

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Comex On Line Plus Solución de Comercio Exterior para las PYMES  
TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO  
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR:**

Romina Grace Del Río Mego, DNI: 45684791

Christopher Richard Hennings Díaz, DNI: 43745870

Nicky Alberto Núñez Ramírez, DNI: 10738402

Leonardo Cesar Zúñiga Rodríguez, DNI:42892174

**ASESOR**

Víctor Miguel Miranda Arica, DNI: 09539170

ORCID código del asesor: 0000-0003-4963-3346

**JURADO**

Nicolás Andrés Núñez Morales

Juan O'Brien Cáceres

Víctor Miguel Miranda Arica

**Surco, octubre 2022**

## Dedicatoria

Quiero dedicar el presente trabajo a mis padres y a mi hermana por su infinito amor, por acompañarme en esta etapa de mi desarrollo personal y por brindarme su aliento en todo momento. De igual manera, quiero dedicar este esfuerzo y agradecer a mi amada Erika por todo su cariño y enorme comprensión. Y finalmente a mi pequeño Joaquín por ser mi mayor motivación para ser una mejor persona cada día.

Christopher Hennings Díaz

Dedico este trabajo a mi madre y a mi padre que está en el cielo y siempre me acompaña. Con su sabiduría infinita supieron forjar en mí que los éxitos solo se consiguen con mucho esfuerzo y con respeto al prójimo. A ser firme con mis objetivos y que los sueños se pueden lograr. Además, deseo dedicar este trabajo a Dios por acompañarme y darme fuerzas, a mi esposa por impulsarme a ser cada vez mejor y a mi hijo por permitirme dejar de estar con él algunas horas y recuperar el tiempo perdido cada vez que hemos podido.

Nicky Núñez Ramírez

Dedico este proyecto a mi esposa Verónica Pro, Alfredo Pro, Deyse Rodriguez y Piero Leonardo que siempre me apoyaron constantemente para llegar a esta instancia de mis estudios, ya que siempre han estado presentes para apoyarme moral y emocionalmente en cumplir mis objetivos.

Leonardo Zúñiga Rodríguez

Dedico este trabajo a mi pareja y mi familia por su constante amor, comprensión y soporte en los momentos difíciles, así como por el tiempo dedicado en apoyarme y motivarme durante este proyecto para poder concluir con esta importante etapa para mí carrera.

Romina Del Río Mego

## Agradecimientos

Un agradecimiento especial a nuestras familias por acompañarnos en lograr la presente investigación, así como a nuestros mentores de CENTRUM Católica que contribuyeron en el desarrollo de la presente investigación y en especial a nuestro asesor Victor Miranda por exigirnos a ser mejores, compartir sus experiencias y conocimientos a fin de poder brindar un aporte a nuestra sociedad.



## Resumen Ejecutivo

Las Pymes que desarrollan actividades de comercio exterior adolecen de conocimientos técnicos, escasa capacidad de financiamiento y alto grado de informalidad. En la mayoría de las ocasiones esto los obliga a contratar servicios de operadores de comercio exterior que no brindan las garantías necesarias, con la intención de reducir sus costos, lo que repercute en pérdidas económicas, deterioro de la imagen y relación con sus clientes.

Aplicando la metodología *Design Thinking* se demostró que el segmento Pyme muestra un gran interés en la contratación de un servicio integral, que brinde seguridad en sus procesos de importación y exportación, agrupando los servicios del Banco de Crédito del Perú, Ransa Comercial y Pacífico Compañía de Seguro y Reaseguros, los cuales pertenecen a uno de los grupos económicos más sólidos del país. En la presente investigación se propone un ecosistema digital de comercio exterior para las pymes enlazando los procesos de estos tres actores, ofreciendo una propuesta de valor disruptiva y sostenible a los empresarios que ejercen la actividad de los negocios internacionales.

De esta manera, ante la solución propuesta se proyecta un seguro escalamiento al resto de las instituciones financieras del país sosteniendo las necesidades de las pymes en optimizar sus recursos, evitando gastos innecesarios, ahorrando tiempo, brindando seguridad y confianza de acuerdo con los términos pactados entre el importador y exportador.

## **Abstract**

The small and medium-sized enterprises (SMEs) that develop foreign trade activities lack technical knowledge or expertise, a shortage of financial support, and a high-level informality. In most cases, this situation forces them to hire foreign trade operators' services that don't provide the required guarantees for the job, trying to reduce their costs, they get back instead repercussions in financial losses, damage to the corporate image, and the relationship with their clients.

Implementing the Design Thinking methodology, it went proven that the SME segment shows great interest in the recruiting of comprehensive services providing security in the export-import processes by grouping the following banks: Banco de Crédito del Perú (BCP), Ransa Comercial, and Pacifico Compañía de Insurance, and Reinsurance services. They belong to one of the most solid economic groups in the country. This research proposed a digital foreign trade ecosystem for SMEs, linking the processes of these three factors, offering a disruptive and sustainable value proposal to entrepreneurs who practice international business activities.

In this way, noticing the proposed solution, a safe escalation to the remaining of the country's financial institutions is drafted in a future projection, supporting the needs of SMEs in optimizing resources, avoiding unnecessary expenses, saving time, and granting security and confidence according to the terms agreed between the importer and exporter.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>viii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>Capítulo I: Situación General.....</b>	<b>1</b>
1.1 Contexto en el que se Determina el Problema de Negocio.....	1
1.2 Definición del Problema de Negocio.....	5
1.3 Sustento de la Relevancia del Problema de Negocio.....	8
1.4 Sustento Científico al Problema de Negocio.....	11
<b>Capítulo II: Revisión de la Literatura.....</b>	<b>14</b>
2.1. Mapa de la Literatura.....	14
2.2. Análisis de la Literatura Vinculada al Problema de Negocio.....	14
2.3. Aporte de la Literatura a la Solución del Problema de Negocio.....	18
<b>Capítulo III: Planteamiento de la Solución al Problema de Negocio.....</b>	<b>21</b>
3.1 Aplicación de Metodologías Ágiles para la Solución del Problema de Negocio...	21
3.1.1 Fase Entendimiento .....	23
3.1.2 Fase Ideación .....	28
3.1.3 Fase implementación .....	29
3.2 Aplicación de los Elementos de la Investigación Científica para la Solución del Problema de Negocio.....	31
3.3 Definición de la Solución al Problema de Negocio.....	41
3.4 Discusión sobre la Innovación Disruptiva en la Solución al Problema de Negocio.....	51
3.5 Discusión sobre la Exponencialidad en la Solución al Problema de Negocio.....	52
3.6 Discusión sobre la Sostenibilidad en la Solución al Problema de Negocio.....	54
3.7 Implementación de la Solución al Problema de Negocio.....	58

3.8 Métricas que Definen el Éxito de la Solución al Problema de Negocio.....	65
<b>Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>68</b>
4.1 Conclusiones.....	68
4.2 Recomendaciones.....	70
<b>Referencias.....</b>	<b>72</b>
<b>Apéndice A: Guía de Preguntas.....</b>	<b>80</b>
<b>Apéndice B: Entrevista Realizada.....</b>	<b>84</b>
<b>Apéndice C: Plataforma Colaborativa Jamboard.....</b>	<b>86</b>
<b>Apéndice D: Cotizaciones de Seguro de Transporte Internacional.....</b>	<b>88</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Factores Identificados</i> .....	5
Tabla 2 <i>Recaudación Tributaria y Aduanera 2010-2021</i> .....	9
Tabla 3 <i>Casos que Evidencian la Problemática en el Negocio</i> .....	10
Tabla 4 <i>Lista de Entrevistas a Dueños de Negocios Pyme</i> .....	24
Tabla 5 <i>Conclusiones de las Visitas Etnográficas</i> .....	25
Tabla 6 <i>Perfil Emprendedor</i> .....	28
Tabla 7 <i>Perfil Tradicional</i> .....	28
Tabla 8 <i>Acerca del Concepto</i> .....	31
Tabla 9 <i>Deseable, Viable y Factible</i> .....	36
Tabla 10 <i>Funcionalidades Comex Online Plus</i> .....	48
Tabla 11 <i>Contribución a la Sociedad</i> .....	56
Tabla 12 <i>Detalle de Ingresos</i> .....	59
Tabla 13 <i>Detalle de Costos del Desarrollo</i> .....	59
Tabla 14 <i>Detalle de Costo en Mobiliario</i> .....	60
Tabla 15 <i>Detalle de Gastos de Personal, Costo de Licencia e Incremento de Software</i> .....	60
Tabla 16 <i>Costo de Hardware</i> .....	60
Tabla 17 <i>Flujo de Caja Proyectado</i> .....	61
Tabla 18 <i>Cálculo Flujo de Caja TIR</i> .....	61
Tabla 19 <i>Costos de Contratación de Servicio Tradicional</i> .....	63
Tabla 20 <i>Propuesta de Contratación de Servicios Comex On Line Plus</i> .....	64
Tabla 21 <i>Escala de Puntuación</i> .....	66
Tabla 22 <i>Calificación de los Entrevistados</i> .....	66



