45</b>
<b>Tabla 4</b> <i>Distribución de escolares según grado académico</i> .....	<b>47</b>
<b>Tabla 5</b> <i>Planificación</i> .....	<b>55</b>
<b>Tabla 6</b> <i>Planificación Detallada por Fases</i> .....	<b>56</b>
<b>Tabla 7</b> <i>Presupuesto del Personal del Proyecto</i> .....	<b>58</b>
<b>Tabla 8</b> <i>Distribución de colegios según nivel socioeconómico en el Departamento de Lima y el Callao</i> .....	<b>64</b>
<b>Tabla 9</b> <i>Distribución de alumnos en colegio por niveles</i> .....	<b>65</b>
<b>Tabla 10</b> <i>Lista de útiles para primaria</i> .....	<b>66</b>
<b>Tabla 11</b> <i>Lista de útiles para secundaria</i> .....	<b>67</b>
<b>Tabla 12</b> <i>Ingresos por ventas</i> .....	<b>68</b>
<b>Tabla 13</b> <i>Estado de resultados proyectado a cinco años</i> .....	<b>69</b>



**Listado de Figuras**

<b>Figura 1</b> <i>Distribución de Compras por Proveedor</i> .....	<b>14</b>
<b>Figura 2</b> <i>Ventas por canal</i> .....	<b>19</b>
<b>Figura 3</b> <i>Ventas por Canal Mayorista 2018-2020</i> .....	<b>20</b>
<b>Figura 4</b> <i>Ventas por Canal Retail</i> .....	<b>21</b>
<b>Figura 5</b> <i>Ventas por Canal Corporativo</i> .....	<b>22</b>
<b>Figura 6</b> <i>Ventas por Canal E-Commerce</i> .....	<b>23</b>
<b>Figura 7</b> <i>Diagrama de Ishikawa</i> .....	<b>37</b>
<b>Figura 8</b> <i>Matriz Priorización Causa-Raíz</i> .....	<b>41</b>
<b>Figura 9</b> <i>Distribución de Colegios Según Grado Académico – 2020</i> .....	<b>46</b>
<b>Figura 10</b> <i>Distribución de Colegios Privados en Lima Según Costo Mensual</i> .....	<b>47</b>
<b>Figura 11</b> <i>Mapa Conceptual Balance Scorecard</i> .....	<b>52</b>
<b>Figura 12</b> <i>Cronograma de actividades</i> .....	<b>57</b>

## **Capítulo I: Situación General de la Empresa**

En este capítulo se va describir la empresa (Tai Loy) a quien se le va desarrollar este Business Consulting, explicando a que se dedica la empresa, como se ha ido desarrollando a lo largo de su existencia y a la fecha como viene operando en el sector al que pertenece.

### **1.1 Presentación de la Empresa**

La empresa Tai Loy, dedicada a la comercialización de útiles escolares, juguetes y artículos de oficina, en los últimos años ha mantenido un crecimiento constante, alineado siempre a uno de sus principales objetivos del plan estratégico al año 2020: seguir creciendo. Tai Loy, en su proceso de crecimiento y expansión en todo el Perú, adquirió Minerva, Comercial Luciano, la empresa trujillana Copy Ventas SRL, Suplacorp SRL, Librería Santa María EIRL, Liberia distribuidora América. Hoy es la empresa líder en el sector, cuenta con más de cincuenta años de experiencia ofreciendo variedad de productos y los mejores precios del mercado; tiene más de cien sucursales.

#### **1.1.1 Historia**

La historia de Tai Loy S.A. se remonta al 22 de febrero de 1965, en el Cercado de Lima. Fundada por Don Alfonso Koc Fong Sun, dedicada al negocio mayorista de artículos de bazar. Tras años de experiencia y crecimiento en el mercado, en los años 80 se toma la decisión de cambiar el rumbo de la empresa y se decide entrar al negocio de útiles escolares y de oficina, incrementando el número de tiendas en la ciudad de Lima.

El significado de Tai Loy es “Comienza la prosperidad”. Este nombre fue la premonición de lo que años más tarde sería toda una realidad.

#### **1.1.2 ¿Quiénes Somos?**

- TAI LOY es la empresa líder en el Perú en la venta de útiles, que se ha posicionado como la especialista del sector.

- Tienen más de 50 años de experiencia y una participación de mercado que supera el 45%.
- Las ventas superan los 700 millones anuales
- Atiende a más de 100,000 clientes a nivel nacional.
- Cuenta con más de 2500 colaboradores en la organización, considerándose que solo aproximadamente 1300 personas son empleados permanentes y los aproximadamente 1200 restantes son personal que ingresa entre los periodos de diciembre a marzo por la temporada de campaña navideña y escolar según lo presupuestado por la empresa en número de personas a contratar.

### **1.1.3 Misión**

Ser destino de compra en las 3 categorías top que se definan por canal para nuestros clientes con el objetivo de contribuir con la generación de negocios, empleos, para la micro y mediana empresa, aportando al desarrollo de la educación y a las actividades cotidianas de miles de empresa en el Perú, guiados por una promesa de "más qué útiles". Estamos comprometidos con la gestión del rendimiento de la compañía, de fomentar la colaboración, de desarrollar nuevos talentos, con el crecimiento de nuestros colaboradores y sus familias, y continuar consolidándonos como "la familia Tai Loy".

### **1.1.4 Visión**

Ser una de las marcas más admirables de Perú, reconocida por brindar a nuestros clientes todo lo que necesitan para expresar sus ideas.

### **1.1.5 Valores Estratégicos**

Tai Loy SA según su planeamiento estratégico al 2020 logró identificar dos clases de Valores y estas están catalogadas de la siguiente manera:

Reales; aquellos que existen evidencia en el comportamiento de sus colaboradores, y estos son:

- Compromiso, nuestra gente está orgullosa de trabajar aquí, de los productos que venden y de todo lo que hacen en y para la empresa.
- Ética, transparencia y justicia con los colaboradores, clientes, proveedores, accionistas, comunidad en general y nosotros mismos.

Ideales; aquellos que se encuentran trabajando para que la organización pueda adherir los comportamientos, y estos son:

- Innovación, mejorar los procesos de nuestro negocio, utilizamos investigación y análisis para equilibrar nuestro rendimiento y para guiar nuestras decisiones. Buscamos que nuestros colaboradores desarrollen un espíritu emprendedor, que desarrollen soluciones creativas e inicien el cambio.
- Servicio al cliente, enfoque en la simplicidad de la atención y los procesos, que los colaboradores estén enfocados en las novedades de la empresa y del mercado, con el objetivo de ofrecer el más alto nivel de servicios a nuestros clientes y tratarlos como queremos ser tratados nosotros mismos.
- Trabajo en equipo, compartir conocimientos, experiencias y esfuerzo, aportando lo mejor de cada uno y asumiendo responsabilidades para la consecución de objetivo común.

### **1.1.6 Actualidad**

Tai Loy hasta el 2020 se encontraba en contante crecimiento, sin embargo, luego de la pandemia a consecuencia del COVID-19, el canal retail freno sus ventas por 4 meses, el canal mayorista freno sus ventas por 6 meses. Por otro lado, el canal corporativo continuó con sus ventas, pero bajaron en un 60% y el canal e-commerce continuo con sus ventas teniendo un crecimiento de un 70%; este último no estaba preparado para un crecimiento tan grande y rápido.

En la actualidad, la empresa cuenta se está reactivando, sin embargo, sus ingresos son escasos a comparación al 2019. El presente informe mostrará otras alternativas de ingreso, con la finalidad de que la empresa continúe con el crecimiento estratégico que tenía el 2019.

## **1.2 Modelo de Negocio**

Tai Loy, se encuentra en crecimiento constante en los últimos cinco años expandiendo sus distintos canales de venta a los mejores precios; teniendo en cuenta su propuesta de valor y contemplando alianzas estratégicas con los proveedores. Por otro lado, cuenta con una buena relación con sus clientes brindándoles un servicio de calidad, ya que cuenta con colaboradores debidamente capacitados. Lo mencionado se analizará a continuación.

### **1.2.1 Alianzas Estratégicas**

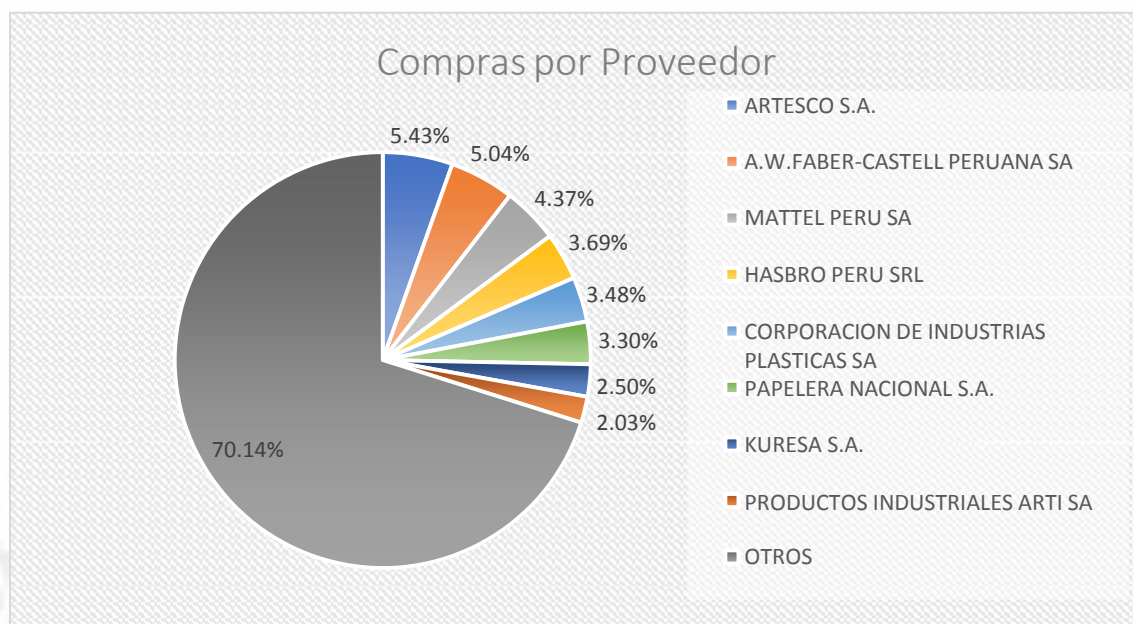
Principalmente los socios clave para Tai Loy son sus directores y accionistas que son los responsables del crecimiento y éxito con el que cuenta actualmente.

Tai Loy cuentan con aproximadamente 700 proveedores, en donde los principales proveedores tienen el compromiso de no dejar desabastecido a la compañía, dentro de este compromiso se encuentran las principales marcas de útiles de escritorio y oficina.

Los principales proveedores son Artesco, Faber Castell, Mattel Perú, Hasbro; que representa aproximadamente el 20 % de las compras del grupo Tai Loy, con ellos se cuenta con alianzas estratégicas para un trabajo en equipo. A los proveedores mencionados se suman 3M, OVE (marca propia), Panasa, Epson, Layconsa, etc. En la Figura 1 se muestra la distribución de proveedores que tiene Tai Loy según el gasto en compras que realiza.

## Figura 1

### Distribución de Compras por Proveedor



*Nota.* Información proporcionada por Resultados anuales Tai Loy 2020.

Por otro lado, también se tiene alianzas con los principales bancos del país, con la finalidad de contar con una alianza clave para los distintos financiamientos con los que cuenta la compañía.

### 1.2.2 Actividades Clave

Varios de los materiales que vende la compañía son importados, con la finalidad de ahorrar en costos y brindar a los clientes precios competitivos. Por otro lado, también vende materiales de marcas peruanas, con el fin de apoyar a las empresas del país y dar mayor variedad de elección a sus clientes.

Los materiales que vende Tai Loy, son estratégicamente exhibidos en las más de 100 tiendas con las que cuenta a nivel nacional, por otro lado, cuenta con publicidad en redes sociales, medios de radio y activaciones.

Por otro lado, la compañía usa como socio estratégico a la tecnología, por ende, invierte en sistemas de información de alto nivel, como el ERP de SAP para lograr las siguientes ventajas competitivas:

- Integración de todos los procesos de negocios del grupo Tai Loy.
- Optimización de manejo de inventarios de los distintos almacenes que tiene Tai Loy
- Gestión de la cadena de suministros de todos los canales de venta.

Información en tiempo real para la toma de decisiones de la empresa.

### **1.2.3 Recursos Clave**

Los colaboradores de Tai Loy, representan el principal recurso para la compañía, ya que es muy importante contar con el personal debidamente calificado para poder desarrollar sus habilidades en las distintas áreas. Tai Loy, cuenta con un proceso de captación de personal, brindando un centro de labores saludable, por otro lado, cuenta con capacitaciones mensuales de diversos cursos para ayudar a la formación personal, profesional y laboral.

Otro recurso clave son las 105 tiendas con las que cuenta a nivel nacional, con la finalidad de dar una mejor atención a sus clientes y posicionar la marca reconocida por todo el Perú.

Los almacenes también presentan un recurso clave, ya que cuenta con 2 almacenes de más de 200 mil metros cuadrados cada uno, contando con la tecnología necesaria para poder ingresar mercadería de forma óptima y atender los pedidos de los distintos canales.

#### **1.2.4 Propuesta de Valor**

Estar al alcance de sus clientes con una gran variedad de útiles de oficina, útiles escolares, tecnología y juguetes de calidad con precios bajos y varios puntos de contacto para sus clientes según su segmentación:

- Tiendas retail.
- Mayoristas.
- E-commerce
- Corporativo

Colaborando con el crecimiento y desarrollo de cada uno de sus clientes y apoyando en la educación en el Perú.

#### **1.2.5 Relación con los clientes**

Tai Loy cuenta con ferias para poder brindar a los clientes los mejores precios a nivel mayorista, brindando descuentos especiales por lealtad a la empresa a través de un sistema de puntos por las compras realizadas en los últimos años.

También se realizan campañas y ofertas en las más de 100 tiendas con las que cuenta, contando con el personal calificado para la atención al cliente. Por otro lado, también se suman los clientes que compran a través del e-commerce, contando con un programa de puntos para poder fidelizarlos.

El canal corporativo también cuenta con descuentos especiales para cada uno de ellos, ya que manejan precios por contrato, brindándoles una atención exclusiva y personaliza a cada cliente.

Desde las redes sociales de la empresa también se brinda un contacto con los clientes, brindando diversos talleres de manera gratuita para niños, adolescentes y adultos, con la finalidad de brindar un momento recreativo y artístico.



### 1.2.6 Canales

- Canal Retail; con tiendas propias y de franquicia; en este tipo de tiendas ofrece la experiencia de compra al cliente, así como la variedad en el surtido de sus productos.
- Canal de Venta Mayorista; este canal atiende pedidos al por mayor y son clientes con negocios propios; dentro de este segmento de negocios se encuentran las librerías, bazares y tiendas o bodegas en general; para este tipo de clientes, Tai Loy, programa campañas de ventas a lo largo del año: “mega feria”, “show room”, navideña y preventa, la campaña más importante es en el mes de enero, en donde la organización capta el 40 % de las ventas totales.
- Canal corporativo, se refiere a las transacciones que se pactan con empresas corporativas, entre instituciones públicas y privadas, mediante procesos de licitación.
- Canal e-commerce, tiene por objetivo poner a disposición o en el hogar de los clientes los productos que ofrece Tai Loy, mediante un esquema virtual.

### 1.2.7 Segmento de clientes

- **Clientes Mayoristas**

Conformado por personas que tienen negocios propios tales como librerías o distribuidoras en Lima y a nivel nacional. Actualmente se cuenta con un aproximado de 75 mil clientes que conforman este canal, en donde hacen compras dos veces al año, que son las campañas escolares y navideñas.

- **Clientes Minoristas (Retail)**

Conformado por personas de todas las edades que tiene la necesidad de comprar cantidades pequeñas de útiles escolares, suministros, útiles de oficina y juguetes, satisfaciéndolos en lo educativo y relaciones afectivas respectivamente.

- **Clientes Corporativos**

Conformado por empresas con personería jurídica privada o pública, que buscan productos de calidad, buen precio y despacho de manera oportuna, considerando pedidos recurrentes a lo largo del año. Dentro de este segmento podemos encontrar aproximadamente a mil cliente entre empresas grandes y medianas, de los cuales los más importantes son el banco BBVA, banco Interbank, banco de Crédito del Perú, Scotiabank, banco Interamericano de Finanzas, banco Pichincha, banco del Comercio, Sodimac, Telefónica, Entel, América Móvil, Clínica Internacional, etc

- **E-commerce**

Conformado por personas de todas las edades que tienen la necesidad de comprar a través de medios digitales, que estén interesados en tecnología, juguetes, útiles escolares, suministros de cómputo, útiles de oficina, etc.

### **1.2.8 Estructura de costos**

Los costos que representan para Tai Loy son los siguientes:

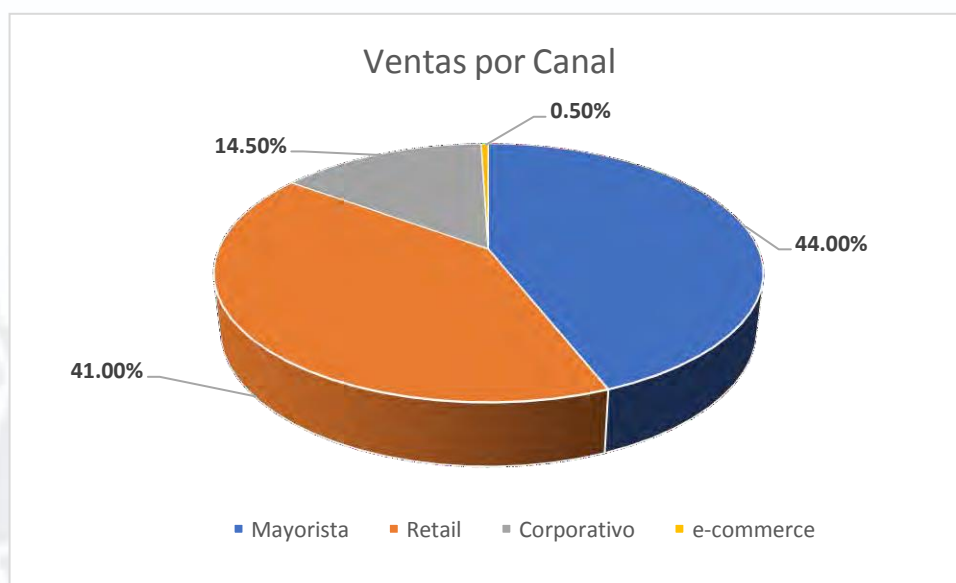
- Costos de productos. C. venta
- Costo de financiamiento. intereses
- Alquileres de tiendas, en donde asciende a un aproximados de 2.5 millones mensuales. Tomar en cuenta que solo 5 tiendas son propias, el resto son alquiladas.
- Mantenimiento del centro de Distribución, que actualmente cuenta con 2 almacenes principales, dichos almacenes también son alquilados.
- Mano de obra, en donde asciende a un aproximado de 3 millones mensuales.
- Gasto en suministros diversos para tiendas

### 1.2.9 Estructura de ingresos

Los ingresos para Tai Loy son representados por cada canal de ventas con el que cuenta, en la Figura 2 se tiene la presentación de ventas por canal.

**Figura 2**

*Ventas por canal*



*Nota.* Información proporcionada por Resultados anuales Tai Loy 2020.

Este último año debido a la pandemia por covid-19 hay canales que decrecieron en sus ventas y otros que se incrementaron.

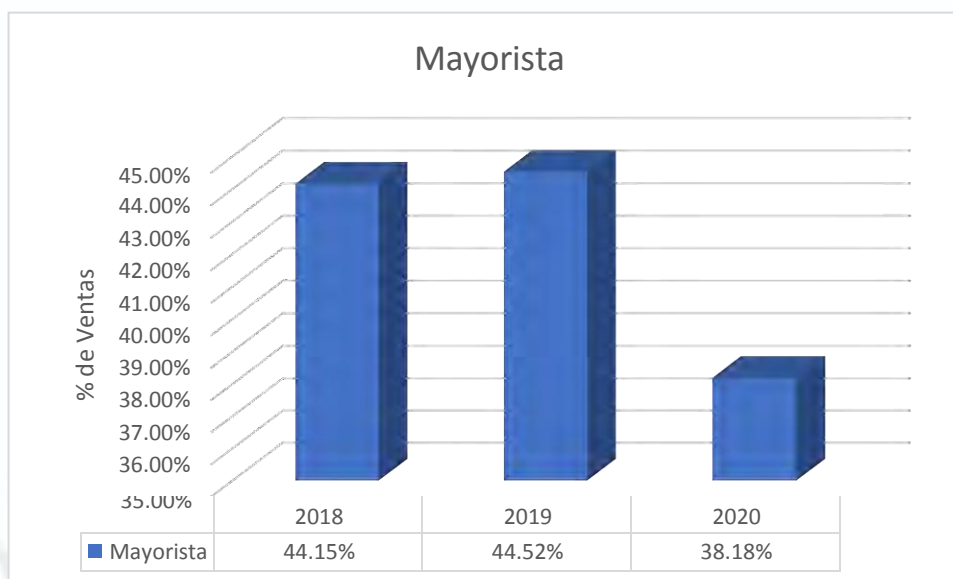
- **Canal Mayorista**

Dicho canal representa el mayor ingreso para Tai Loy, representando con un aproximado de un 44% de las ventas totales, sin embargo, debido a la pandemia decrecieron sus ingresos en un 6.34% entre el año 2019 y el 2020. En la Figura 3 se muestra las ventas en este canal entre los años 2018 a 2020.

Las ventas realizadas por este canal se dan en distintas Mega Ferias, Showrooms, Pre-Ventas, en donde sus principales clientes son personas que cuentan con librerías o distribuidoras en Lima y a nivel nacional.

### Figura 3

#### Ventas por Canal Mayorista 2018-2020



*Nota.* Información proporcionada por Resultados anuales Tai Loy 2020.

En enero del 2020 se realizó la mega feria para la campaña escolar, sin embargo, tres meses después empezaría el estado de emergencia por la pandemia de COVID-19, pero el canal mayorista ya tenía ingresos por uno de sus eventos anuales. Por otro lado, se realizó un Showroom de forma virtual para su campaña navideña en el mes de agosto del 2020, para que el canal mayorista pueda incrementar sus ingresos en un año de pandemia, sin embargo, no tuvo la misma acogida del showroom presencial del 2019. Por lo mencionado, el canal mayorista decreció en sus ingresos el 2020 y tan solo representó en un 38.18% de los ingresos de Tai Loy.

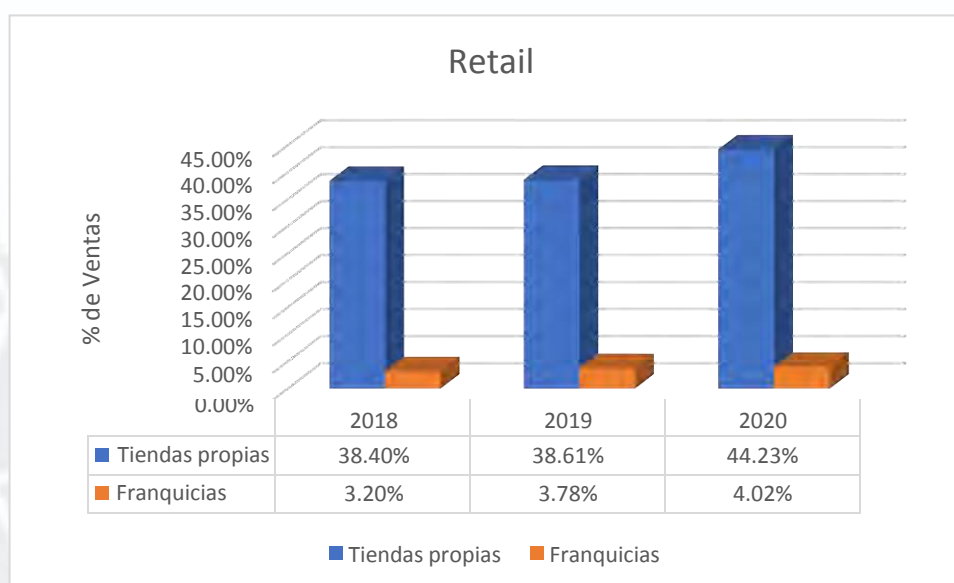
- **Canal Retail**

El canal retail es el segundo canal con mayor ingreso para Tai Loy, en donde está referido por tiendas propias y las tiendas franquiciadas, que es representado por el 90% y 10% de ingresos respectivamente. En la Figura 4 se muestra las ventas de este canal entre los años 2018 al 2020.

En el año 2020 por pandemia las tiendas estuvieron cerradas por un promedio de 60 días, en donde Tai Loy tuvo que incrementar el rubro de limpieza en sus tiendas, (rubro que ya vende en el canal corporativo) para poder abrir sus tiendas con el fin de generar ingresos y ayudar a combatir la pandemia en nuestro país.

**Figura 4**

*Ventas por Canal Retail*



*Nota.* Información proporcionada por Resultados anuales Tai Loy 2020.

Pese al haber tenido cerradas las tiendas en el 2020, la rápida acción que tuvo Tai Loy para poder generar ingresos fue admirable, ya que, incremento sus ventas en un 5.62% para tiendas propias y un 0.24% para tiendas franquiciadas en un año con pandemia.

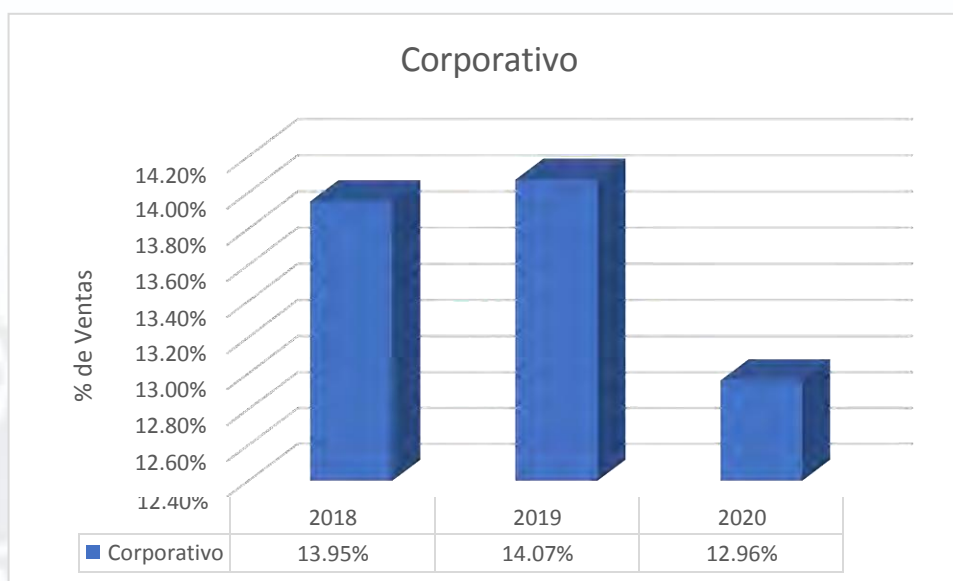
- **Canal Corporativo**

Dicho canal representa un promedio de 14% de las ventas total de Tai Loy, vendiendo a gran parte del sector corporativo de nuestro país. En la Figura 5 se muestra las ventas de este canal entre los años 2018 al 2020.

El segmento al que este dirigido dicho canal, es a empresas corporativas que cuenten con sucursales, agencias y sedes, en donde, Tai Loy pueda atenderlos de manera exclusiva.

**Figura 5**

*Ventas por Canal Corporativo*

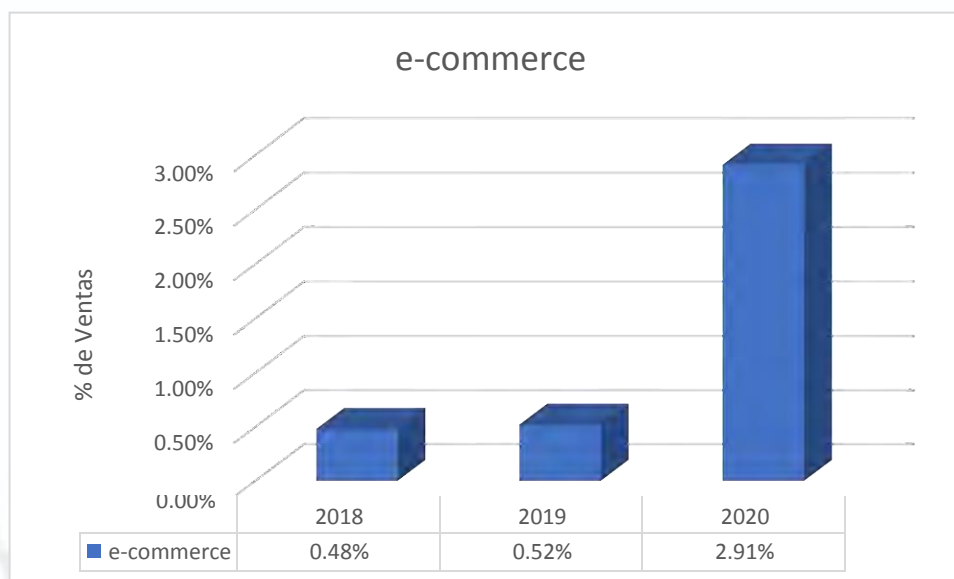


*Nota.* Información proporcionada por Resultados anuales Tai Loy 2020.