## Lista de Figuras

Figura 1 <i>Empresas en el Perú según Tipo (%)</i> .....	3
Figura 2 <i>Empleo de la Pymes en el Perú</i> .....	3
Figura 3 <i>Tipo de Empresas</i> .....	4
Figura 4 <i>Participación Comercio Exterior</i> .....	4
Figura 5 <i>Doble Diamante Aplicado al Problema de Negocio Doble Diamante Aplicado al Problema de Negocio</i> .....	13
Figura 6 <i>Mapa de Literatura</i> .....	15
Figura 7 <i>Número de Deudores Pyme por Rango de Deuda (Personas Naturales)</i> .....	19
Figura 8 <i>Número de Deudores Pyme por Rango de Deuda (Personas Jurídicas)</i> .....	20
Figura 9 <i>Fases de la Metodología Design Thinking (Instituto de Diseño de Standford)</i> .....	22
Figura 10 <i>Mapa de Empatía</i> .....	27
Figura 11 <i>Primera Idea del Concepto</i> .....	30
Figura 12 <i>Hipótesis Deseables</i> .....	32
Figura 13 <i>Lienzo Propuesto de Valor Canvas</i> .....	34
Figura 14 <i>Lienzo Business Model Canvas</i> .....	35
Figura 15 <i>Deseable, Viable y Factible</i> .....	36
Figura 16 <i>Identificación de Hipótesis</i> .....	37
Figura 17 <i>Cuadrante de Relevancia</i> .....	38
Figura 18 <i>Diseño de Experimento</i> .....	39
Figura 19 <i>Entrevista con Jaime Vásquez de Racks Perú</i> .....	39
Figura 20 <i>Tarjeta de Pruebas y Aprendizaje</i> .....	40
Figura 21 <i>Empresas que Pertenecen al Grupo Romero</i> .....	44
Figura 22 <i>Número de Competidores por Sector</i> .....	45
Figura 23 <i>Interface SAP entre los Aliados Estratégicos</i> .....	46

Figura 24 <i>Listado de Competencias</i> .....	47
Figura 25 <i>Pantallas de Inicio de Sesión</i> .....	48
Figura 26 <i>Pantallas de Creación de Carta de Crédito</i> .....	49
Figura 27 <i>Pantallas de Creación de Elaboración de Reportes</i> .....	49
Figura 28 <i>Pantallas de Seguimiento y Monitoreo</i> .....	51
Figura 29 <i>Lealtad de los Entrevistados</i> .....	67



## Capítulo I: Situación General

### 1.1 Contexto en el que se Determina el Problema de Negocio

Las Pymes son entidades que usualmente realizan sus actividades con menos de 250 empleados. En muchos países este segmento asciende en un 90% en las principales actividades económicas y gran parte son considerados microempresas debido a que sus labores son realizadas con menos de diez empleados. (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2019).

De acuerdo con las últimas cifras de Estudios Económicos del Ministerio de la Producción (2020), se señala que en Perú el segmento MIPYME (Micros, Pequeñas y Medianas Empresas) representa el 99.5% de las empresas formales, las cuales generan empleo a más del 90% de la población económicamente activa (PEA), y por tanto, siendo considerado este sector como fuerza impulsadora del crecimiento económico, generación de empleo y de reducción de la pobreza.

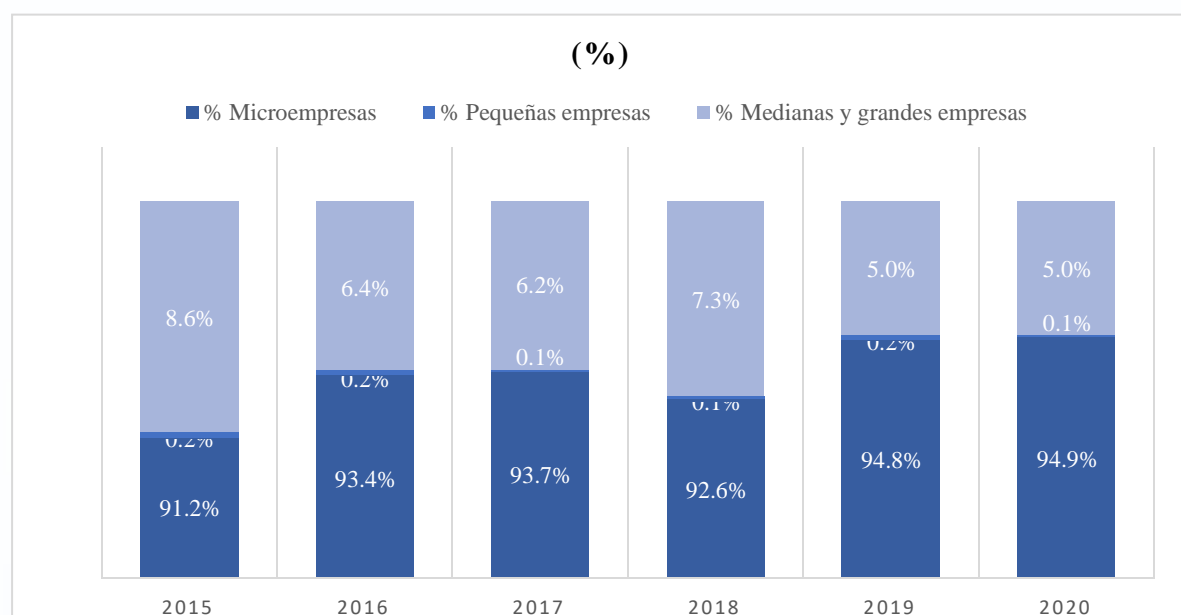
No obstante, el grado de importancia económica en la sociedad, a las miPymes les resulta complicado el acceso al financiamiento (Herrera, 2020). Según información del foro de finanzas de las pequeñas y medianas empresas, (SME Finance Forum, 2019), la brecha entre la demanda y la oferta de crédito para miPymes en América Latina y el Caribe LC llegó a la suma de US\$1,8 mil millones, alrededor del 41% del PBI regional. Los datos del SME del 2019 indicaron que casi un 47% de las pequeñas empresas (cinco a 19 trabajadores) en el sector formal, no tienen un préstamo bancario o una línea de crédito. Si la empresa es propiedad de una mujer, esta cifra se incrementa a más del 50%. A pesar de que, en suma, las cifras indican que los bancos locales en la región poseen gran liquidez y solvencia, son poco profundos (Herrera, 2020).

Dentro de las principales barreras estructurales que tienen las miPymes al acceso al financiamiento se encuentran identificadas la escasez de un inmueble físico o una garantía de

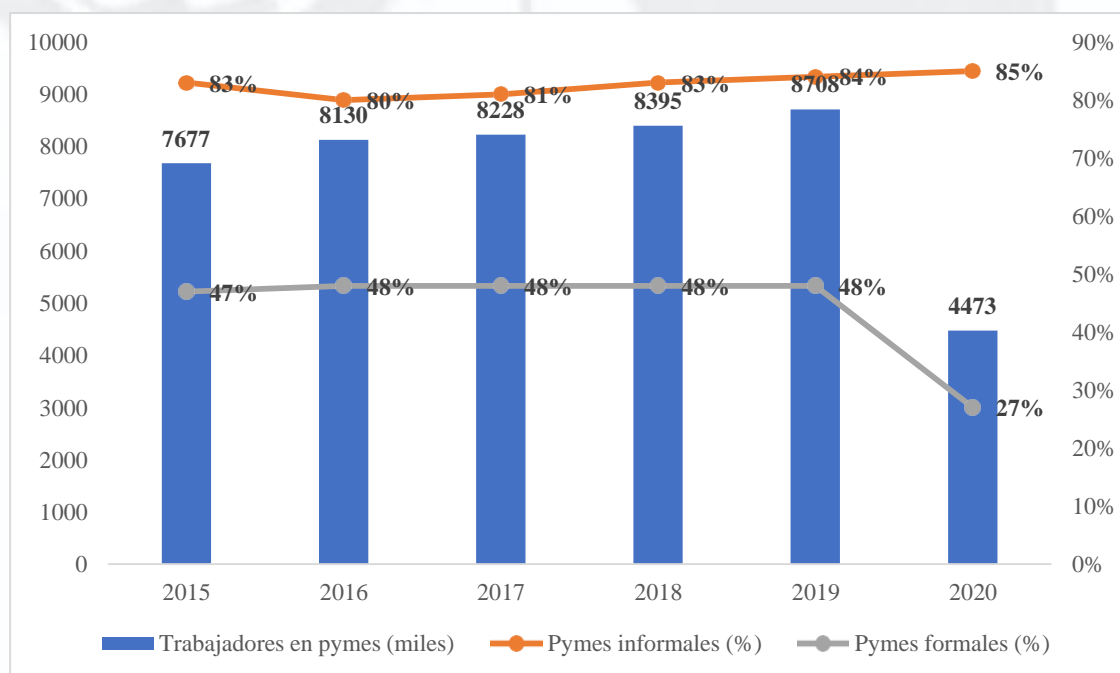
compromiso, la falta de una empresa solidaria o garante, la nula o baja formalización de la empresa y la baja calificación crediticia (Herrera, 2020). Además de estas barreras, este escenario se dificulta aún más por la inexistencia o adecuación de leyes sobre garantías móviles y ausencia de algún tipo de mecanismo que registre las garantías y la falta de fondos por garantías (Banco Interamericano de Desarrollo, 2017).

En Perú, el Banco Central de Reservas examina las principales causas que produce la informalidad argumentando que es un conjunto de factores que presenta el Estado cuando ofrece servicios deficientes a consecuencia de una precaria gestión y fiscalización. Estos factores se generan por los bajos estándares en la educación, tensiones demográficas y conflictos en los desarrollos de actividades económicas del país. (Loayza, 2008). Asimismo, de acuerdo con un estudio realizado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019) se afirma que las empresas dentro del segmento PYME que desempeñan a la vez dentro de sus actividades el comercio exterior, presentan una tasa de mortalidad empresarial alta, debido a que en promedio de cada diez empresas en un año sólo quedan cinco y finalmente luego de diez años sólo sobrevive una.

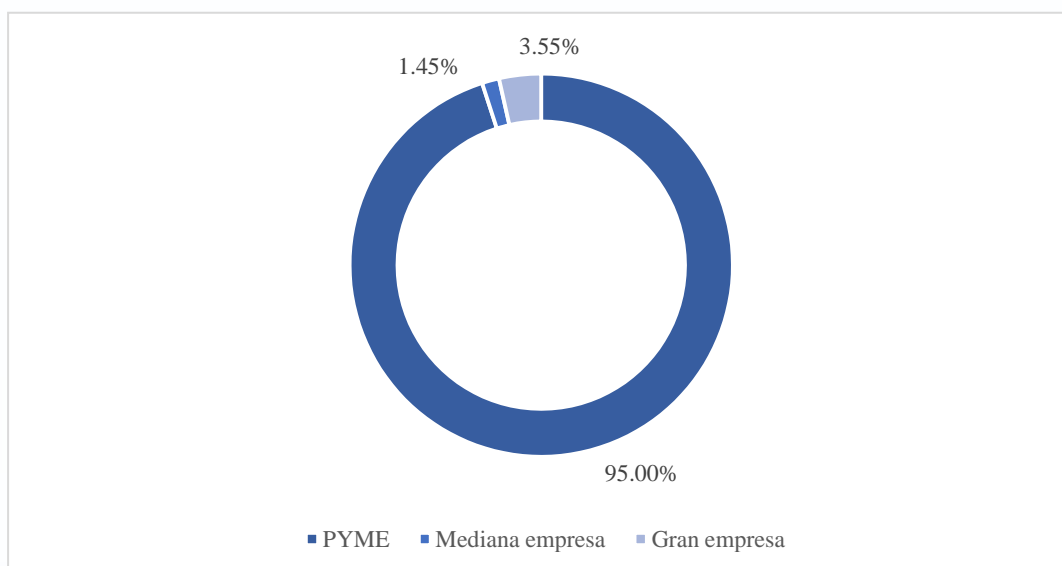
En la Figura 1 se aprecia que a lo largo de los últimos años se ha incrementado el porcentaje de microempresas pasando de 91.2% en el 2015 a 94.9% en el 2020. En la Figura 2 se aprecia que en los últimos cinco años la informalidad ha ido aumentando y por otro lado los formales han caído con respecto a la contratación de la Población Económicamente Activa (PEA) prevaleciendo la informalidad. En la Figura 3 se aprecia que en el 2019 la mayoría de empresas en el Perú pertenecen al segmento Pyme. En la Figura 4 se apreciar que la mayoría de empresas en el Perú que participan en comercio exterior pertenecen al segmento Pyme. De acuerdo con Martínez (2006), se identificaron las causas y factores más relevantes que el segmento PYME adolece en una compraventa internacional y que se detallan en la Tabla 1.

**Figura 1***Empresas en el Perú según Tipo (%)*

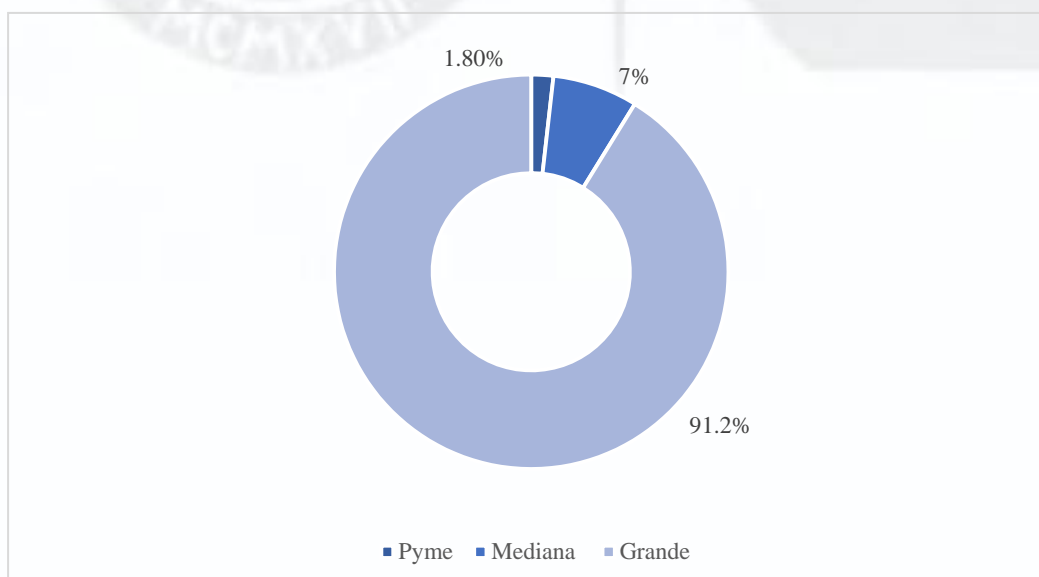
*Nota.* Tomado de “Las micro y pequeñas empresas en el Perú” por “Enaho” - “Comex Perú”, 2020 (<https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mypes-2020.pdf>).

**Figura 2***Empleo de la Pymes en el Perú*

*Nota.* Tomado de “Las micro y pequeñas empresas en el Perú,” por “Enaho”- Comex Perú, 2020 (<https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mypes-2020.pdf>).

**Figura 3***Tipo de Empresas*

*Nota.* Tomado de “Mype peruana internacional: ¿Lista para el reto?”, por Sunat - “Comex Perú,” 2019 (<https://www.comexperu.org.pe/articulo/mype-peruana-internacional-lista-para-el-reto>).

**Figura 4***Participación Comercio Exterior*

*Nota.* Tomado de “Mype peruana internacional: ¿Lista para el reto?”, por Sunat - “Comex Perú,” 2019 (<https://www.comexperu.org.pe/articulo/mype-peruana-internacional-lista-para-el-reto>).

**Tabla 1***Factores Identificados*

Factores Identificados
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Poco interés en exportar.</li> <li>● Considerable preocupación en los problemas del día a día.</li> <li>● Hombres poco ambiciosos, precavidos y ocupados.</li> <li>● Falta de entendimiento del negocio internacional.</li> <li>● Comprensión de las prácticas comerciales internacionales.</li> <li>● Poco interés en el desarrollo de procesos de exportación.</li> <li>● Excesiva preocupación por el mercado local.</li> </ul>

*Nota.* Adaptado de “Factores críticos para el desempeño exportador de las Pymes,” por Martínez, 2006.

A pesar de la importancia que tiene el segmento en Perú, hay limitaciones que afectan su desarrollo, como la falta de tecnología, infraestructura, estrategias y financiamientos que terminan impactando en su productividad. Considerando además que existe un número importante que se desempeñan en distintas industrias, el segmento Pyme presenta una participación mínima en el comercio exterior siendo esta de tan solo un 1.8% del total (Comex Perú, 2019). Ello se debe a que no suelen presentar un área especializada y conocimientos técnicos de los procedimientos normativos, legislativos y procedimentales para realizar una operación de compra y venta internacional.

### **1.2 Definición del Problema de Negocio**

Las pequeñas y medianas empresas que desarrollan actividades de comercio exterior destinan partes de sus recursos en contrataciones de empresas especializadas para la gestión del flujo operativo para así afianzar la llegada del producto al punto acordado, y en efecto, se otorga una remuneración al proveedor por la gestión efectuada. Sin embargo, esta inversión desmesurada de recursos en tiempo y dinero repercute en la distracción de las actividades esenciales de la empresa desviando su atención de sus competencias distintivas o *core business* (García, 2018).

Las empresas, en el esfuerzo de expandir sus actividades de producción y venta, deben estimar los riesgos de los negocios internacionales en cada país, que supone investigación y recopilación de datos, las diferencias comerciales que puedan existir, los riesgos de tipo de cambio, los diversos canales de distribución, además de los elementos culturales como las costumbres, el lenguaje y los modales (Gonzálvez, 2016). Se suma a ello considerar que el personal con los que se interactúa en las distintas gestiones posee diferentes niveles de profesionalismo y calidad en el servicio. Cabe resaltar que dentro del sector MIPYME parte importante de estas empresas son conformadas por familiares y no cuentan con personal especializado en comercio exterior, exponiéndose a asumir riesgos al buscar los servicios más económicos sin considerar la magnitud de perjuicio que puedan tener. En el flujo del comercio internacional dentro de los operadores intervinientes, operadores de comercio exterior y terceros, uno de los actores que cubre un rol crucial es la agencia o agente de aduanas, quien gestionará todos los trámites administrativos y tributarios, los cuales si no están debidamente redactados o correctamente consignados podrían desencadenar en multas, retrasos o retención de la mercadería (Banco Interamericano de Desarrollo, 2021).

Al mismo tiempo, en Perú el sector de transporte de carga está conformado por empresas formalmente constituidas, transporte antiguo de calidad cuestionable y los servicios informales. Muchas veces el empresario decide trabajar con estos dos últimos grupos de transportistas, los cuales generan riesgos de contaminación de su mercadería, daños, accidentes, robos, narcotráfico, retrasos, impacto ambiental, conductores informales y sin la capacitación y documentos formales, etc. (Secretaría Técnica del Consejo de Transporte de Lima y Callao, 2012).