En los últimos años, el canal corporativo se encontraba en constante crecimiento, sin embargo, debido a la pandemia sus principales clientes como bancos, aseguradores, telefonías, hipermercados y retail tuvieron que cerrar tiendas, agencias y cedes, ocasionando un decremento en los pedidos mensuales que generalmente hacían dichos clientes. Por lo mencionado sus ventas decrecieron en un 1.11% para el 2020.

- **Canal e-commerce**

El canal e-commerce es relativamente nuevo para Tai Loy, ya que, fue formado recientemente hace 4 años, en donde tan solo tiene una representación de 0.5% de las ventas totales de Tai Loy. En la Figura 6 se muestra las ventas por este canal entre los años 2018 a 2020.

**Figura 6***Ventas por Canal E-Commerce*

*Nota.* Información proporcionada por Resultados anuales Tai Loy 2020.

En los últimos años, tenía un mínimo incremento de ventas, sin embargo, el año 2020 tuvo un crecimiento abismal debido a la pandemia, ya que incrementó sus ventas en un 2.5%, a consecuencia de que en dicho año se incrementaron las ventas por ese medio a nivel nacional, favoreciendo al canal e-commerce de Tai Loy.

Actualmente se está repotenciando este canal, ya que, está demostrando que puede tener una mayor representación en el porcentaje de ventas de Tai Loy.

### 1.3 Análisis del Sector Industrial

Para este análisis se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2008), el cual consiste en evaluar el nivel de competencia que hay en la industria que opera el negocio y es de ayuda para desarrollar estrategias; las cinco fuerzas que componen este modelo son: poder de los proveedores, poder de los clientes, rivalidad de la competencia, amenaza de productos sustitutos y amenaza de nuevos competidores.

**Poder de negociación de los proveedores;** los principales proveedores de Tai Loy son empresas que producen útiles escolares y de oficina que entregan el producto final y

aseguran su envío de estos, estas empresas no compiten con productos sustitutos y debido al alto volumen de compras que realiza Tai Loy además de ser líder en el mercado, determina un bajo poder de negociación por parte de los proveedores.

**Poder de negociación de los clientes;** los principales compradores de Tai Loy se dan por el canal mayorista, en donde, el poder de negociación se determina por el volumen de venta. Por otro lado, también cuenta con el canal e-commerce y retail, que vende al por menor a público en general, en donde, los clientes tienen un poder de negociación medio, ya que, dependiendo de las fechas y de cómo se comporte el mercado, se va determinando la demanda. También cuenta con el canal corporativo, donde el poder de negociación se determina por el servicio que los clientes requieran.

**Rivalidad entre las empresas;** en el mercado nacional Tai Loy tiene más del 45% participación, lo que la convierte en líder y referente en la venta de útiles a nivel nacional, además de trabajar con todas las marcas posibles de este sector, las otras empresas competidoras comercializan ciertos tipos de útiles y trabajan con algunas marcas, lo que hace que su nivel de rivalidad sea bajo.

**Amenaza de productos sustitutos;** los productos sustitutos para Tai Loy podría referirse a marcas nuevas o tipos de útiles nuevos que ingresen al mercado, en estos últimos tiempos todo cambio tecnológico que pueda implicar sustituir algún útil escolar o de oficina que se acostumbra usar, por lo cual, Tai Loy debe estar atento a las nuevas tendencias tecnológicas que se dan en el mercado, esto determina que es una amenaza de nivel medio.

**Amenaza de nuevos competidores;** esta amenaza tiene un nivel medio, Tai Loy está al pendiente de sus competidores más cercanos, ya que, es consiente que un crecimiento de estos, en los productos y servicio que ofrece puede generar una mayor competencia en el sector, por más que el sector tenga un líder (Tai Loy) con una brecha grande sobre sus competidores más cercanos. Para que la competencia pueda crecer, tendría que realizar una



inversión alta en todos los aspectos para posicionarse y luego de un mediano o largo plazo intentar igualar a Tai Loy en el mercado.

#### **1.4 Análisis del Contexto Externo de la Empresa (Oportunidades y amenazas)**

##### **Oportunidades**

- Apertura de nuevas tiendas a nivel nacional en el canal retail,
- Expandir el negocio internacionalmente, actualmente dentro de sus planes tiene pensado expandirse al mercado boliviano.
- Adquirir avances tecnológicos que ayuden al negocio.
- Precios competitivos, de acuerdo al mercado según el canal de ventas.
- Incorporación de nuevas líneas y categorías de productos.
- Incremento de ventas por delivery para el canal e-commerce y corporativo.
- Generar nuevas alianzas estratégicas
- Adquirir nuevas empresas del rubro en provincias.
- Uso de medios digitales de nuestros clientes.

##### **Amenazas**

- Rápido crecimiento de la competencia para todos sus canales de ventas.
- Incremento de posibilidad de hurto o robo en las tiendas.
- Incremento de tasas de aranceles e impuesto
- Variación del tipo de cambio del dólar.
- Demora en importaciones.
- Restricciones con pandemia a consecuencia de COVID-19

##### **Análisis PESTEL**

###### **Político**

- Actualmente se está cursando un gobierno de izquierda, el cual genera incertidumbre a nivel político.

- El tipo de cambio actualmente bordea los 4 puntos, afectando a las importaciones que realiza la empresa.
- Posibles TLC (Tratado de Libre Comercio) con los principales países en donde importamos, como lo menciono (Bedoya, 2021) en un webinar ofrecido por Prom Perú junto con el ministerio de comercio exterior y turismo.

### **Económico**

- Actualmente existe una desaceleración económica en nuestro país, debido a la pandemia por el COVID-19, con una “contracción en el Producto Bruto Interno (PBI) de 11.1% en el 2020”, según (UNICEF Perú, 2021).
- El nuevo gobierno plantea incrementar el sueldo mínimo, según (Artica, 2021) publicado en el diario gestión, y nuevos impuestos.

### **Social**

- El poder adquisitivo de las familias son un aspecto fundamental para que Tai Loy pueda incrementar sus ventas, ya que, a consecuencia de pandemia por COVID-19, el desempleo incremento en el país, sin embargo, “en el trimestre agosto-setiembre-octubre 2021, la tasa de desempleo de Lima Metropolitana se ubicó en 9,6%”, frente al 16.4% del año 2020, según lo reportado por (INEI, 2021)
- A inicio de la pandemia el gobierno tomó la decisión de confinar a la población peruana, haciendo que las tiendas de Tai Loy cierren, aun no hay una cura definitiva para el COVID-19, por lo que puede ser incierto las nuevas confinaciones “ante la posible tercera ola de Covid-19”, según (Diario El Peruano, 2021).
- Las clases presenciales son un beneficio para Tai Loy, ya que, parte de su público objetivo son escolares y universitarios, por ende, se espera que para el 2022 el

“Minedu y gobiernos regionales acuerdan impulsar retorno a clases en el 2022”, según el (Ministerio de Educación, 2021).

### **Tecnológico**

- Las ventas por internet han crecido exponencialmente en pandemia, es por eso que se espera un crecimiento a las ventas anualmente. “Si bien, para la mayoría de industrias el 2020 significó un año difícil debido al impacto del COVID-19, para el comercio electrónico ha sido todo lo contrario. Tal es así que ha sido el sector económico que más ha crecido el año pasado”, (Tejeda, 2021).
- Repotenciar el canal e-commerce en la compañía, ya que se incrementó las ventas por dicho canal de ventar, obteniendo un crecimiento de 2.5% en tan solo un año, según el informe interno anual de Tai Loy.
- La adquisición de robots para la preparación de pedidos, ya que, el 2020 se incrementaron los pedidos por el canal e-commerce y es justamente en la preparación de pedidos donde se presenta un cuello de botella actualmente.
- Fomentar la venta por el e-commerce de Tai Loy, perteneciendo al grupo de empresas que brindan descuento por compras por internet, como “CyberDay” o “Cyber Wow”.

### **Ecológico**

- Los crecientes requerimientos de información por parte de reguladores, consumidores e inversores sobre los productos y su fabricación llevarán a que, cada vez más el diseño del producto incorpore múltiples atributos medioambientales, que se añaden a los ya tradicionales de funcionalidad, rendimiento y precio.
- Las relaciones entre minoristas y proveedores basadas en la confianza y en la búsqueda común de la sostenibilidad, fomentarán un intercambio de información

más abierto y libre entre ambas partes, así como con gobiernos, organizaciones sin ánimo de lucro e instituciones académicas.

- El nivel de transparencia en las cadenas de suministro de productos de consumo seguirá creciendo rápidamente, aumentando la visibilidad de las condiciones de trabajo, los derechos humanos y los impactos medioambientales en la fabricación y distribución de productos.

### **Legal**

- Cambios en la normativa laboral peruana los cuales se encuentran enfocados en brindar mayor estabilidad laboral a los trabajadores Decreto Supremo N° 003-97-TR.
- Cambios en el salario mínimo.
- Pese a las disposiciones legales de DIGESA acerca del rotulado en los útiles escolares, aún existen comerciantes informales ofreciendo productos nocivos.
- El gobierno actual, está promoviendo el incremento de impuestos a las importaciones.

## **1.5 Análisis del Contexto Interno de la Empresa (Fortalezas y debilidades)**

### **Fortalezas**

- Experiencia en el negocio retail.
- Liderazgo y posicionamiento en la empresa.
- Promociones atractivas y precios accesibles.
- Cartera de clientes.
- Capacitaciones constantes.
- Cumplimiento de obligaciones.
- Sistema de costos.
- Amplia gama de productos.

## **Debilidades**

- La capacidad de almacén es superada usualmente
- Deficiencia en la entrega oportuna de pedidos
- Exceso de mercadería en tiendas.
- Los pedidos superan la capacidad de preparación.

## **1.6 Conclusión**

La empresa Tai Loy cuenta con una experiencia de más de 50 años en el país, que se ven reflejados en el liderato del mercado en sus distintos canales de ventas. En los 7 últimos años, demostró un crecimiento exponencial año a año, en donde compro empresas del rubro, incremento el posicionamiento en el mercado, incremento los centros de distribuciones a nivel nacional; sin embargo, en el año 2020 la pandemia por COVID-19, hizo que Tai Loy experimente nuevos rubros de venta y potencio el canal e-commerce para mejorar los ingresos en un año atípico.

En el Perú, a consecuencia de la pandemia por COVID-19 tuvo una “aceleración en la transformación digital” (Zelada, S. Z. 2020), promoviendo que la educación sea de forma virtual, tanto escolar como superior. Adicionalmente, los trabajos también se sumaron a ello, fomentando el teletrabajo. A consecuencia de lo mencionado, se incrementaron nuevos nichos de mercado, en donde Tai Loy puede ingresar a dichos mercados con la marca y prestigio que le precede en el país.

## Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal

En este capítulo se va evaluar la situación actual de la empresa, identificando los diversos problemas que a la fecha está afrontando, calificándolos para ver cuales generan mayor impacto negativo para así un plan de acción a dar para resolverlo o mitigarlo para beneficio de la empresa.

### 2.1 Metodología de trabajo

Para esta consultoría se va utilizar un conjunto de pasos para identificar las necesidades del negocio y como se podrán ir abordando para dar la mejor solución que brinde los resultados que el negocio espera. Las fases que se van a seguir son las siguientes:

Identificación de los problemas; por medio de entrevistas y cuestionarios a empleados de Tai Loy y los principales responsables de áreas se irán definiendo los problemas que vienen afectando a la organización.

Evaluación e impacto de los problemas; teniendo identificado los problemas se evaluará estos para definir cuáles son más críticos y urgentes de resolver pronto.

Analizar las causas del problema principal; se validará a nivel de la organización las causas que han venido generando el problema y desde donde se vienen originando.

Propuesta de soluciones; se realizará una “tormenta de ideas” de las diferentes soluciones que se pueden presentar para solucionar el problema principal, evaluar las propuestas y definir cuál es la solución que va brindar un mejor resultado al negocio.

Diseño de la solución; elaboración del prototipo de la solución seleccionada y reuniones con los usuarios involucrados para ir recibiendo retroalimentación e ir mejorando la solución final a presentar.

Elaborar plan de implementación; definir las actividades a realizar para la construcción de la solución y también establecer tiempos de entrega de estas actividades.

Puesta en marcha y seguimiento; despliegue de la solución acordada para su uso de forma productiva y monitoreo continuo para detectar posibles mejoras o ajustes que se tengan que realizar.

## **2.2 Lista de Problemas**

Se procede a listar los problemas críticos que se han identificado en la empresa en los últimos años, evaluando cual ha sido el impacto y posibles beneficios que se puedan obtener con la solución de estos.

### **2.2.1 Disminución en las ventas y en el margen de utilidad en sus líneas de negocios.**

En el 2018, con la clasificación de la selección peruana de futbol al mundial “Rusia 2018” y la euforia de la afición nacional por tener el álbum de figuritas coleccionables, se produjo el mejor nivel de ventas de la corporación Tai Loy, logrando una facturación nunca antes visto. Según los estados financieros del 2018, se obtuvo una venta total de 750 millones de soles y una EBITDA del 20%, marcando un hito en la compañía, donde solo la venta de álbumes de figuritas representó 130 millones de soles (18% de la venta anual).

Tai Loy entendió que repetir un nivel de ventas similar al 2018 iba ser difícil de conseguir, sin embargo, debido a una estrategia de absorción de competidores y centros de distribución, para el 2019, las ventas se posicionaron en 736 millones de soles y una EBITDA del 18%, llegando a tener en este año, la apertura de su tienda número 100 y consolidándose como la compañía líder en el rubro de materiales escolares y de oficina.

Los canales por los cuales Tai Loy al 2019 genero ventas se muestra en la Tabla 1. Sin embargo, durante el 2020 y con la llegada del COVID-19 al Perú, se puso a prueba la solidez financiera de la corporación, evidenciando ciertas falencias

que desencadenaron en una caída en las ventas del -35%, llegando a facturar un total de 479 millones de soles y una EBITDA de 1.55%.

Si bien se buscó una reducción de gastos sobre todo mediante el recorte de personal (10 millones de soles menos en salarios), lo que se evidenció fue la poca relevancia que tenía el canal e-commerce y el beneficio económico que este tenía dentro de los resultados de Tai Loy.