De acuerdo con el Consejo Nacional de Transporte Terrestre (CNTT), aproximadamente el 50% del transporte interprovincial de pasajeros y más del 80% de transporte de carga en el Perú transitan de manera informal, con conductores que no están



debidamente formalizados no contando con capacitaciones y certificaciones que serían competencias para ejercer este tipo de actividades en un entorno prudente. Existen alrededor de 8,500 ómnibus interprovinciales (no urbanos) y 100,000 vehículos de carga pesada transitando por las carreteras teniendo aproximadamente el 77% del transporte interprovincial no cumplen con diversos requisitos de los operadores regulatorios. (“El 77% del transporte interprovincial,” 2014).

De la misma manera, los empresarios Pymes muchas veces desconocen que el almacenamiento de mercadería también es importante y que se cuentan con determinados procesos y condiciones establecidas según su naturaleza. Los almacenes deben cumplir con los requisitos básicos y dependiendo del bien a comercializar. Los almacenes no sólo son espacios simples de cuatro paredes y un techo, estos deben poseer un correcto abastecimiento de corriente eléctrica y de respaldo, un diseño para evitar la filtración de agua, personal capacitado para la manipulación de mercadería, equipos adecuados y un sistema de seguridad efectivo y transparente (Olguin & Pérez, 2020).

De forma similar, el empresario muchas veces obvia la importancia de trazar operaciones a través de los diversos medios de pago y garantías que existen en el sistema bancario y realiza el pago de manera directa con su proveedor o cliente exponiéndose a posibles estafas por incumplimiento o dificultades con el producto o servicio a comercializar. Eventualmente, podría presentarse también algún impedimento por no contar con la mercadería asegurada. En el comercio internacional existen diferentes tipos y gran variedad de seguros a necesidad del solicitante. Este servicio puede ser económico, pero también es limitado en su cobertura o simplemente no podría asumir la responsabilidad en algún punto del flujo de importación o exportación.

Como resultado, económicamente el empresario peruano se expone a sufrir estafas, pagar multas, penalidades, sobrecostos, perder a sus clientes, afectar el posicionamiento de su

producto o servicio en el mercado, permitir el crecimiento de su competencia, perder la mercadería y hasta el límite de quebrar su negocio. Por consiguiente, el empresario, al elegir este tipo de servicios irregulares, genera un impacto social, aumentando el desempleo informal, la contaminación ambiental, incrementando la delincuencia, evadiendo impuestos y contribuyendo con el narcotráfico. Es oportuno indicar que la empresa sector Pyme corre el riesgo de no ser atendida con celeridad por parte de los operadores de comercio exterior e intervinientes, al ser su atención postergada por no ser atractiva como negocio. Muchas veces el empresario tiene un margen de ganancia limitado y cualquier problema de los expuestos anteriormente, puede afectarlo considerablemente. Por estos motivos, se puede apreciar que el sector de las Pymes en Perú, en lo relacionado al comercio exterior, es sensible a experimentar todo este tipo de dificultades por una toma de decisiones errada o falencias al momento de la contratación de terceros, y, por lo tanto, afectar el cumplimiento de sus objetivos como empresa.

### **1.3 Sustento de la Relevancia del Problema de Negocio**

El segmento Pyme es considerado un ecosistema complejo debido a que presenta particularidades en su formación y/o constitución, como pueden ser los casos de los negocios familiares, la evolución de un emprendimiento o herencia familiar. En estas ocasiones los líderes de este segmento se encuentran preparados para afrontar las dificultades relacionadas a su negocio, sin embargo, carecen de conocimientos en las etapas, procedimientos y estrategias comerciales del comercio exterior. Por ejemplo, el caso de un médico que se encuentra capacitado para desempeñar en una línea específica de la medicina, pero no necesariamente para dirigir, controlar y gestionar la administración de una clínica u hospital (González, 2005).

El análisis realizado a los factores identificados en la Tabla 1, se transforman en puntos de dolor para que el segmento objetivo pueda continuar con su desarrollo y

crecimiento en los negocios internacionales. Por ello, en la Tabla 2 se menciona los ingresos recaudados por Sunat- Tributos Aduaneros por concepto de intereses, recargos, infracciones y multas generados por los importadores y exportadores entre los años 2010 – 2020.

**Tabla 2**

*Recaudación Tributaria y Aduanera 2010-2021*

Intereses, recargos, infracciones de leyes tributarias y otros conceptos aduaneros 2010 -2021 (Millones de Soles)											
Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Importe	92.3	206.4	135.3	141.8	200.8	182.2	153.7	125.7	193.4	226.3	170.5

*Nota.* Adaptado de “Ingresos Tributarios Recaudados por la Sunat – Tributos Aduaneros, 2005 - 2021,” por SUNAT-ADUANAS, 2021.

<https://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/ingresos-recaudados.html>

Sin embargo, a pesar de la importancia y contribución que realizan el segmento seleccionado, en la bibliografía y en la Tabla 2 se observa que no se han concretado estudios en el Perú que identifiquen los factores que limitan su crecimiento y desarrollo. En la investigación se consideraron acontecimientos reales basados en casuísticas recopiladas y seleccionadas por los integrantes del grupo, que ejercen en la industria de comercio exterior, argumentando respecto a las dificultades que atraviesan los empresarios del segmento objetivo.

En base a estas experiencias, conocimientos técnicos en la industria y normativas internacionales, se procedió a identificar, a través de casos reales los problemas, dificultades y frustraciones que atraviesan los microempresarios por las gestiones que realizan con los agentes de comercio exterior, y, que en reiterados eventos terminan ocasionando cuantiosas pérdidas económicas afectando seriamente recursos monetarios, reputacionales, pérdidas de tiempo, cancelación de contratos y hasta posibles quiebres de las sociedades. En la Tabla 3 el grupo de trabajo evaluó los casos más relevantes segmentándolo por tipología de eventos e impacto social y económico.