**Tabla 1**

*Participación por canal 2019-2020*

Participación por Canal	2019	2020
Mayorista	44.52%	38.18%
Retail	38.61%	44.23%
Corporativo	14.07%	12.96%
E-commerce	0.52%	2.61%
Franquicias	3.79%	4.02%

*Nota.* Información proporcionada por Resultados anuales Tai Loy 2020.

Ahora bien, debido al cierre de mercados y el temor de importación de productos provenientes de la China, lugar donde inició la pandemia, Tai Loy tuvo que buscar nuevos proveedores que puedan suplir la necesidad que sus clientes generaban, produciendo una reducción en los márgenes debido al alza de los costos tanto de transporte, desaduanaje, distribución y tipo de cambio.

Los canales de ventas se vieron afectados por la pandemia de la siguiente manera:

- **Canal corporativo:** -100%, las ventas no se dieron según lo planificado y hasta hubo retorno de mercadería por parte de los clientes
- **Canal retail:** -70% de ventas en tiendas que llegaron a facturar hasta 3 millones mensuales. La facturación rondaba los 0.5 millones de soles en las



principales tiendas del centro de Lima. El cierre de tiendas por casi 7 meses y la reducción de aforo en las mismas, repercutió en el negocio retail.

- **Canal mayorista:** -60% de las ventas totales, basado en tres eventos principales en el año, la mega feria y show room y pre venta, los cuales dos de ellos no se han llevado a cabo y se prevé que se suspenda estos eventos y solo se reduzca a 1 evento al año, lo cual impacta directamente en las ventas de la compañía.
- **Canal e-commerce:** +120% en ventas, debido a la migración a canales digitales, donde se experimentó interacciones con la página web de hasta 20 mil personas conectadas al mismo tiempo, lo cual originaba que la página web se tornara lenta.

La búsqueda de canales alternos que permitan a Tai Loy mejorar su margen de utilidad se ha vuelto una prioridad dado que los canales tradicionales están siendo reemplazados cada vez más por los digitales.

### **2.2.2 Ausencia de canales digitales que hagan competitivo al negocio**

Si bien existe un portal e-commerce en la organización, a la fecha de elaboración de esta propuesta de consultoría, este solo representa el 2% de las ventas totales, por lo que se ve necesario habilitar otro canal de venta o dotar de herramientas más sofisticadas al portal para que este pueda tener un incremento las ventas por lo menos en un 7-8% en los primeros años.

Como se mencionó anteriormente en el 2018 las ventas tuvieron un crecimiento debido a la venta de álbumes, se desplegaron álbumes en todas las tiendas y se optó por abrir por primera vez un canal digital para reservar el álbum y la fecha de recojo. Si bien la intención fue la mejor en busca del ordenar al público, evitar las largas colas a primera hora y sobre todo racionalización de productos para evitar el

acaparamiento del producto por unas cuantas personas, este no tuvo los resultados esperados, principalmente porque tuvo constantes caídas de sistemas y retrasos en la entrega debido a la gran cantidad de órdenes de compra que ingresaban de forma masiva.

Con esta experiencia y además de la pandemia se ha reforzado la parte tecnológica para tener una infraestructura más robusta que soporte grandes demandas y también aprovechar para ir mejorando los procesos internos.

El problema actual es que el canal e-commerce no genera muchas ganancias y al tener ya una infraestructura tecnológica actualizada no se está aprovechando sus bondades para el desarrollo de nuevas soluciones que puedan ayudar a los ingresos de la organización.

### **2.2.3 Inconvenientes en la distribución y abastecimiento de mercaderías**

En la actualidad Tai Loy cuenta con tres centros de distribución a nivel nacional, los cuales abastecen a más de cien tiendas en todo el territorio, sin embargo, esto no ha sido suficiente para cumplir con los clientes sobre todo en los últimos 2 años donde la tasa insatisfacción se ha visto incrementada en un 40% principalmente por las demoras de atención en los pedidos web los cuales en el 2020 representaron más de 14 millones de soles del canal e-commerce.

Durante la pandemia, se recibieron quejas de demora en la atención de productos solicitados por la página web, se garantizaba la entrega de los productos en 48 horas, sin embargo, en el 70% de los casos, los pedidos llegaban al cliente final en 72 a 96 horas, generaran incomodidades y devoluciones por insatisfacción.

### 2.3 Matriz de Complejidad versus Beneficio

En la tabla 2 se muestra la matriz que se ha elaborado para este punto en el cual se lista los problemas identificados en el punto 2.2 y según criterios que se indican en la primera fila se va valorizando los problemas para así ir detectando cuales serían los principales problemas.

**Tabla 2**

#### *Matriz de Complejidad Versus Beneficio*

	Magnitud ¿Cuántos miembros son afectados por el problema?	Gravedad ¿Cuánto daño ocasiona?	Capacidad ¿Qué posibilidades de solución tenemos?	Beneficio ¿Cuánto nos beneficia su solución?
Criterios	Tiene que ver con la cantidad de personas afectadas por el problema.	Registra la intensidad del daño que ocasiona el problema.	Indica la posibilidad de dar la solución al problema.	Indica el nivel de provecho o utilidad que aporta la solución del problema.
Problema 1 Disminución en las ventas y en el margen de utilidad en sus líneas de negocios.	Hasta el 100%	Grave	Muy alta	Beneficio alto
Problema 2 Ausencia de canales digitales que hagan competitivo al negocio.	Hasta el 80%	Medianamente grave	Alta	Beneficio medio
Problema 3 Inconvenientes en la distribución y abastecimiento de mercaderías	Hasta el 100%	Grave	Alta	Beneficio alto

*Nota.* Elaboración propia.

### 2.4 Problema Principal

Teniendo identificado los problemas de la empresa Tai Loy y el análisis realizado en la matriz complejidad versus beneficio, se determina que el principal problema es **Disminución en las ventas y en el margen de utilidad en sus líneas de negocios** ya que está afectando de manera directa a las ventas y no se está aprovechando la infraestructura tecnológica que se ha ido actualizando los últimos años, lo cual permitiría desarrollar mejores soluciones de desarrollo y canales nuevos que permitan incrementar las ventas y ganancias.

Se ha identificado que, en el sector escolar, se puede aprovechar la reputación de la marca de Tai Loy y su alianza con diferentes marcas y editoriales de libros para ofrecer en conjunto soluciones a los colegios y alumnos para ofrecer un mejor servicio de educación satisfaciendo y facilitando la enseñanza del lado de los docentes como del lado de los estudiantes.



### Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal

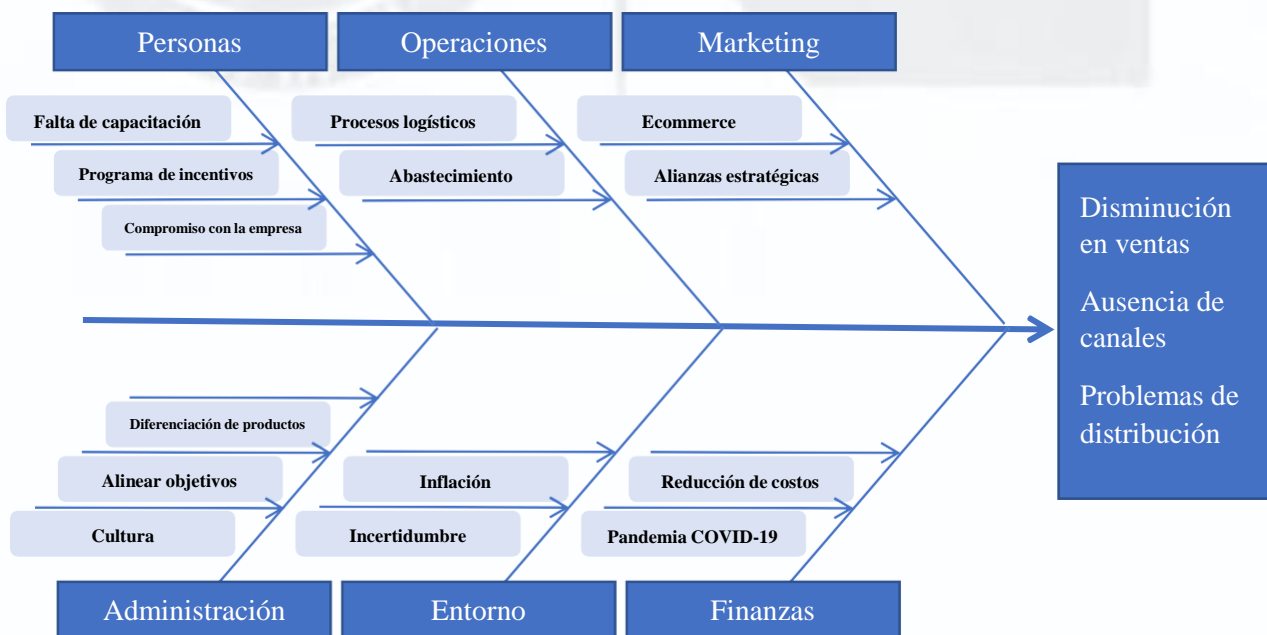
En el presente capítulo se detallarán las causas que contribuyen a los problemas críticos señalados en el capítulo anterior para este informe de consultoría. Para ello se irá desarrollando los factores elementales que conducen a esos problemas. Para esta evaluación, en primer lugar, las causas raíces se han dividido en 6 categorías: (a) Personas, (b) Operaciones, (c) Marketing, (d) Administración, (e) Entorno, (f) Finanzas.

#### 3.1 Causas identificadas

Para determinar las causas raíz de los problemas que se han venido identificando para Tai Loy, se utilizará el diagrama de Ishikawa (Figura 7), las categorías de los problemas se colocarán en los extremos de la parte superior e inferior del diagrama, por cada uno de estos se ira indicando aquellas acciones o actividades donde se han ido originando los problemas y se requeriría realizar las mejoras o acciones para la solución de estas.

**Figura 7**

*Diagrama de Ishikawa*



*Nota.* Elaboración propia.

## **Personas**

Cultura Organizacional no centrada en el cliente; la mayoría de las quejas en torno a la atención de Tai Loy se refieren al servicio de atención al cliente sobre todo en su canal de e-commerce.

Tai Loy suele enviar encuestas después de haber realizado compras a través de su canal virtual. Unas de las puntuaciones más bajas de la encuesta de satisfacción corresponden a la claridad en la información que se proporciona por el personal y el tiempo de respuesta. Del mismo modo, muchos de las reseñas disponibles en redes sociales, como Facebook e Instagram, se quejan de la respuesta de atención al cliente y las confusiones que existen a la hora de la entrega de la mercadería.

En términos de estrategia, si Tai Loy tiene la intención de centrarse en la diferenciación en lugar de que los costos, entonces debe poder brindar un buen servicio al cliente.

## **Operaciones**

Si bien Tai Loy ha ido descentralizando a nivel nacional sus almacenes y operaciones, los procesos asociados a estas actividades requieren ser optimizados y realizarle mejoras, ya que se ha detectado que en la cadena logística se presentan retrasos al momento de realizar la distribución a las tiendas o incumplimientos al momento de preparar una orden que ha sido realizada por algún medio digital, esto también genera que en algunas tiendas no se cuente con el stock suficiente de productos para satisfacer las necesidades de los clientes.

## **Marketing**

Tai Loy tiene un marketing orientado a clientes, y que estos se comenten entre las personas; debido a las experiencias por los problemas que han tenido que pasar algunos clientes por los problemas logísticos o atenciones no correctas del personal es que esta forma

de marketing no ha sido beneficioso para la empresa; no se está aprovechando la coyuntura que se ha presentado con la pandemia para ingresar con mayor participación en los medios digitales, generando nuevos canales de venta; las alianzas estratégicas que se tiene o a conseguir debe estar orientada al uso de las herramientas digitales que se tiene a disposición.

### **Administración**

Estrategia de diferenciación no clara, de acuerdo al libro Estrategia competitiva de Porter (1985) en la que se explica que la base fundamental para que una organización pueda obtener una rentabilidad por encima del promedio, debe optar por una ventaja competitiva sostenible. Hay dos medios para poder llegar a ello: una es a través de una política de reducción de costos o la diferenciación de los productos y/o servicios ofrecidos por lo cual se justifica un precio mayor al del mercado. Además, cada uno de estos pueden variar si el alcance de la empresa es amplio o estrecho.

Para el caso de Tai Loy, la empresa en los últimos 3 años ha pretendido adoptar una estrategia de reducción de costos, sin embargo, trataba de buscar de mantener ciertos estándares de satisfacción en el cliente, recortando costos en personal de tienda, en almacenes y en área no consideradas estratégicas para la organización. Como resultado de esto, la empresa tiene un alto nivel de insatisfacción por parte de los clientes, un mayor gasto en devoluciones y una disminución considerable en las ventas del canal retail y e-commerce. El impacto refleja que solo en Lima, el cliente ha preferido buscar otras alternativas, lo cual ha permitido que hasta 4 librerías de regular tamaño hayan empezado a posicionarse en el mercado y adicionalmente las librerías de supermercados han sido tomadas como opciones eficientes ante la necesidad de un cliente que en el 2021 busca una atención personalizada y más ágil.

## **Entorno**

Impactos de COVID-19, la pandemia no tiene precedentes, ya que ha causado una tremenda incertidumbre tanto en mercados nacionales individuales, así como en los mercados globales. La incertidumbre se ha convertido en tensión financiera que causa daños a casi todos los mercados a nivel internacional. Como se indica en el capítulo dos, las ventas de Tai Loy se han reducido en un 75% (primeros 3 meses) como resultado directo de COVID-19.

A nivel nacional el último año ha iniciado un nuevo gobierno el cual genera incertidumbre política, esto ha provocado diversas reacciones en el mercado como la salida de capitales extranjeros, tipo de cambio inestable, desconfianza de la población quienes prefieren ser cautelosos en sus gastos y en varios casos solo consumen lo esencial.

## **Finanzas**

La situación financiera de una empresa es un factor importante para analizar, ya que a menudo se busca la manera de generar ingresos y para ello la diversificación es obligatoria para la supervivencia de la compañía. Las empresas tienden a utilizar estrategias de diversificación para luchar contra la competencia y las fluctuaciones de la demanda en el mercado original (Baptista, Karaöz & Leitão 2019). En esta posición, La estrategia de diversificación de Tai Loy podría ser un resultado directo de sus recientes fluctuaciones. Según una encuesta realizada (Gatzer, Hoang & Ruckes 2014), los directores ejecutivos clasificaron a sus mejores dos razones para diversificar como: (1) reducir la volatilidad de las ganancias, y (2) reducir el riesgo de dificultades financieras. A lo mencionado hay que añadir el impacto de la pandemia que afecto de manera considerable al rubro donde opera Tai Loy.