Tabla 3

## Casos que Evidencian la Problemática en el Negocio

OPERADOR	CASO 1	ECONOMICO	IMPACTO	SOCIAL
AGENTE DE ADUANAS	La empresa "La Publicidad E.I.R.L." desempeñándose con más de cuatro años en las impresiones de paneles publicitarios, decide importar una máquina proveniente de China bajo el incoterm EXW, financiándola a través de un leasing con carta de crédito importación donde contrata los servicios de la agencia de aduanas Carlos Bello S.A. ofreciendo sus servicios a un costo reducido y que se ajustaba al presupuesto de la compra del activo. Los servicios que ofrecía la agencia de aduanas era el alquiler del contenedor, estiba, trámites aduaneros, traslado de la máquina y descarga en los almacenes de La Publicidad E.I.R.L. A la llegada de la nave al puerto del Callao y pagado los tributos arancelarios, Aduanas da la conformidad. Al abrir el contenedor para realizar el aforo físico determinan que la máquina se encuentra en óptimas condiciones. El agente de aduanas da la orden de trasladar la máquina a los almacenes de La Publicidad E.I.R.L., cuando llega a destino y abren el contenedor para la descarga observan que la máquina expulsaba aceite. Asimismo, el personal contratado por la agencia de aduanas efectúa un mal manipuleo al mover la máquina dañando la superficie del contenedor, lo que impedía culminar la descarga para las pruebas correspondientes y finalmente entrar a producción. Por protocolo de seguridad, el representante legal de la empresa decide comunicarse la compañía aseguradora para dar aviso de lo sucedido para proceder con la aplicación de la póliza que asegura la máquina hasta sus almacenes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pago de pre-cuotas a la entidad financiera por el financiamiento de la importación sin que la máquina se encuentre en producción.</li> <li>Pago a la aseguradora por \$ 2,500.00 para la aplicación de la prima por el concepto de reparación de la máquina.</li> <li>Pago a la naviera por un total de \$ 2,500.00 por los conceptos de reparación de la superficie del contenedor más sobrestadía por 10 días para la culminación de la descarga de la máquina a la superficie de los almacenes del importador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retraso en el pago de la planilla al personal de producción.</li> <li>Perdida de negocio con cliente potencial por incumplimiento en la entrega de los paneles publicitarios.</li> <li>Daño en la imagen reputacional de la empresa.</li> </ul>	
OPERADOR	CASO 2	ECONOMICO	IMPACTO	SOCIAL
AGENTE DE ADUANAS	"Rueditas y Accesorios E.I.R.L." una empresa comercial que importa repuestos y accesorios para automóviles, tiene una trayectoria de siete años en la venta de estos componentes, realiza una compra internacional de repuestos procedente de China por un valor FOB de \$ 15,000.00. La importación de estos se encontraba destinados a los establecimientos de su cartera de clientes para la venta al público en general. Sin embargo, contrataron los servicios de una agencia de aduanas Marígar S.A. recomendado por un referido que también se desempeñaba en el mismo rubro. La agencia de aduanas ofreció una tarifa competitiva en el mercado en comparación de otras agencias de aduanas. Cuando arribó la carga al puerto del Callao, la agencia de aduanas enumera la DAM (Declaración Arancelaria de Mercancías) con una partida arancelaria errada que correspondía a repuestos tecnológicos dando un valor de pago menor al de repuestos para automóviles. El representante de Rueditas y Accesorios, al revisar el documento en la ventanilla de la entidad financiera para efectuar el pago, detecta el error y lo transmite al agente de aduanas para que gestionara la rectificación de la DAM; sin embargo, el agente de aduanas presenta retraso en el trámite, ya que priorizaba a los clientes potenciales que se encontraba en lista de espera. Esta situación trajo demora para el retiro de la mercadería entrando en almacén, generando gastos innecesarios, pudiendo evitarse con el correcto de la Declaración Arancelaria de Mercancías (DAM).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pago de intereses moratorios a Aduanas por S/. 250.00 por el impago a tiempo de los derechos arancelarios.</li> <li>Sobrestadía de almacenamiento de la mercadería por S/. 500.00 por dos días, siendo retroactivo los ocho días que da Aduanas para el retiro de la carga.</li> <li>Ante la demora en el retiro de la carga no cumplió con la entrega a sus clientes en el tiempo pactado, lo que obligo a renegociar bajando su margen de ganancia para la no cancelación de sus ventas, teniendo una pérdida de \$ 1,000.00.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Daño en la imagen reputacional de la empresa.</li> <li>Reducción en portafolio de compradores por incumplimiento en la entrega de la mercadería.</li> <li>Perdida de negocio de los clientes minoristas hacia sus compradores por los repuestos solicitados con 2 meses de anticipación.</li> </ul>	
OPERADOR	CASO 3	ECONOMICO	IMPACTO	SOCIAL
TRANSPORTE	En el año 2000 la empresa Yanacocha contrató a transportes Ransa y este subcontrato una unidad que no se encontraba en condiciones adecuadas para transportar mercurio generando un derrame de 151 kg afectando a más de un millar de personas del distrito de Choropampa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las sanciones económicas por contaminación ambiental, según la OEFA podrían llegar hasta los 130 millones de soles.</li> <li>Cierre de la empresa</li> <li>Pérdida de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Daños a la salud</li> <li>Afectación a tierra, agua y aire.</li> <li>Pena privativa de libertad</li> </ul>	
OPERADOR	CASO 4	ECONOMICO	IMPACTO	SOCIAL
TRANSPORTE	El 23 de agosto del año 2015 un container con mercadería valorizada en 820 mil soles fue retirado por unos delincuentes del terminal portuario del Callao. Maser Madueño denunció que la mercadería desapareció. El transportista tenía documentos falsos y antecedentes penales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perdida de 820 mil soles.</li> <li>Pérdida de clientes.</li> <li>Quiebra de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generación de empleo.</li> <li>Incremento de la delincuencia.</li> <li>Riesgo a la vida y a la salud.</li> </ul>	
OPERADOR	CASO 5	ECONOMICO	IMPACTO	SOCIAL
ALMACÉN	La empresa "Granitos Ecológicos E.I.R.L." consolidada en la exportación de café orgánico por seis años a los países de Suiza, Francia, Bélgica y Dinamarca, almacenaba su mercadería en la empresa LSA S.A. ubicada cerca al puerto del Callao, la cual tenía una tarifa menor al de un almacén promedio. Previo al traslado de la mercadería al terminal portuario del Callao, los inspectores policiales solicitaron aforo de la mercadería, encontrándose varios kilos de alcaloide de cocaína valorizados en \$ 5 millones de dólares en el interior de las bolsas de café orgánico dentro del almacén. Los agentes de la Dirección Antidrogas (Dirandro) se hicieron presentes para realizar las investigaciones y tomar las medidas de sanción correspondientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pérdida de \$ 50M equivalente al valor de la exportación de los sacos donde fue encontrada la droga debido a que estos estuvieron decomisados por el tiempo que duró la investigación policial, por lo tanto, la empresa no pudo exportarlos.</li> <li>Tuvo que pagar una penalidad de \$ 5M a su cliente de Bélgica por incumplimiento de contrato.</li> <li>Tuvo que invertir dinero en abogados que demostraran que la droga fue "plantada" en el mismo almacén y no desde la planta de la empresa cafetera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Este problema le causo una mala reputación dado que el nombre de la empresa salió en las noticias y ello le generó la pérdida de algunos proveedores que no querían verse involucrados con el presunto problema de narcotráfico.</li> <li>Crecimiento del narcotráfico y la delincuencia.</li> </ul>	
OPERADOR	CASO 6	ECONOMICO	IMPACTO	SOCIAL
ALMACÉN	La empresa "Citrus Perú E.I.R.L." se dedica a la exportación de mandarinas, naranjas y manzanas a diversos países de la Unión Europea. Con una experiencia no mayor a cinco años, cuenta con una amplia cartera de clientes, consolidándolo en corto plazo. "Citrus Perú E.I.R.L." realiza una exportación de 10 TN de mandarinas a su cliente potencial "Gan Juzi" de China. En el proceso de almacenamiento de la mercadería se hizo una mala manipulación del sistema de refrigerado previo traslado al terminal portuario del Callao. De acuerdo con el requisito fitosanitario, las mandarinas necesitaban estar refrigeradas a una temperatura de 1.1°. La más pequeña desviación de este parámetro puede resultar en el deterioro de la mercadería. En este caso, el personal encargado de registrar la temperatura no colocó los grados centígrados correctos y al momento que se efectuó el análisis técnico de la mandarina está ya no cumplía con los estándares del importador de China. Ante lo sucedido, el importador Gan Juzi el inmediato reembarque de la mercadería, ya que esta no se encontraba apta para el consumo humano por no cumplir los estándares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Este problema le causo la pérdida total de la mercadería, ya que esta no se encontraba apta para el consumo humano, teniendo una pérdida de \$ 35,000.00.</li> <li>Pérdida de clientes por incumplimiento y dejar desabastecido el mercado al que iba dirigido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cliente dejó de trabajar con esa empresa de almacenamiento y tuvo que buscar otra empresa de almacenamiento, lo que le ocasiono retrasos en algunos pedidos y malestar por parte de sus clientes potenciales.</li> <li>Generación de desempleo.</li> </ul>	
OPERADOR	CASO 7	ECONOMICO	IMPACTO	SOCIAL
DOCUMENTACION	Tilza Motors S.A.C. importa motocicletas, acuerda una transacción con su proveedor en la India con el término de entrega FAS en cualquier puerto en India INCOTERMS 2010. En el puerto de Mumbai se alistaban los ocho contenedores con las motocicletas, el vendedor cumplió en colocar las motocicletas al lado del buque en el puerto específico. Sin embargo, una de las grúas en el puerto tuvo una falla por no estar calibrada de manera correcta y el 1.er contenedor cayó al buque de manera estrepitosa, lo que hizo que la mayoría de las motocicletas sufran de hendiduras y ralladuras. Tilza Motors S.A.C. reclamó a su proveedor por lo que este había cumplido con sus obligaciones. El medio de pago, ni el contrato de compra y venta internacional, no especificaba qué sucedía en caso de un incidente o siniestro de este tipo. Se reclamó a la compañía naviera y se acudió a la póliza de seguro. Lamentablemente, la póliza emitida en origen presentó inconvenientes para el importador, no tenía un representante en su país y tampoco estaba emitida en dólares americanos USD, sino en rupias de la India INR. Esto ocasionó demoras de varios días en la respuesta de la aseguradora y concluyó en que el seguro cubría riesgos específicamente desde el buque en origen hasta el puerto en destino	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pérdida económica por USD 31,250.00, afectando su margen de ganancia.</li> <li>Retraso en el pago de la planilla al personal.</li> <li>Pérdida de contrato de compraventa local por \$ 15,000.00</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Daño en la imagen reputacional de la empresa.</li> <li>Desface en entrega de motocicletas a clientes potenciales.</li> <li>Reducción en el personal de ventas.</li> </ul>	
OPERADOR	CASO 8	ECONOMICO	IMPACTO	SOCIAL
DOCUMENTACION	La empresa AYB S.A. quien se dedica a la importación de celulares y otros dispositivos electrónicos. Acuerda una transacción con el medio de pago de una carta de crédito y con el término de entrega CIF Callao INCOTERMS 2010. La mercadería viaja con normalidad hasta el puerto, se había solicitado un seguro en dólares americanos por un valor de 110% de la mercadería y se contaba con un agente domiciliado en Perú. Lamentablemente, la mercadería, luego de salida del puerto en destino, sufrió un robo por los alrededores del Callao. AYB S.A. se acercó a su compañía aseguradora, pero se notó que el seguro contratado específicamente indicaba que la cobertura era total desde los almacenes del proveedor en China hasta el puerto del Callao. No mencionaba o cubría riesgos de desde el puerto de destino hasta los almacenes del importador. La pérdida fue del 100%. AYB S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pérdida del 100% del valor de la mercadería.</li> <li>Financiamiento a entidad bancaria pagando intereses innecesarios.</li> <li>Incremento del riesgo crediticio de AYB S.A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Daño de imagen reputacional de la empresa.</li> <li>Quiebra parcial de la empresa.</li> <li>Cierre de un centro de ventas.</li> <li>Reducción en el personal de ventas.</li> </ul>	

Nota. Tomado de "Área de negocios internacionales y Leasing," por Banco de Crédito del Perú, 2021.

La gestión del comercio exterior cuenta con diferentes procesos según el tipo de mercadería y los países que se involucran en estas transacciones. Por lo tanto, los riesgos de que se generen algunos inconvenientes son bastante altos si las empresas no están debidamente preparadas en esta gestión.

Adicional a ello, se podrían presentar otras variables exógenas como el clima, la situación política, el contexto tecnológico, etc. Según Comex Perú (2021), se afirma que el comercio internacional se vio seriamente afectado por las medidas presentadas durante el COVID-19 presentando descensos de 12.6% de las exportaciones mientras que en las importaciones descendieron en un 13.6%.

#### **1.4 Sustento Científico al Problema de Negocio**

En la actualidad, el segmento Pyme determina una gran relevancia por el aporte en la generación de empleo y participación en el desarrollo socioeconómico en las zonas donde se encuentren.

Ferraro y Rojo (2018) comentaron que en la región de Latinoamérica las pequeñas empresas son consideradas como un eje impulsador de crecimiento económico, fuente de empleos y contribuyen con la reducción de la pobreza en los países que conforman la región. Esto quiere decir que cuando las empresas de este segmento presentan un crecimiento sostenible, promueve el empleo por la mayor demanda presentada y contribuye al producto bruto interno del país.

Por otro lado, el segmento seleccionado afronta una serie de obstáculos que reduce su ciclo de vida y desarrollo. Arinaitwe (2006) afirmó que la tasa de mortalidad de las pequeñas y medianas empresas es mayor en los países subdesarrollados que en los países desarrollados. Mientras que Sauser (2005) señaló que este segmento no desarrolla estrategias específicas de corto plazo para prevenir su mortalidad lo que lleva a aumentar su riesgo y posibilidades de permanecer en un periodo mayor a cinco años.

El Ministerio de la Producción (2020) indicó que la pequeña y mediana empresa genera aproximadamente el 59% de la población económicamente activa (PEA). Mientras, ocho de cada 100 habitantes de la población económicamente activa (PEA) dirigen una Pyme formal. El número de empresas formales de este segmento se ha incrementado a un ritmo promedio anual de 8.4% lo que conlleva a un porcentaje alto de informalidad del 36.9% que no se encuentran inscritas en SUNAT. Respecto a las operaciones financieras, solo el 5.5% de las Pymes acceden al sistema financiero regulado de las cuales, las pequeñas y microempresas representan el 49.4% y 41.5% respectivamente.

Las cifras mencionadas determinan que existe la necesidad de identificar factores que limitan el crecimiento y desarrollo de estas empresas, con la finalidad de lograr el incremento de empresas Pymes consolidadas en el Perú.

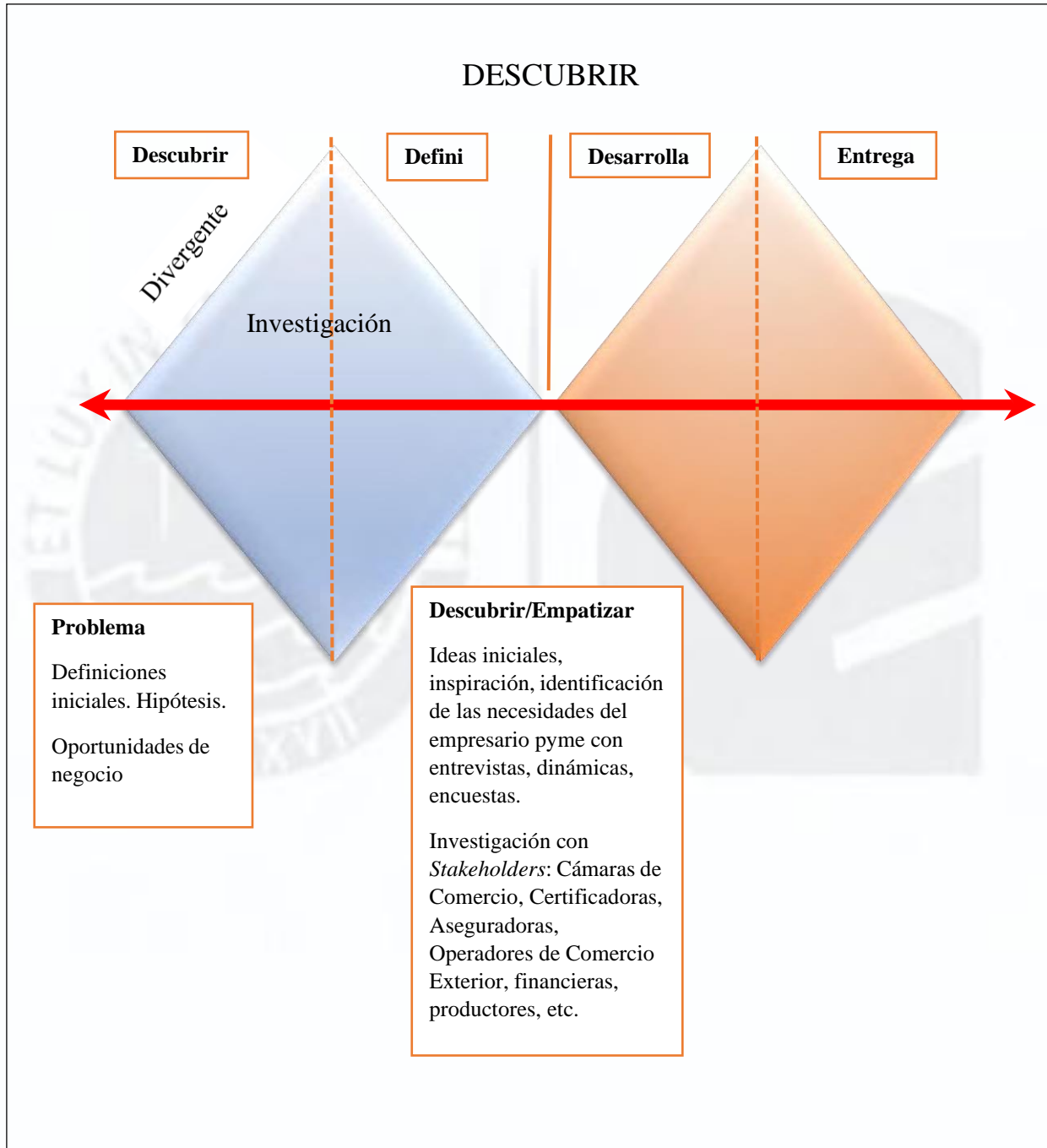
Para comprender el alcance del problema, desde la perspectiva del usuario, el presente estudio ha utilizado la metodología ágil de doble diamante. Se utilizó el mapa visual dividido en cuatro fases distintas: descubrir, definir, desarrollar y entregar. Se inició considerando las dos primeras fases para tener una visión más global del problema, y descubrir las perspectivas que serán piezas claves para comprender la problemática identificada en los casos expuestos en el punto anterior, permitiendo la creación de nuevos conceptos, a través de la experiencia proporcionada por el usuario.

Se partió de algunos problemas generales del segmento objetivo, entendiéndolos de manera reflexiva. A través de este proceso iterativo es que, en primera instancia, en la fase de “descubrir”, se explora y genera un mapa de empatía para recoger las necesidades latentes y no declaradas del empresario.

A continuación, se presenta la Figura 5, que muestra la metodología del doble diamante aplicada al problema del negocio identificado.

**Figura 5**

*Doble Diamante Aplicado al Problema de Negocio Doble Diamante Aplicado al Problema de Negocio*



## **Capítulo II: Revisión de la Literatura**

### **2.1. Mapa de la Literatura**

Debido a la situación actual que atraviesan las empresas que se desempeñan en el comercio exterior, afectadas por el contexto COVID-19, y por las medidas que adoptaron los gobiernos, el cierre de las fronteras por la propagación del virus, trajo consecuencias graves en el segmento Pyme. Se redujo la producción, aumentó el desempleo y la informalidad presentando un impacto representativo a la contribución del PBI. Asimismo, con la revisión de diversas fuentes literarias se comprueba la vulnerabilidad de este segmento al adaptarse a estas nuevas condiciones para continuar con su desarrollo en la economía peruana.

### **2.2. Análisis de la Literatura Vinculada al Problema de Negocio**

Mendoza y Mendoza (2018) indicaron que en general las Pymes suelen basar su competitividad en menores costos de producción debido a su situación de baja rentabilidad, por los reducidos niveles de economía de escala y poco esfuerzo de productividad. Asimismo, por la carencia de personal, falta de equipos tecnológicos y baja gestión administrativa estas compañías muestran poca preocupación por el valor.

Biasca (2005) sostuvo que el empresario y el gerente de una Pyme suelen ser intuitivos y usar poca información, es más, normalmente no desea pagar el costo de esta. En consecuencia, toman decisiones estratégicas sin investigación, por lo que podrían crear un producto o comenzar a exportar sin un adecuado análisis de mercado. Además, toman decisiones operativas con información incompleta, por lo cual su fijación de precios se hace de manera empírica o tradicional, dejando de lado el uso de un sistema de costos que permita conocer el precio total del producto, los precios de los competidores y tener una estrategia de precio por producto. Según Ibarra (2005) el segmento Pyme resaltaba, por décadas, en varios países tanto desarrollados como en desarrollo, sin embargo, no las exime de contratiempos



Figura 6

Mapa de Literatura



y dificultades para la formación, adaptación tecnológica, el manejo ineficiente de recursos financieros y limitaciones para tener acceso a la información tecnológica y de mercado. ComexPerú (2021) afirmó que, a raíz de la crisis causada por la pandemia, las mypes fueron severamente afectadas, por lo que en el 2020 solamente se registraron aproximadamente 3.1 millones de mypes distribuidas a lo largo del territorio nacional, un 48.8% menos que en 2019.

Las empresas familiares cuentan con muchas ventajas, pero también suelen incurrir en muchos errores que se transforman en sus desventajas. Si logran enfatizar sus fortalezas en el tiempo y simultáneamente, trabajar con seriedad para reducir sus debilidades, podrán dar el gran salto hacia adelante (Echezárraga, 2010).

Lafuente (2012) mencionó que el comercio exterior es un conjunto de actividades mercantiles donde existe la intervención de vendedores y compradores ubicados dentro un territorio específico político económico, a través de la circulación monetaria y una obligatoriedad jurídica nacional. Esto quiere decir que el comercio exterior es considerado como eje fundamental para el desarrollo de una nación ya que afecta intercambio comercial, cultural y social en las partes interesadas. Por su lado, Peng (2018) explicó que por tradición los negocios internacionales se definen como un negocio que se dedica a las actividades económicas internacionales y que es suma importancia contar con socios estratégicos para ejercer alianzas para beneficio de ambas partes, hablar de negocios internacionales es la operación de distinto tipo que se lleva a cabo entre dos o más partes y que implica el intercambio de bienes o servicios a cambio del correspondiente capital.