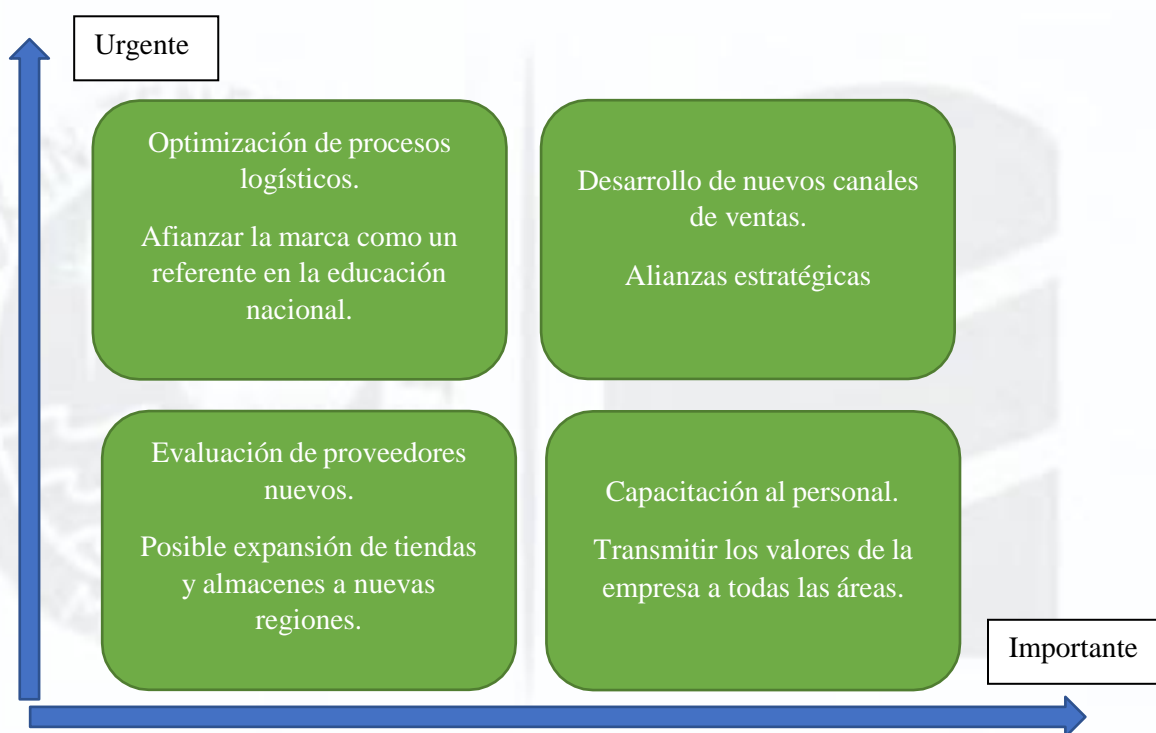


### 3.2 Matriz Priorización Causa-Raíz

En la Figura 8 se puede visualizar la Matriz de Priorización Causa-Raíz en donde se las diversas necesidades y/o causas que generan los problemas que se han ido identificando y que se han categorizado según su urgencia e importancia para poder ir definiendo cuales requieren ser desarrollados con mayor prioridad.

**Figura 8**

*Matriz Priorización Causa-Raíz*



*Nota.* Elaboración propia.

#### **Factibilidad**

Es factible el desarrollo de las necesidades que están en la categoría de mayor urgencia e importancia, ya que en los últimos años se ha actualizado la infraestructura tecnológica de la empresa, esto permitirá realizar desarrollos de herramientas e-commerce para poner a disposición de los clientes; por otro lado, la empresa siempre está buscando planes de capacitación a sus empleados lo cual se puede reforzar en diferentes aspectos para los objetivos que se estén definiendo.

## **Beneficio**

El resolver estas necesidades permitirá el desarrollo de nuevas soluciones a ofrecer, teniendo empleados más comprometidos debido a las capacitaciones recibidas, mejora en sus actividades a realizar que también beneficiará a la empresa al contar con un mayor personal capacitado para los retos que se tengan que afrontar.

## **Resultado**

Mayor posicionamiento y reputación de la marca en el mercado gracias a las soluciones desarrolladas, alineamiento de las actividades internas con las últimas actualizaciones tecnológicas.

Personal comprometido con la empresa y capacitado con las nuevas herramientas y conocimientos para apoyar en la definición de nuevas funcionalidades y según las áreas que correspondan definir las alianzas estratégicas que se requieran.

## **3.3 Conclusión**

En el capítulo se identificó y evaluó los problemas principales que vienen afectando a la empresa, lo que nos brindó puntos de partida para identificar las causas que los originan y así que acciones se pueden tomar para ir remediándolos, el diagrama de Ishikawa fue una herramienta que ayudo a identificar e ir categorizando las causas para ir evaluando cuál era su nivel de impacto en los problemas mapeados.

En el capítulo se identificó y evaluó los problemas principales que vienen afectando a la empresa, lo que nos brindó puntos de partida para identificar las causas que los originan y así que acciones se pueden tomar para ir remediándolos, en las seis categorías que se estuvieron evaluando se identificó que la causa más común fue la necesidad de mejorar la atención a los clientes en los servicios que se ofrece y también la necesidad de ir mejorando y desarrollando los canales digitales para dar fortalecer este canales como el e-commerce que en los últimos años han ido presentando un crecimiento constante y esto ha sido más notorio

debido a la pandemia del covid-19 en donde se ha ido evidenciando por parte de los clientes la preferencia por usar estos medios. Con esta identificación de las principales causas que originan los problemas, se realizó una matriz de priorización, para ir decidiendo cuales deben ser desarrolladas de forma más pronta para el beneficio del negocio dentro de lo que se encuentra el desarrollo y mejora de los nuevos canales de ventas, en especial los canales digitales, alianzas estratégicas con otras empresas para el crecimiento del negocio, la optimización de los procesos logísticos y que Tai Loy empiece a afianzarse como un referente educativo a nivel nacional ya que es líder de mercado y tiene una marca reconocida y solida en el país. Estas iniciativas para ir solucionando los problemas identificados son factibles ya que se cuentan con los recursos, van a brindar beneficios al negocio y también a los empleados internos en el desarrollo de sus habilidades con las capacitaciones que se deban brindar y también se ira obteniendo resultados positivos para la empresa.

## **Capítulo IV: Alternativas de Solución**

Las siguientes alternativas propuestas por el equipo se darán en base a las causas identificadas en el capítulo anterior. Por lo tanto, se propondrán soluciones según las áreas directamente afectadas para generar una propuesta que sea apropiado a las necesidades reales de Tai Loy. Cada uno de los subtítulos se refiere a una posible solución que pueda adoptar Tai Loy.

### **4.1 Alternativas de Solución identificadas**

#### **Alternativa 1; desarrollo de alianzas con colegios particulares de Lima, Callao y principales provincias del Perú**

Como propuesta de solución para el incremento en las ventas de Tai Loy se plantea la ejecución de alianzas estratégicas con colegios del sector privado en el departamento de Lima, en la provincia constitucional del Callao y principales provincias a nivel nacional, específicamente en la ciudad de Arequipa, La Libertad y Piura, zonas donde adicionalmente se encuentran los almacenes de distribución de la compañía, enfocándose en aquellos colegios del sector socioeconómico A, B y C.

Mediante esta alianza se busca ofrecer la venta de productos escolares relacionados a la lista de útiles solicitados al inicio del año escolar. Es decir, se propone ofrecer un paquete al padre de familia donde por un pago único reciba los útiles escolares completos al inicio del año escolar. De esta manera se busca simplificar los procesos de búsqueda, por parte de los padres, tanto de los materiales de la lista escolar como las de un mejor precio que les permita evidenciar un ahorro significativo.

La propuesta consiste específicamente en ofrecer lista de útiles de productos que Tai Loy comercializa, para ello el colegio emitirá la lista de útiles escolares las cuales se encontraran en su totalidad en la plataforma web de Tai Loy, asegurándole al padre de familia

tener la totalidad de útiles el primer día de clases. Para ello Tai Loy proporcionara precios por debajo de los que se encuentra en las tiendas retail (precio al por mayor).

En la Tabla 3 se muestra un ejemplo de la lista de útiles que se ofrecería según el grado académico del estudiante.

**Tabla 3**

*Lista de útiles según grado académico*

Cantidad	Inicial	Cantidad	Primaria	Cantidad	Secundaria
1	Artículos de aseo	1	Tijera	2	Plumones
4	Papel higiénico	5	Libros	5	Libros
1	Cartuchera	2	Cuaderno Rayado	3	Cuaderno rayado
1	Caja de plumones	2	Cuaderno Cuadriculado	8	Cuaderno Cuadriculado
1	Caja de colores	1	Cuaderno triple renglón	2	Block Cuadriculado
1	Caja de crayones	1	Folder tamaño oficio	3	Folder
1	Goma	2	Lápiz	2	Lápiz
1	Regla	1	Caja de colores	1	Caja de colores
1	Tajador	1	Borrador	1	Borrador
1	Plumones de pizarra	1	Tajador	1	Tajador
3	Fólderes	1	Goma de barra	1	Goma de Barra
2	Cartulinas	1	Regla	1	Regla
2	Cientos de hoja bond	1	Transportador	1	Transportador
2	Globos	1	Silicona	1	Juego de escuadra
2	Limpia tipos	3	Cartulina	1	Tabla periódica
1	Caja de acuarelas	30	Hoja de colores	2	Lapiceros
1	Block de apuntes	2	Cientos de hoja bond	3	Cientos de hoja bond
1	Caja de tizas	1	Rompecabeza	1	Folder de tapa dura

*Nota.* Información proporcionada por Resultados anuales Tai Loy 2020.

Si bien este listado de útiles es referencial, el detalle ha sido elaborado mediante un cruce de 5 listas escolares, en donde Tai Loy podría cumplir con suministrar el 100% de los productos mencionados.

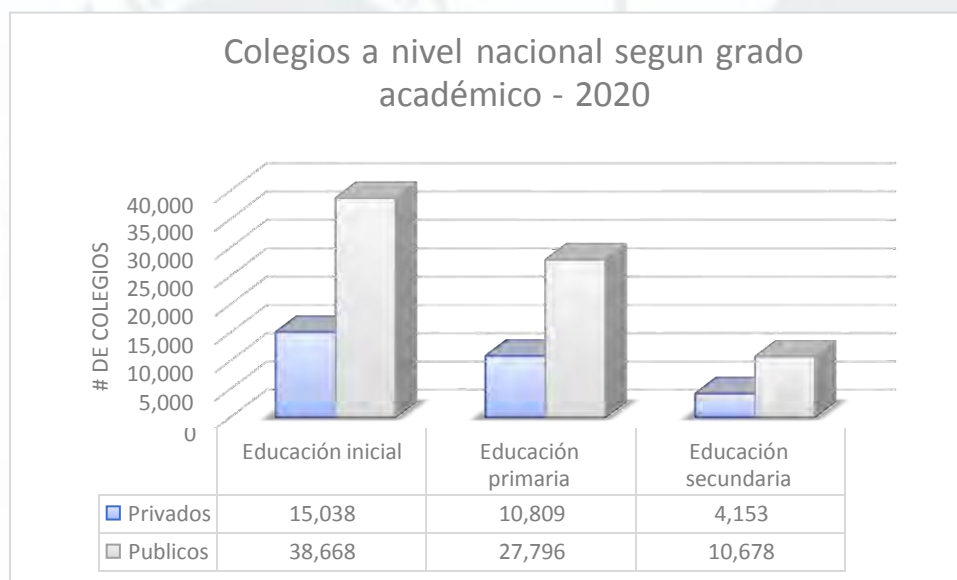
Importante señalar que esta alternativa de solución permitiría a Tai Loy tener una mayor rotación de inventarios, una mayor participación en el mercado de útiles escolares, y un posicionamiento de la marca como una solución a los padres de familia a la hora de comprar la lista de útiles.

Adicionalmente, para ello se buscará segmentar al público objetivo. De acuerdo al último censo escolar realizado por el MINEDU en el 2020, previo a la pandemia, en el Perú existían 107,142 instituciones educativas, las cuales albergaban a un total de 9,038,947 niños en etapa escolar. De esta población el 28% se encontraba inscrito en un colegio privado y el 72% restante en una entidad pública.

Como se puede apreciar en la Figura 9, la distribución de centros educativos a nivel nacional se dividía de la siguiente manera.

### Figura 9

*Distribución de Colegios Según Grado Académico – 2020*



*Nota.* Censo Escolar 2020.

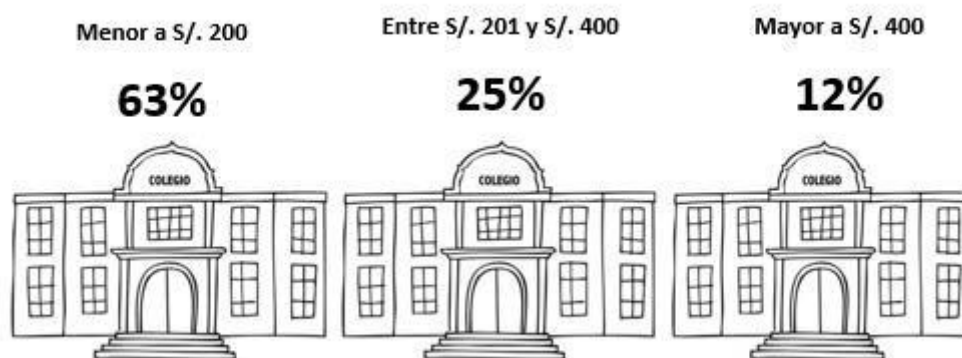
Debido a la pandemia del COVID 19, según un último informe publicado por Grupo Educación en febrero del 2021 se reportaban cerca de 5 mil instituciones privadas quebradas por los impactos económicos de la pandemia, 60% de estas de nivel inicial.

Solo en Lima existe alrededor de 17 mil centros educativos, de los cuales, el 70% corresponde a colegios privado y el 30% restante a colegios públicos. Las zonas donde se concentra la mayor cantidad de colegios privados son Barranco, San Luis y Los Olivos,

donde existe 3 colegios por cada 1,000 habitantes. Esta distribución se puede visualizar en la Figura 10.

### Figura 10

*Distribución de Colegios Privados en Lima Según Costo Mensual*



*Nota.* Censo Escolar 2020.

De ellos el 12% se encuentra en el sector socioeconómicas A y B (2040 colegios) los cuales tienen una pensión mensual mayor a los 400 soles, el 25% en el sector C y D (4250) cuya pensión mensual se encuentra entre 200 a 400 soles y el 63% restante en el sector E, donde la pensión está por debajo de los 200 soles. (Instituto Peruano de Economía)

En la Tabla 4 se muestra la distribución de la población en edad escolar según el público objetivo señalado para la solución, donde se evidencia un público objetivo significativo que puede permitir incrementar las ventas directas de Tai Loy.

### Tabla 4

*Distribución de escolares según grado académico*

Grado académico	Lima y Callao	La Libertad	Arequipa	Piura
Inicial	95,374.65	9,189.70	11,685.45	9,857.05
Primaria	183,878.10	18,884.25	20,981.10	18,121.25
Secundaria	121,157.05	11,185.30	13,412.00	11,153.80
Total	400,409.80	39,259.25	46,078.55	39,132.10

*Nota.* Censo Escolar 2020.

Tai Loy buscara captar con ello el 20% de este mercado de colegios en el primer año.

### **Alternativa 2; asociación con editoriales y desarrollo de plataforma web integrada**

En el 2021, Tai Loy ha manejado en total 66 libros de 9 diferentes editoriales con los cuales lleva trabajando durante más de 15 años. Estos libros generalmente tienen su mayor pico de demanda entre los meses de enero a marzo, debido a que son solicitados en la lista de útiles escolares. En los dos últimos años, la unidad de negocio de libros escolares ha representado una venta total de 20 millones de soles según su ultimo estado de resultados en el 2021. Las principales editoriales con las que trabaja Tai Loy comercializan libros como los de matemáticas, comunicación escrita, personal social, religión y ciencias sociales para los grados de inicial, primaria y secundaria.

Adicionalmente, el 100% de estos libros cuentan con un material virtual, cuya frecuencia de registro de usuarios según las editoriales encuestadas no superan el 20% de usuarios. En ese sentido, Tai Loy buscara aprovechar el material digital, el cual dispone, solicitando permiso para su manejo y aprovechando la cercanía comercial que tendrá con los colegios, se ofrecerá una plataforma digital donde los alumnos puedan aprovechar el material didáctico, solucionarios, videos explicativos y puedan interactuar con los profesores de una manera más fácil y sencilla.

Actualmente, del mercado meta al cual apunta llegar Tai Loy, colegios del NSE A y B, un total de 68 colegios cuenta con un aula virtual establecida. Es decir, solo el 15% de colegios han desarrollado o contratado los servicios tercerizados para desarrollar una plataforma educativa integral. El grupo restante únicamente utiliza plataformas digitales para brindar clases virtuales como Zoom, Teams, Canvas, Blackboard entre otros pero que no llegan a generar una interrelación completa entre padres, alumnos y profesores.



## **4.2 Evaluación de las Alternativas de solución**

La alternativa 1 representa una gran oportunidad para que la empresa ingrese a nuevos sectores y siga consolidando la marca como un referente a nivel nacional, como se ha venido mencionando es importante el desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas que a la fecha están siendo más demandadas y podrán ser aprovechadas por todos los actores que intervienen en la educación.

La alternativa 2 va permitir que Tai Loy tenga mayor exclusividad con los padres de familia de los colegios que van a ver en la empresa un socio que les va facilitar la adquisición de la lista de útiles que por lo general es una actividad tediosa para los padres, afianzando así este sector de clientes que se va ir fidelizando con la marca.

## **4.3 Solución Propuesta**

Se ha decidido realizar un trabajo conjunto con ambas soluciones presentadas donde Tai Loy desarrolle un aula virtual como nuevo canal de venta e-commerce, donde se buscará asociarse con diversos colegios para poner a disposición de ellos esta herramienta, aprovechando la venta de útiles y libros que ofrece Tai Loy.

Además, se va realizar campañas y/o paquetes exclusivos para estos colegios y padres de familia que les permita adquirir la lista de útiles de forma rápida a un precio accesible y con todo lo requerido por el colegio; estas campañas o paquetes se van a ir implementando como una funcionalidad del aula virtual a desarrollar en una segunda fase del proyecto.

## **Capítulo V: Plan de Implementación y factores clave de éxito**

En este capítulo se detalla cómo se va llevar a cabo el desarrollo de las soluciones a implementar, los tiempos y costos que se deben tener en cuenta; también los hitos importantes del proyecto y eventos a tener en cuenta que puedan impactar con la entrega final de las soluciones propuestas; buscando que cada una de estas siempre este alineada a los objetivos estratégicos de la empresa.

### **5.1 Definiciones Claves**

Para la implementación adecuada de la solución se va requerir las siguientes acciones a tomar y cumplir para asegurar la realización de las actividades del plan:

Respaldo de la alta gerencia para brindar las priorizaciones requeridas, presupuesto acordado y recursos que se necesiten.

Infraestructura tecnológica moderna y actualizada con los requerimientos, capacidades y herramientas de seguridad robustas para garantizar el funcionamiento de los desarrollos que se van a ir desplegando.

Definición del equipo de trabajo en el área de TI, identificando los otros equipos que brindaran apoyo y soporte en caso se requiera según necesidad y priorización.

Apoyo continuo de las áreas de negocio involucradas para definiciones funcionales y pruebas que se requieran realizar.

Definición por parte de los equipos comerciales y productos de las tarifas que se van proponer para los servicios propuestos e identificación de colegios a quienes se les va ofrecer la solución, además de ir formando alianzas estratégicas con estas entidades.

### **5.2 Balanced Scorecard**

Con el modelo de gestión Balance Scorecard se va alinear la estrategia de la solución que se va implementar con los objetivos del negocio. En este punto lo que se va buscar en base a la solución presentada es lo siguiente:

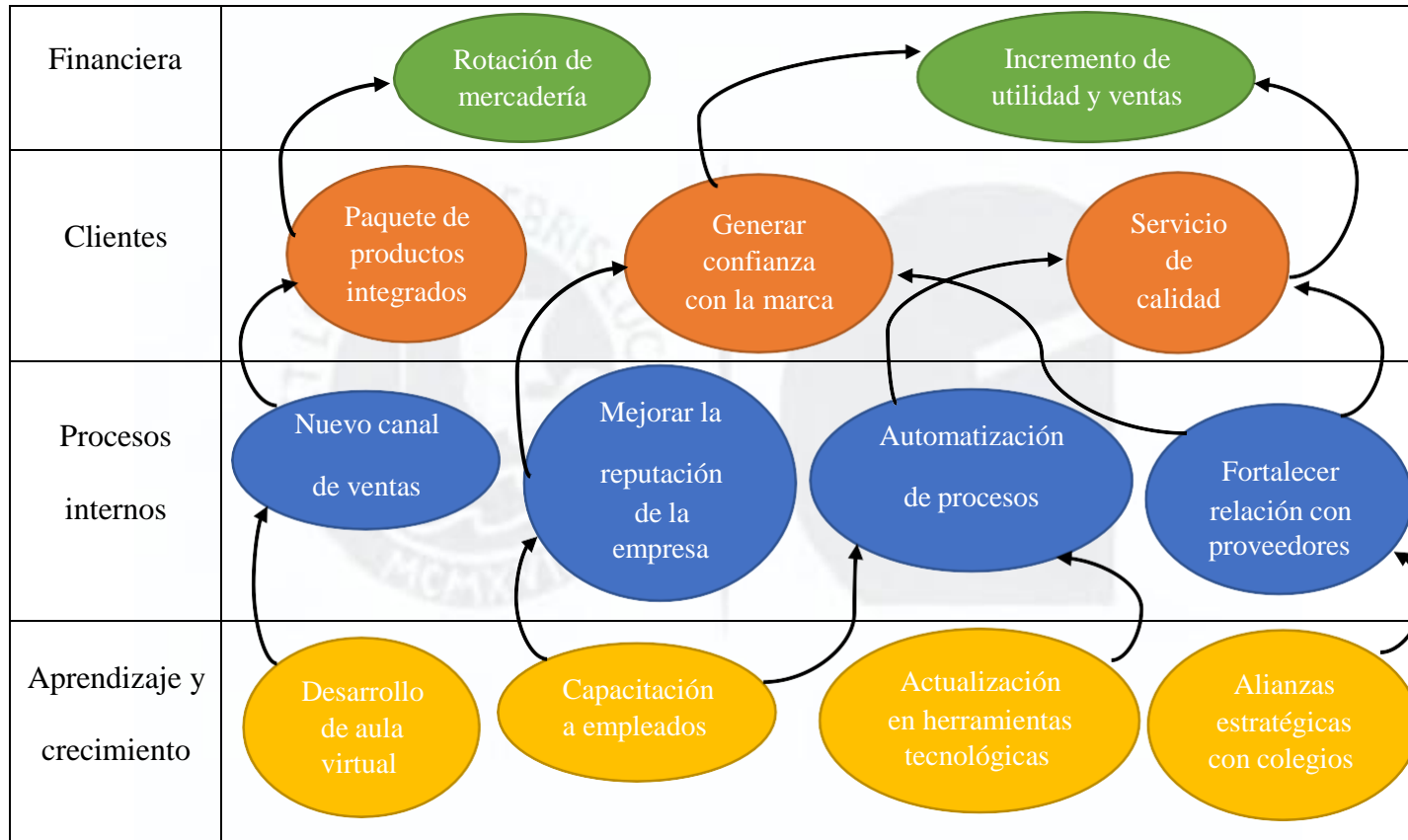
- Satisfacer las expectativas de los accionistas.
- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Los procesos a ser óptimos para satisfacer las necesidades mencionadas.

En el siguiente mapa estratégico (Figura 11) se describe la estrategia a usar para las cuatro perspectivas (lado izquierdo del gráfico) del balance scorecard, como cada estrategia se va enlazando para conseguir los resultados que el negocio espera sea en lo económico y reputacional.



Figura 11

Mapa Conceptual Balance Scorecard



Nota. Elaboración propia.

### 5.3 Plan de Implementación (Gantt) y Presupuesto

Al ser una aplicación web y móvil, este tendrá varias fases para la construcción del proyecto y también de distintos equipos de trabajo.

#### 5.3.1 Equipos de trabajo

##### a. Equipo de Tecnología e Información

- 1 líder de proyecto
- 1 arquitecto
- 5 analistas
- 8 desarrolladores
- 5 personas de soporte técnico
- 4 personas de pruebas

##### b. Equipo de Marketing

- 2 diseñadores
- 2 editor
- 3 creadores de contenido

##### c. Equipo de finanzas

- 1 personal para métodos de pagos (medio tiempo)

##### d. Comercial

- 6 ejecutivos de venta
- 7 usuarios de pruebas funcionales

#### 5.3.2 Plan de implementación

La implementación se divide en 5 fases usando metodologías ágiles:



### **a. Consultoría**

Esta es la fase que da inicio al proyecto, en donde:

- Se define los equipos de trabajo (diseñadores, arquitectos, analistas, desarrolladores, equipo de pruebas, equipo de soporte, equipo de contenido, equipo de marketing, equipo de finanzas).
- Se definen los ambientes de trabajo (servidores, bases de datos).
- Se definen lenguajes de programación.

### **b. Análisis**

En esta fase, se captura todos los requerimientos del proyecto y el alcance que tendrá, en donde cada equipo es responsable de los requerimientos que soliciten. Por otro lado, también se evalúa si los requerimientos son viables para el proyecto.

Por otro lado, los ejecutivos comerciales buscan alianzas estratégicas con editoriales para incluir el material bibliográfico en la plataforma, por otro lado, también captan clientes potenciales con una pre venta.

### **c. Desarrollo**

En esta fase inicia la construcción del proyecto, en base a los requerimientos solicitados en la fase de análisis. Una vez culminado el desarrollo, se procede a realizar pruebas unitarias e integrales, y finalmente se realiza un proceso de control de calidad interno y externo.

### **d. Certificación**

Esta es la fase en donde, se realizan las pruebas en un ambiente exclusivo, que se denomina “ambiente de pruebas”. Se realizan las pruebas a toda la aplicación entregada al finalizar la fase de desarrollo, dichas pruebas serán lideradas por el equipo de pruebas.

El equipo de pruebas dará la conformidad para que el proyecto pueda pasar a la fase de producción, caso contrario regresará a la fase de desarrollo para que puedan

realizar las correcciones necesarias, y una vez resuelta dichas correcciones volverá a la fase de certificación.

#### e. Producción

Esta es la fase en donde culmina la construcción de la aplicación, en donde pasa a ser implementado al público. Dicha implementación se realiza en dos etapas, uno es el plan piloto de tres meses para que los usuarios (publico selecto) empiecen a usar la aplicación y podamos ver el comportamiento del mismo, y lo segundo, es que la aplicación esté dispuesta al público en general.

En la Tabla 5 se muestra la planificación según las fases mencionadas, incluyendo el tiempo de implementación por cada fase.

**Tabla 5**

*Planificación*

Fase	Días hábiles
Consultoría	25
Análisis	35
Desarrollo	80
Certificación	30
Producción (plan piloto)	60
<b>Total</b>	<b>230</b>

*Nota.* Elaboración propia.

En la Tabla 6 se encuentra el plan detallado por cada fase indicando las actividades que componen cada fase.