Desde otro punto de vista, según Valenzuela (2013) no existe una sola nación que pueda considerarse autosuficiente así misma, y que no necesite el apoyo de otros países ya que aún las naciones más poderosas necesitan recursos que carecen. También puso énfasis en la importancia del intercambio comercial entre países para que prosperen, a través de las

negociaciones y acuerdos mundiales vigentes que satisfagan las necesidades de ciertas zonas. Esta teoría demuestra que hasta los países más pobres tienen activos humanos, industriales, naturales y financieros que pueden emplear para la producción de bienes o servicios de sus mercados.

Bonet-Giménez (2020) mencionó que una transacción comercial implica tener riesgos similares a una nacional, aunque ampliadas por la problemática específica de países diferentes, bancos desconocidos, problemas políticos o económicos, etc. Estos riesgos deben ser asumidos por algunas de las partes dependiendo de la terminología aplicada en el medio de pago. Pero, para las empresas que trabajan de manera informal es difícil obtener un crédito o financiamiento. En el comercio internacional se utilizan varios medios de pago, de las cuales las más empleadas y de valor internacional son la carta de crédito, cobranza documentaria y pago al contado, en donde los bancos cumplen el rol de intermediación entre el importador y exportador.

Según Loidi (2019) muchas veces las pequeñas y medianas empresas son informales y sus estados contables no reflejan la realidad económica en que se encuentran; esto hace que para una entidad financiera sea muy difícil analizar el riesgo real de la empresa. Mientras que Cleri (2007) comentó que la informalidad y el ocultamiento de datos por razones impositivas, muy comunes en las pequeñas firmas, dificulta una medición precisa, lo que aumenta la confusión.

Una vez seleccionado el modelo de negocio y desarrollar una propuesta innovadora y disruptiva que permita crear valor llegando al consumidor final se determinó considerar las pautas de Osterwalder y Pigneur (2011), a través de herramientas, conceptos y lineamientos dinámicos que permite analizar a profundidad diversos modelos de negocios que se encuentran en el mercado. Esta información permitió comprender con claridad qué se ofrecerá al mercado, cómo se realizará, a quién se venderá, cómo se venderá y bajo qué

mecanismos se generará ingresos.

Siempre se ha dicho que plasmar las cosas de forma visual permite clarificarlas y tener un mejor entendimiento. Cornella, et al., (2013) mencionaron que un lienzo proporciona la flexibilidad necesaria para abarcar los objetivos de una operación empresarial de carácter social y aporta claridad a la verdadera propuesta de valor y sostenibilidad. Esta herramienta es de gran utilidad para plasmar aspectos principales de un modelo de negocio a través de patrones que permiten encontrar el encaje perfecto entre un cliente y la propuesta de valor.

### **2.3. Aporte de la Literatura a la Solución del Problema de Negocio**

En la actualidad las necesidades de los mercados muestran cambios a corto plazo y para ello se consideró la propuesta de la herramienta Lean Canvas de Ash Maurya (2013), herramienta en la que se visualiza los modelos de negocio, para generar ideas innovadoras y llevarlas a un prototipado, a través de nueve bloques. Por un extremo se muestra el mercado y por el otro al entorno, así como los procesos, y se valida si se encuentran las soluciones que se está proponiendo.

De acuerdo Comex Perú (2020), la pandemia afectó radicalmente al segmento Pyme, ya que alrededor de tres millones desaparecieron, disipando más de 4 millones de empleos. Según un artículo publicado por Comex Perú (2020), el segmento Pyme son empresas que presentan muchas limitaciones para obtener créditos financieros, accesibilidad a mercados internacionales donde podrían encontrar mejores precios y mayor demanda para atraer capital humano capacitado. La carencia y limitaciones de los factores mencionados genera una baja productividad llegando a contratar en varias ocasiones servicios de dudosa reputación (logística, contabilidad, plataformas digitales), que, ante eventos negativos, terminan siendo las más afectadas, como sucede en el escenario actual que se atraviesa por el COVID-19.

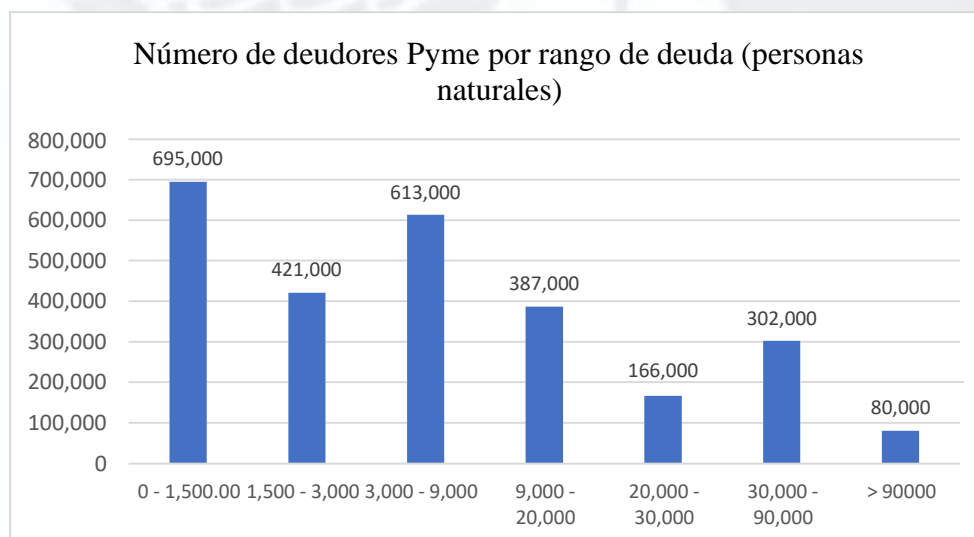
De acuerdo con un estudio publicado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) (2020), el proceso más amplio de desarrollo financiero promueve el crecimiento económico.

Sin embargo, se detectó que la participación del segmento Pyme en el financiamiento y aporte de capital es mínimo representado un 13.1% mientras que en el total de deudores representan un 40.3% durante el mismo periodo de análisis, como se muestra en la Figura 7.

La informalidad es uno de los principales factores y desafíos que enfrenta el segmento Pyme al no acceder a las fuentes de financiamiento por la calificación elevada que realizan las entidades financieras y es por ello que según COMEX PERU (2022), a través de un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2020), el 76.8% de la población se encuentra en informalidad, es decir, cuatro de cada cinco peruanos son informales, y se considera que es una de las más altas cifras en la última década. La cifra mostrada de informalidad se transforma en el deterioro significativo de los ingresos laborales, a través del impacto, como la baja productividad y deficiencia en la calidad del producto terminado.

### Figura 7

*Número de Deudores Pyme por Rango de Deuda (Personas Naturales)*

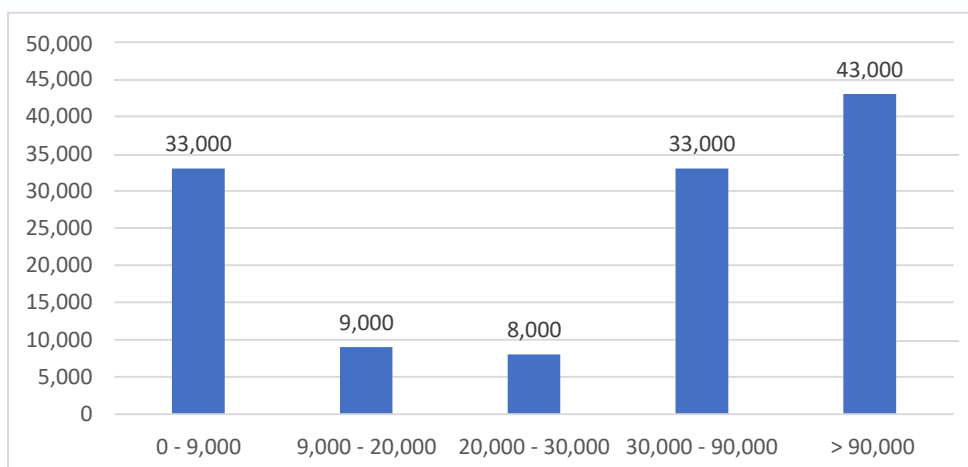


*Nota.* Tomado de “Inclusión Financiera de las Pymes: Potencial para un mayor dinamismo de la economía,” por SBS, Comex Perú, 2022

(<https://www.comexperu.org.pe/articulo/inclusion-financiera-de-las-mypes-potencial-para-un-mayor-dinamismo-de-la-economia> ).

**Figura 8**

*Número de Deudores Pyme por Rango de Deuda (Personas Jurídicas)*



*Nota.* Tomado de “Inclusión Financiera de las Pymes: Potencial para un mayor dinamismo de la economía,” por SBS, Comex Perú, 2022

(<https://www.comexperu.org.pe/articulo/inclusion-financiera-de-las-mypes-potencial-para-un-mayor-dinamismo-de-la-economia>).

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

En este capítulo se detalla, en primer lugar, las metodologías y herramientas aplicadas para comprender el alcance del problema, desde la perspectiva del usuario. Para ello, se empleó la metodología *Design Thinking* la cual permitió desarrollar las primeras soluciones del problema, obteniendo retroalimentación del usuario. Para validar si la solución al problema de negocio es viable se realizaron entrevistas a los potenciales usuarios, a fin de poder medir el éxito de la propuesta de valor planteada, dándoles a conocer las bondades de la propuesta y en base a ello se obtuvieron porcentajes de aceptación.