**Tabla 6**

*Planificación Detallada por Fases*

Tarea	Tiempo en días	Tarea en paralelo	Involucrados
Consultoría	25 días		
Definición de equipos	9 días		Todas las áreas
Definición de ambientes de trabajo	8 días		T.I.
Definiciones tecnológicas	8 días		T.I.
Análisis	35 días		
Elaboración de procesos	18 días		T.I.
Captación de requerimientos	14 días		T.I., Comercial, Procesos
Elaboración de casos de prueba	3 días		T.I.
Recopilación de material bibliográfico	25 días	Si	Comercial
Captación de clientes potenciales	25 días	Si	Comercial
Desarrollo	80 días		
Construcción de requerimientos	45 días		T.I.
Investigación tecnológica	16 días		T.I.
Pruebas unitarias	11 días		T.I.
Elaboración de casos de prueba funcionales	8 días		T.I., Comercial
Diseño de contenido	30 días	Si	T.I., Marketing, Comercial
Certificación	30 días		
Desarrollar las pruebas funcionales	30 días	Si	Comercial, Marketing
Checklist de los casos de prueba	25 días	Si	Comercial, T.I.
Corrección de errores y ocurrencias	28 días	Si	T.I.
Producción	60 días		
Implementar el proyecto en producción	5 días		T.I.
Plan piloto	55 días		Todas las áreas

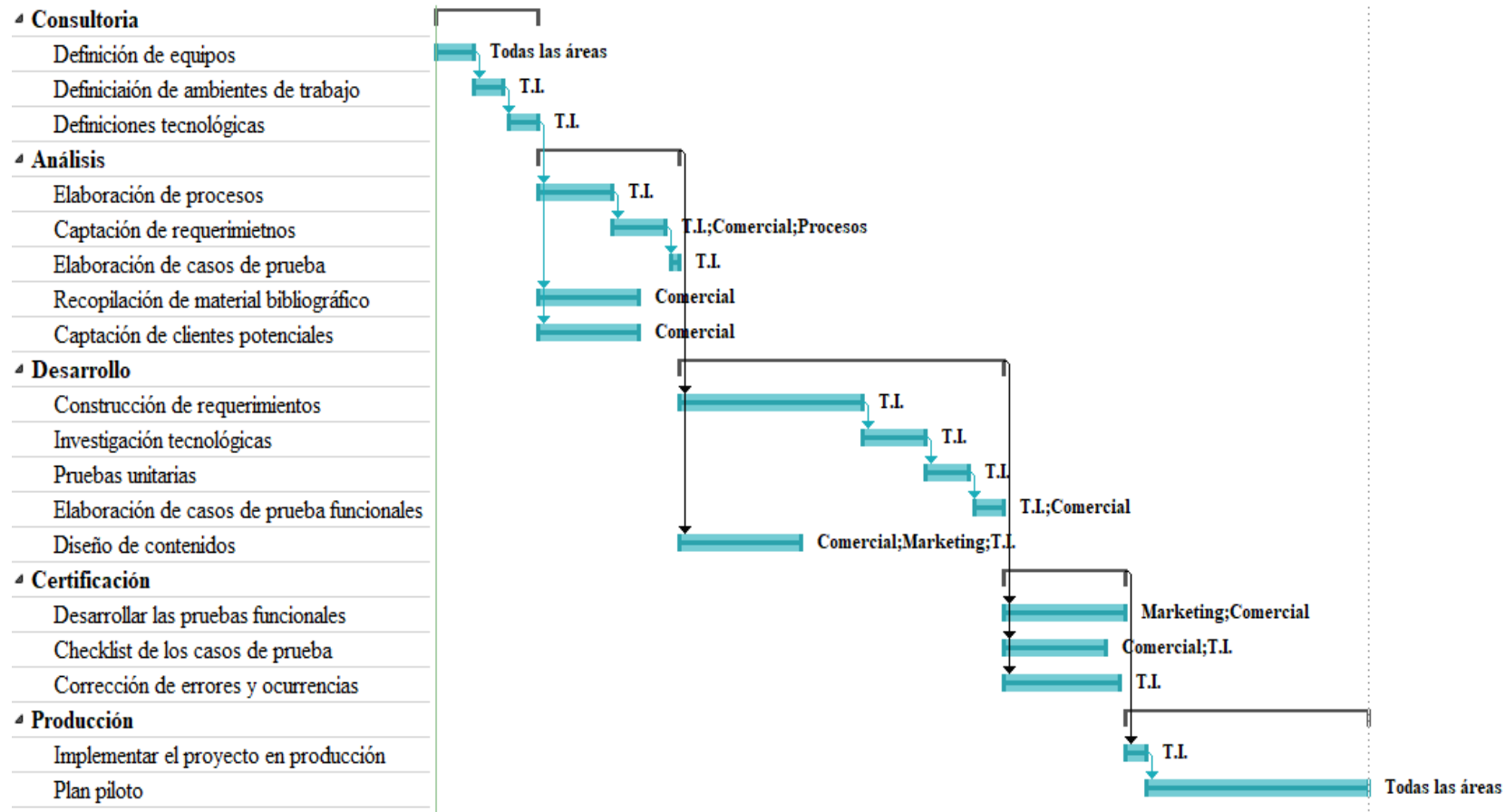
*Nota.* Elaboración propia.

En la Figura 12 se muestra el cronograma de las actividades a desarrollar para esta solución, dividido en las fases descritas, las actividades que se realizan en paralelo y las dependencias que se tienen entre actividades.



**Figura 12**

*Cronograma de actividades*



*Nota.* Elaboración propia.

### 5.3.3 Presupuesto

Tomando en cuenta que el personal que está involucrado en el proyecto son actuales trabajadores de Tai Loy, el presupuesto estará calculado en base a los sueldos promedios con el que actualmente cuentan. Por otro lado, al usar metodologías ágiles para la implementación, el personal será usado por fases según lo requiera el proyecto; en la Tabla 7 se indica el presupuesto por personal que se va requerir y también según la cantidad de meses que va estar asignado al proyecto.

**Tabla 7**

*Presupuesto del Personal del Proyecto*

Personal	Cantidad	Sueldo unitario	Periodo por mes	Sueldo Sub – Total (S/)
Líder de proyecto	1	13,000.00	12	156,000.00
Arquitecto	1	8,500.00	7	59,500.00
Analistas	5	7,500.00	2	75,000.00
Desarrolladores	8	6,000.00	5	240,000.00
Soporte Técnico	5	3,000.00	4	60,000.00
Personal de pruebas	4	4,000.00	1.5	24,000.00
Diseñadores	2	5,000.00	3	30,000.00
Editor	2	4,500.00	3	27,000.00
Creadores de contenido	3	4,000.00	4	48,000.00
Personal de finanzas (medio tiempo)	1	4,000.00	1	4,000.00
Ejecutivos de ventas	6	4,000.00	5	120,000.00
Usuarios de pruebas funcionales	7	2,800.00	2	39,200.00
<b>Total</b>				<b>882,700.00</b>

*Nota.* Elaboración propia.

#### 5.4 Factores Claves de Éxito

Son aquellos factores que permitirán el éxito de la implementación de este proyecto, garantizando los resultados y beneficios que espera la organización, estos factores son los siguientes:

Negociación; implica las negociaciones a realizar con el negocio sobre los beneficios del proyecto, costo se tendrá que asumir y tiempo de implementación; además de las negociaciones externas a realizar con proveedores que tengan que participar en la implementación de la solución.

Tecnología; definir que tecnologías (software y hardware) se va usar para el desarrollo de la solución, si ya se tienen algunas disponibles y cuales se tendrían que adquirir, este factor va relacionado con el punto anterior ya que dependiendo de la tecnología a usar (disponibilidad y complejidad) el costo y tiempo ira variando.

Metodología; con la definición de los puntos anteriores se procede a evaluar y seleccionar la metodología a usar, en proyectos de desarrollo de sistemas existen varias metodologías que van dependiendo de la complejidad, presupuesto y tiempo en que se requiere la solución, para nuestro caso se va usar metodologías ágiles que están más orientadas al resultado, pero sin descuidar la documentación, la cual se podría ir regularizando en etapas posteriores.

Recursos; este factor es importante ya que se va definiendo el equipo que va llevar a cabo el desarrollo de la solución y su posterior éxito, en este caso es importante buscar un equilibrio en el equipo que se va armando, seleccionando personal que ya tiene experiencia en la empresa, que conoce el negocio y también personas nuevas que están en búsqueda de experiencia para que vayan creciendo en la organización y también complementando a los otros miembros del equipo.

### 5.4.1 Habilitadores

**Gerencia de TI;** el proyecto consiste en la implementación de una solución tecnológica, por lo que es importante que esta gerencia este involucrada desde el inicio en la implementación para garantizar los recursos tecnológicos que se requieran, soporte a las operaciones respectivas, además de dar estabilidad a la plataforma tecnológica de la empresa para que esta se encuentre alineada a lo requerido por el proyecto.

**Gerencia general y administrativa;** la introducción de este nuevo canal de ventas va permitir que Tai Loy se afiance en el sector de útiles escolares y fidelizar a los clientes de este segmento (colegios, padres de familia y alumnos); la aprobación y priorización por parte de las gerencias va ser de gran respaldo para el compromiso de los responsables de este proyecto.

**Áreas involucradas;** diversas áreas de la organización van a estar involucradas de manera directa e indirecta, para definiciones, consultas generales y realizar pruebas de la aplicación, es importante la participación y disponibilidad del personal de estas áreas cuando se requiera, previa planificación y coordinación; esta participación por parte del negocio brindara de mayor calidad al producto final que se va entregar y con los funcionalidades optimizadas para que brinde a los usuarios finales el servicio esperado.

**Recursos humanos;** en este tipo de proyectos es clave tener las personas adecuadas para las actividades que se van a realizar, ya que son el recurso más valioso para asegurar el éxito del proyecto, tener una buena gestión por parte de recursos humanos para asegurar al personal idóneo es primordial para cumplir con la planificación.

### 5.4.2 Riesgos

Se detallan los eventos o acciones que podrían impactar de manera negativa al desarrollo de las soluciones propuestas.

**Falta de apoyo de los principales actores;** dentro de Tai Loy se varias personas de diferentes áreas van a tener que apoyar en este proyecto, en caso se den situaciones o momentos en que no se cuente con el apoyo necesario, esto podrá impactar en los tiempos de entrega y se tendría que hacer una nueva planificación o tomar planes de acción como coordinar esfuerzos adicionales por parte de algunos equipos para cumplir con las fechas.

**Cambios en el alcance del proyecto;** en pleno proceso de desarrollo o implementación, de querer realizar cambios sobre lo que ya está definido así sean puntuales deben pasar por un proceso de evaluación en caso se tenga a un equipo disponible para este análisis, ya que cualquier cambio puede afectar a la funcionalidad desarrollada y generar esfuerzos dobles para la entrega del producto final.

**Necesidad de mayor presupuesto;** como todo proyecto este nace con un presupuesto, el cual debe ser bien evaluado y estimado antes de su aprobación, inclusive contar con un presupuesto de contingencia, para así controlar los gastos y evitar sobrecostos, de requerirse mayor presupuesto y que esto pueda afectar a las finanzas de la empresa puede generar que el proyecto sea detenido o inclusive cancelado dependiendo del costo-beneficio.

**Ingreso de nuevos competidores;** Tai Loy es líder y referente en el mercado peruano, lo cual ya brinda una reputación hacía el mercado que ayude a fidelizar clientes con la marca, el servicio brindado va ser nuevo en el mercado, sin embargo, es importante que se realice evaluaciones continuas para validar que mejoras se pueden hacer, para que en caso se presenten otras opciones en el mercado, Tai Loy pueda diferenciar el servicio ofrecido del resto de competidores.

## 5.5 Conclusiones

Como en todo proyecto de implementación de herramientas tecnológicas se requiere un análisis previo adecuado donde se identifiquen las actividades a seguir y los riesgos que se podrían presentar para así estar prevenidos o tener planes de acción; es importante sincerar

desde un inicio el presupuesto y tiempos de entrega para asegurar la entrega y control adecuado.

El cumplimiento del plan garantizará la puesta en marcha de esta implementación en las fechas acordadas, por eso es importante tener el apoyo de las gerencias y áreas respectivas para cumplir con las responsabilidades asignadas, además de respetar el alcance según lo acordado ya que cualquier cambio que se pueda presentar entre actividades puede impactar en los tiempos de entrega y costos a asumir, de requerirse alguna mejora lo correcto es tenerla mapeada para una fase posterior.



## **Capítulo VI: Resultados Esperados**

En este capítulo se presentarán los resultados que obtendrá Tai Loy después de haber llevado a cabo la implementación de las alianzas con los colegios de los NSE A y B para la venta de listas escolares y de la puesta en marcha del aula virtual a nivel nacional. Los resultados obtenidos en la proyección son basados en información preliminar y expectativa de crecimiento tanto del mercado como el de los clientes. Según el ministro de Educación, Carlos Gallardo, en un comunicado publicado en la página oficial del ministerio, ratifica la decisión de volver a clases presenciales a nivel nacional en marzo del 2022, lo cual implicaría que alrededor de 2 millones de escolares en etapa escolar volverían al colegio y alrededor de 300,000 alumnos del mercado meta requerirán de útiles escolares y de plataformas de aulas virtuales para poder desarrollar sus actividades educativas.

### **6.1 Resultados esperados del Plan de Implementación**

A continuación, se explicarán los beneficios que se esperan lograr con la implementación de las soluciones mencionadas.

#### **Perspectiva Financiera**

##### **Estimación de la demanda**

De acuerdo a la propuesta planteada para el incremento de las ventas de Tai Loy, se evaluará generar convenios estratégicos con colegios del NSE A y B en el departamento de Lima y el Callao para el suministro de útiles escolares y adquisición de un aula virtual que permita la transformación digital de la educación en el Perú.

En marzo del 2020 las clases presenciales, en los colegios del Perú, quedaron suspendidas como medida de prevención ante posibles contagios según el Decreto Supremo N 008-2020-SA publicado en diario oficial EL PERUANO.

Para efectos de tener una estadística actualizada, se utilizará la última encuesta que realizó Pulso Perú en marzo del 2020 respecto a los colegios privados en Lima y Callao según nivel socioeconómico.

Como se puede evidenciar en la Tabla 8, la mayor cantidad de colegios privados se encuentran en Lima Moderna (en distritos como San Isidro, Miraflores y La Molina). En total 500 colegios a los cuales Tai Loy buscaría ingresar como proveedor y ser una solución integral para los padres de familia. Para el primer año se estima una participación del 20% del total de colegios.

**Tabla 8**

*Distribución de colegios según nivel socioeconómico en el Departamento de Lima y el Callao*

	Lima Moderna	Lima Este	Lima Norte	Lima Sur	Lima Centro	Callao
NSE - A	114	2	3	9	4	2
NSE - B	275	23	23	17	20	8
Total	389	25	26	26	24	10

*Nota.* Diario Gestión, <https://gestion.pe/economia/56-peruanos-hijos-colegio-gasto-utiles-ano-260959-noticia/?ref=gesr>

En el Perú existen 11 niveles o grados por los cuales un escolar va desarrollando sus habilidades durante su etapa en el colegio. Se ha estimado un total de 275,000 alumnos distribuidos en 2 salones por grado de 25 alumnos cada uno como se indica en la Tabla 9.



**Tabla 9***Distribución de alumnos en colegio por niveles*

	Primaria	Secundaria
Alumnos por nivel	50	50
Niveles	6	5
# de alumnos por colegio	300	250

*Nota.* Diario Gestión, <https://gestion.pe/economia/56-peruanos-hijos-colegio-gasto-utiles-ano-260959-noticia/?ref=gesr>

Para efectos de mostrar las listas de útiles estándares que Tai Loy podría ofrecer, se hizo un muestreo de la lista de útiles de los principales colegios de Lima y se colocaron los precios de listas que actualmente se manejan como mayoristas. Adicionalmente, se ha considerado un descuento del 15% sobre el precio de lista para primaria (Tabla 10) y un 9% de descuento en la lista de secundaria (Tabla 11). El cobro se realizaría al momento de la inscripción escolar y la entrega de útiles se llevará a cabo el primer día de clases.

**Tabla 10***Lista de útiles para primaria*

Cantidad	Descripción	Precio	Total
1	Tijera	5.70	5.70
5	Libros	60.00	300.00
2	Cuaderno Rayado	4.80	9.60
3	Cuaderno Cuadrulado	4.80	14.40
1	Cuaderno Triple renglón	4.80	4.80
2	Folder Tamaño oficio	6.40	12.80
2	Lápiz	10.90	21.80
1	Caja de colores	13.10	13.10
1	Borrador	2.90	2.90
1	Tajador	2.10	2.10
1	Goma de barra	5.60	5.60
1	Regla	4.70	4.70
1	Juego de escuadras	10.00	10.00
1	Silicona	8.00	8.00
4	Cartulinas	3.50	14.00
2	Papelógrafos	1.90	3.80
30	Hojas de colores		8.00
2	Cientos de hojas bond	15.00	30.00
1	Rompecabezas	16.30	16.30
	Sub total		487.60
	Descuento		67.60
	Total		420.00

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 11***Lista de útiles para secundaria*

Cantidad	Descripción	Precio	Total
1	Tijera	5.70	5.70
6	Libros	60.00	360.00
2	Cuaderno Rayado	4.80	9.60
4	Cuaderno Cuadriculado	4.80	19.20
1	Cuaderno Triple renglón	4.80	4.80
2	Folder Tamaño oficina	6.40	12.80
2	Lápiz	10.90	21.80
1	Caja de colores	13.10	13.10
1	Borrador	2.90	2.90
1	Tajador	2.10	2.10
1	Goma de barra	5.60	5.60
1	Regla	4.70	4.70
1	Plumones	10.00	10.00
1	Silicona	8.00	8.00
4	Cartulinas	3.50	14.00
2	Papelógrafos	1.90	3.80
2	Blocks cuadriculados	8.00	16.00
2	Cientos de hojas bond	15.00	30.00
1	Calculadora	60.00	60.00
	Sub total		604.10
	Descuento		54.10
	Total		550.00

*Nota.* Elaboración propia.

Respecto al mercado al cual se plantea ofrecer las aulas virtuales, será el mismo en el que se ofertarán las listas escolares. Se ha estimado que sea un pago mensual y cargado junto a la mensualidad del colegio. Para los alumnos de primaria y secundaria se fijará un precio único mensual de 10 soles. Se estima que en el primer año se pueda captar el 20% del mercado, debido a la necesidad que existe por plataformas virtuales que permitan tener conectados a los alumnos con sus actividades escolares. Actualmente solo el 15% de colegios del mercado meta, cuenta con un aula virtual completa que permite la interacción de profesores, padre y alumnos, siendo un mercado por explotarse.

## Resultados Financieros

Para el 2022, Tai Loy ha proyectado tener un incremento del 4% respecto a sus ventas del 2021 (se estima un ingreso de S/. 498,839,120.00) como se indica en la Tabla 12.

Adicionalmente con las propuestas planteadas para un incremento de ventas y rentabilidad del negocio, los ingresos generados por la venta de paquetes de útiles escolares y la plataforma virtual se generaría de la siguiente manera:

**Tabla 12**

### *Ingresos por ventas*

	Número de colegios	Porcentaje de captación	Alumnos de primaria	Alumnos de secundaria	Precio de lista de primaria	Precio de lista de secundaria	Porcentaje de aceptación en colegios captados	Venta total 2022
Venta de la Base del Negocio								S/ 498,839,120.00
Venta de paquete de útiles	500	20%	300	250	S/ 420.00	S/ 550.00	70 %	S/ 18,445,000.00
Venta de aula virtual	500	20%	300	250	S/ 5.00	S/ 5.00	100 %	S/ 2,750,000.00
								Venta 2022
								S/ 520,034,120.00

*Nota.* Elaboración propia.

## 6.2 Recuperación de la Inversión

La Tabla 13, muestra el estado de resultados de las nuevas unidades de negocio durante los primeros cinco años. Las ventas totales representan el monto total descrito previamente, mientras que el costo de ventas involucra los costos de los materiales y el mantenimiento de la plataforma digital. Los gastos administrativos consisten en los sueldos del equipo y el desarrollo de la publicidad.

**Tabla 13***Estado de resultados proyectado a cinco años*

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	479,653,000.00	520,034,120.00	546,035,826.00	573,337,617.30	602,004,498.17	632,104,723.07
Costo	335,757,100.00	364,023,884.00	382,225,078.20	401,336,332.11	421,403,148.72	442,473,306.15
Utilidad Bruta	143,895,900.00	156,010,236.00	163,810,747.80	172,001,285.19	180,601,349.45	189,631,416.92
<b>Gastos administrativos</b>						
Gastos Personal	53,157,321.60	53,688,894.82	54,225,783.76	54,768,041.60	55,315,722.02	55,868,879.24
<b>Gastos de ventas</b>						
Gastos Generales	17,500,900.80	18,550,954.85	19,664,012.14	20,843,852.87	22,094,484.04	23,420,153.08
Flete	8,341,682.40	8,425,099.22	8,509,350.22	8,594,443.72	8,680,388.16	8,767,192.04
Alquileres	29,738,496.00	30,388,496.00	31,038,496.00	31,688,496.00	32,338,496.00	32,988,496.00
Publicidad	2,801,570.40	2,829,586.10	2,857,881.97	2,886,460.78	2,915,325.39	2,944,478.65
Rebate	- 1,253,328.00	- 1,000,000.00	- 1,000,000.00	- 1,000,000.00	- 1,000,000.00	- 1,000,000.00
Merma	1,514,875.20	1,517,904.95	1,520,940.76	1,523,982.64	1,527,030.61	1,530,084.67
Comisiones e incentivos de ventas	1,853,162.40	1,964,352.14	2,082,213.27	2,207,146.07	2,339,574.83	2,479,949.32
Cargas excepcionales	3,107,652.00	3,418,417.20	3,760,258.92	4,136,284.81	4,549,913.29	5,004,904.62
<b>EBITDA</b>	<b>27,133,567.20</b>	<b>36,226,530.71</b>	<b>41,151,810.76</b>	<b>46,352,576.70</b>	<b>51,840,415.11</b>	<b>57,627,279.30</b>
Depreciación	5,985,360.00	5,985,360.00	5,985,360.00	5,985,360.00	5,985,360.00	5,985,360.00
Amortización	904,574.40	904,574.40	904,574.40	904,574.40	904,574.40	904,574.40
<b>Utilidad operativa</b>	<b>20,243,632.80</b>	<b>29,336,596.31</b>	<b>34,261,876.36</b>	<b>39,462,642.30</b>	<b>44,950,480.71</b>	<b>50,737,344.90</b>
Gastos Bancarios	933,240.00					
Intereses	8,618,654.40	8,618,654.40	8,618,654.40	8,618,654.40	8,618,654.40	8,618,654.40
Diferencia de pago	7,901,637.60	7,901,637.60	7,901,637.60	7,901,637.60	7,901,637.60	7,901,637.60
<b>EBT</b>	<b>2,790,100.80</b>	<b>12,816,304.31</b>	<b>17,741,584.36</b>	<b>22,942,350.30</b>	<b>28,430,188.71</b>	<b>34,217,052.90</b>
<b>Impuestos</b>	<b>837,030.24</b>	<b>3,844,891.29</b>	<b>5,322,475.31</b>	<b>6,882,705.09</b>	<b>8,529,056.61</b>	<b>10,265,115.87</b>
<b>Beneficio/Perdida</b>	<b>1,953,070.56</b>	<b>8,971,413.02</b>	<b>12,419,109.05</b>	<b>16,059,645.21</b>	<b>19,901,132.10</b>	<b>23,951,937.03</b>

*Nota.* información proporcionada por Resultados anuales Tai Loy 2020.

Un resultado esperado de la implementación de las unidades de negocio es la imagen re fortalecida que tendría Tai Loy como socio estratégico de la educación en el país. En este sentido, Tai Loy buscará estar más de cerca a los padres de familia, identificará las necesidades que estos puedan tener al momento de recibir la lista de útiles y aprovechará la capacidad logística para poder suministrar artículos escolares de calidad a un precio competitivo. Si bien esta unidad de negocio empezara con colegios del NSE A y B, se proyecta que se tenga una alternativa aún más económica para el resto de colegios sin desmejorar la calidad y garantía de los productos.

Además, en la creación de la unidad de negocio de aulas virtuales, Tai Loy podrá reafirmar su compromiso con una educación inclusiva para todo el Perú, compartir información, dar acceso a libros que permitan fomentar la lectura y la participación de pedagogos calificados para una mejor captación de lecciones en las aulas virtuales fomenta un compromiso significativo entre Tai Loy y el cliente individual. Además, continuar interactuando con los alumnos a través de las plataformas digitales aumentará la comunicación activa y el conocimiento de las necesidades de los clientes potenciales. El uso continuado de las plataformas digitales para fines distintos al marketing directo es fundamental para continuar desarrollando el compromiso externo.

## **Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones**

### **7.1 Conclusiones**

Debido a la pandemia del COVID-19 en todos los sectores se ha visto un incremento considerable del desarrollo y consumo de los canales digitales (Gestión, 2021), lo cual se va mantener en crecimiento ya que diversos sectores de la población han sido testigos de sus beneficios y ventajas dependiendo del escenario o uso que se brinde; el sector de útiles no es ajeno a esta tendencia, por lo cual los negocios de este rubro deben estar alineados a las nuevas tendencias tecnológicas que se vayan presentando.

Después de realizar el análisis cuantitativo y cualitativo, se evidencia que Tai Loy debería invertir en implementar en dos unidades de negocios que generarían un incremento en las utilidades de 8 millones de soles en el primer año respecto al 2021. Esto generaría que Tai además de consolidar su marca en el mercado, genere nuevos puestos de trabajos y busque ampliar su mercado objetivo con precios competitivos y productos de calidad.

Tai Loy debe afianzar su compromiso con la educación en el Perú, debido a su reputación e imagen la empresa se ha convertido en un referente en este rubro, por lo cual es importante realizar las mejoras tecnológicas que se proponen para que así la marca pueda afianzarse y entregue material académico de calidad para generar mayor confianza en sus clientes.

### **7.2 Recomendaciones**

Tai Loy debe invertir en el desarrollo y actualización de su plataforma tecnológica, para así poder elaborar nuevas herramientas y/o servicios como canales e-commerce, adicionalmente ofrecer a los clientes una mejor experiencia de compra y fidelizarse con la marca; además también se debe intensificar la capacitación interna de los empleados en las herramientas tecnológicas que se van a usar y tener su apoyo constante para la definición de funcionalidades o pruebas que se requieran.

Tail Loy deberá ejecutar alianzas con instituciones educativas para poder llevar a cabo sus unidades negocio. Es indispensable afianzar la marca dentro de colegios, alumnos y padres de familia, para generar un vínculo de confianza, credibilidad y calidad tanto de los productos y servicios que se piensan brindar.

El área de tecnologías de la información debe ser un aliado estratégico, brindando recursos como personas e incentivando el uso de herramientas con tecnología moderna para el desarrollo de nuevos proyectos potenciales.

Empezar a evaluar la creación del área de innovación en un mediano plazo, la finalidad de dicha área es identificar océanos azules y como debe abordar la estrategia para distribuir sus productos y servicios en estos sectores.

Tail Loy ha sufrido una alta rotación de personal en los últimos años, lo cual ha mermado en la calidad del servicio brindado. Tai Loy, debería trabajar en captar y mantener el talento humano en las distintas áreas de la organización lo cual garantiza un correcto know how de los procesos internos y ralentiza a los colaboradores a seguir esforzándose por brindar un mejor servicio al cliente.



## REFERENCIAS

- Artica, J (2021). *Aumento del salario mínimo a S/ 1,000 fomentará mayor informalidad en el país, sostienen expertos*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/salario-minimo-aumento-de-la-remuneracion-minima-vital-a-s-1000-empujara-a-la-informalidad-y-desempleo-en-el-peru-sostienen-expertos-nndc-noticia/>
- Baptista, R., Karaöz, M., & Leitão, J. C. (2019). Diversification by young, small firms: The role of pre-entry resources and entry mistakes. *Small Business Economics*, 55(1), 103-122. DOI: 10.1007/s11187-019-00142-z
- Bedoya, G. (2021). *Australia: TLC y Comercio Bilateral*. Recuperado de [https://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4963/Australia\\_TLC\\_comercio\\_oportunidades\\_comerciales\\_2021\\_keyword\\_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4963/Australia_TLC_comercio_oportunidades_comerciales_2021_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bravo, F (2021). *Ecommerce en el Perú movió US\$ 6,000 millones en el 2020*. Recuperado de <https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2021/e-commerce-peru-2020.html>
- Minsa continúa preparación ante una posible tercera ola*. (2021). Recuperado el 10 de noviembre del 2021, de <https://elperuano.pe/noticia/133060-minsa-continua-preparacion-ante-una-posible-tercera-ola>
- Gatzer, S., Hoang, D. & Ruckes, M. (2014) *Internal capital markets and diversified firms: Theory and practice*. Recuperado de <https://www.econstor.eu/handle/10419/104706>

*Cerca del 50% de peruanos conectados a Internet compra mensualmente por e-commerce.*

(2021). Recuperado el 14 de julio del 2021, de

<https://gestion.pe/economia/empresas/cerca-del-50-de-peruanos-conectados-a-internet-compra-mensualmente-por-e-commerce-noticia/>

Tello, J (2021) *Elaboración de un Indicador del Impulso Fiscal*. Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/documentos/Indicador\\_Impulso\\_Fiscal\\_Cies.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/Indicador_Impulso_Fiscal_Cies.pdf)

*Minedu y gobiernos regionales acuerdan impulsar retorno a clases en el 2022.* (2021).

Recuperado el 12 de noviembre del 2021, de

<https://www.gob.pe/institucion/minedu/noticias/553712-minedu-y-gobiernos-regionales-acuerdan-impulsar-retorno-a-clases-en-el-2022>

Porter, M. E. (1985). *Estrategia competitiva* (1ra edición). Santiago de Chile, Chile: Editorial Continental.

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.

*Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.

*COVID-19: Impacto de la caída de los ingresos de los hogares en indicadores de niñez y adolescencia.* (2021). Recuperado el 2 de diciembre del 2021, de

<https://www.unicef.org/peru/informes/covid19-impacto-de-la-caida-de-los-ingresos-de-los-hogares-en-indicadores-de-ninez-y-adolescencia>

Zelada, S. Z. (2020). *COVID-19, un acelerador de la transformación digital*. Recuperado 10 de abril de 2022, de

<https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/technology/articles/COVID19-un-acelerador-de-la-transformacion-digital.html>