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

Según Arias, et al., (2019) la metodología *Design Thinking* se define como un proceso analítico y creativo que involucra a una persona en oportunidades para la generación de ideas innovadoras y que toma como centro la perspectiva de los usuarios finales para empatizar, definir, idear, prototipar y testear. De esta forma se pueden detectar problemas y necesidades, así como ofrecer soluciones efectivas y en muchos casos, alternativas, para cada una de ellas (Arias-Flores, et al., 2019). La metodología tiene cinco fases, como se muestra en la Figura 9.

**Figura 9**

*Fases de la Metodología Design Thinking (Instituto de Diseño de Stanford).*

*Nota.* Adaptado de “¿Has escuchado de Design Thinking y quieres utilizarlo?, por pymeup.org., 2019 (<https://www.pymeup.org/2019/09/02/has-escuchado-de-design-thinking-y-quieres-utilizarlo/>)

La fase empatizar inicia interiorizando con los entrevistados, para adquirir información, comprender sus necesidades y descubrir nuevas perspectivas de problemáticas desconocidas.

La fase definir busca abordar las necesidades de los usuarios y conocer el fondo de la problemática, conservando la esencia que aporte valor, para conocer con mayor profundidad sus perspectivas.

El objetivo de la fase de ideación es fomentar la participación del equipo en compartir sus ideas y opiniones a través de lluvia de ideas o mapas mentales.

En la fase prototipar se elabora maquetas aplicando las ideas y opiniones que hayan generado mayor valor y se va mejorando conforme el proyecto va progresando.

En la fase evaluar se realizan las pruebas elaborando una maqueta y solicitando opiniones a los usuarios y con ello se podría identificar carencias que pudiese tener el producto. La aplicación de *Design Thinking* permitió tener una visión más global del



problema, entendiendo mejor a todos los actores que intervienen en el flujo de importación y exportación, como: las Pymes, los funcionarios de negocio y los operadores.

En este capítulo se discute sobre el grado de innovación, exponencialidad de la solución planteada, así como el grado de sostenibilidad financiera. Por último, se detalla el plan para su implementación y lanzamiento.

El objetivo principal de esta primera parte es tener un entendimiento del perfil. El trabajo de investigación se realizó en dos partes y se aplicaron dos técnicas para la recolección de datos, la técnica cualitativa mediante etnografías para validar el grupo objetivo y entender el comportamiento del empresario, mediante la observación (visita a sus negocios), y *desk research* (investigación de escritorio). Los objetivos específicos de las entrevistas a empresarios se centraron en conocer el perfil del empresario, sus hábitos, preferencias, motivaciones y principales *pains* y *gains*.

### **3.1.1 Fase Entendimiento**

**Técnicas de investigación.** Son herramientas que permiten analizar los datos obtenidos de los clientes para el desarrollo de un proyecto. En la solución se aplicaron las siguientes técnicas de investigación: cuestionarios, encuestas y entrevistas.

**Investigación cualitativa.** Entrevistas a especialistas (dueños de negocios pyme)

Objetivo: Entender el comportamiento de las personas, mediante la observación. Entender y definir al usuario, así como evidenciar sus necesidades de negocio y hacia el servicio comercio exterior. Además, indagar su relación con el servicio actual de comercio exterior y sus necesidades principales, “dolores”.

**Target:** Se realizaron ocho etnografías, visitas *in situ* a dueños de negocios Pyme que se dedican a la importación y exportación de sus productos.

**Tabla 4***Lista de Entrevistas a Dueños de Negocios Pyme*

Datos	Empresa	Tipo	Descripción
1. Richard Navarro	Ryw Nago	Importador	Repuestos y servicios de maquinaria pesada.
2. Dany Valdiviezo	Mechatronic Group	Importador	Repuestos y servicios de maquinaria logística
3. Jaime Vasquez	Racks Perú	Importador	Importador de racks
4. Stanley Saavedra Wong	Wong Logistic Corporation	Importador	Importador de repuestos de vehículos
5. Manuel Marín	Ingeniería Logística	Importador	Importador de maquinaria pesada
6. Zenna Luque López	Olam Agro Perú SAC	Exportador	Exporta café y paprika
7. Jean Paul Coloma	Negocios Del Pacífico J & C S.A.C.	Exportador	Exportaciones de productos marinos
8. Fabiola Bazán	Andreas Collection	Exportador	Textil infante

Se visitaron los negocios de ocho empresarios, para tener un entendimiento del perfil.

En la Tabla 5 se presentan los principales hallazgos.

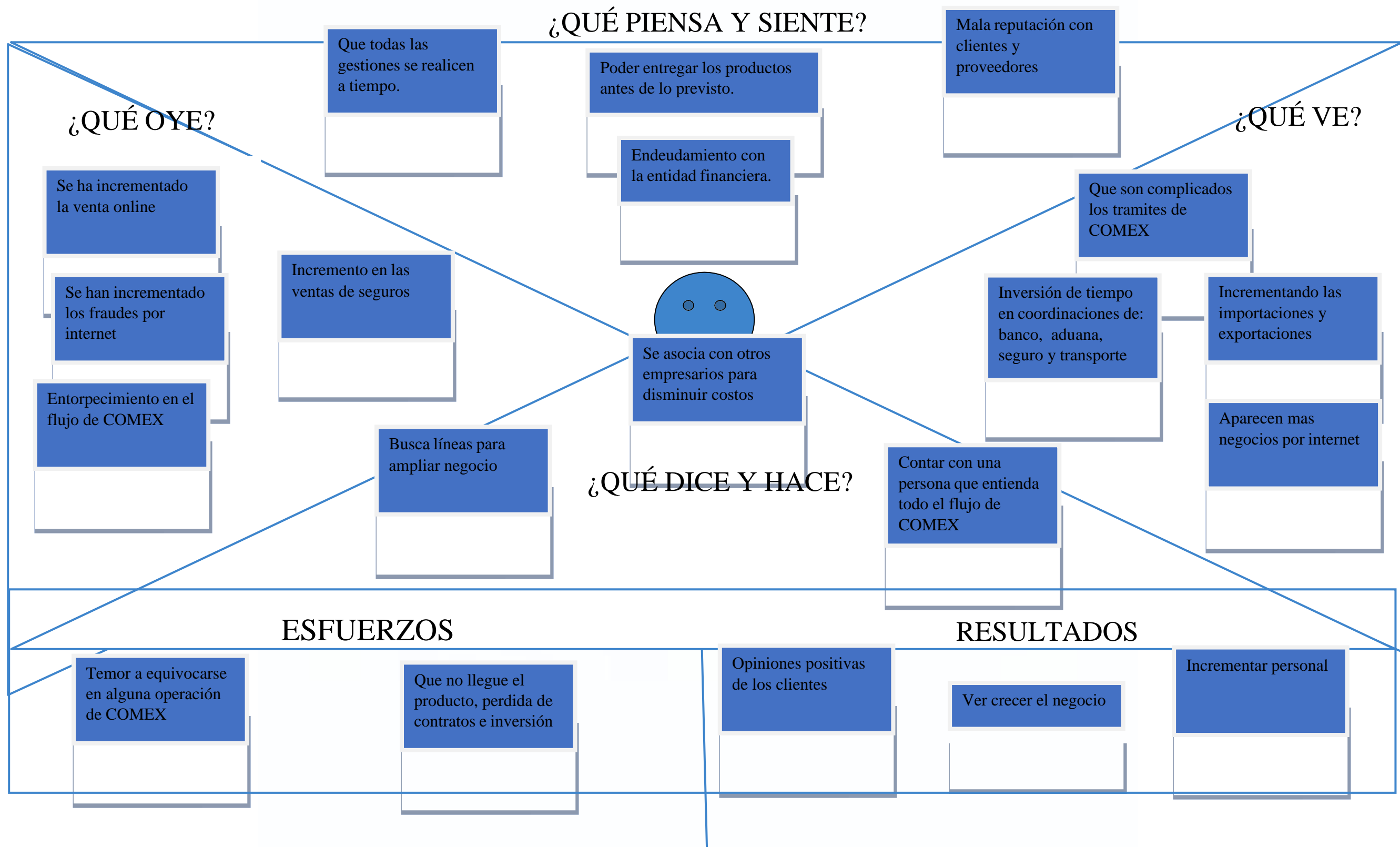
Tabla 5

## Conclusiones de las Visitas Etnográficas

Objetivo	Hallazgos
Acerca del perfil del empresario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se encontró dos tipos de perfiles: el emprendedor (que se hizo) y el conservador (que conoce del rubro en el cual emprendió el negocio).</li> <li>Algunas características del emprendedor son del interior. Vinieron a Lima desde muy joven para forjarse un futuro, trabajaron en diferentes oficios, de los cuales adquirieron la destreza para dedicarse a la empresa de la que actualmente son dueños y de la cual se sienten orgullosos.</li> <li>Otra característica del emprendedor es que es conservador y de creencias religiosas.</li> <li>Entre las motivaciones y lo que buscan está “el bienestar de su familia y entorno”, es la principal motivación para hacer crecer el negocio.</li> <li>Por lo general son empresarios jóvenes, entre 35 a 45 años.</li> </ul> <p><b>Insights:</b> La motivación para emprender el negocio fue sacar a adelante a la familia, sus hermanos, independizarse. Buscan reconocimiento con la empresa, sentirían orgullo de sacar su propia marca, peruana de producto.</p>
Acerca del negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Son empresas jóvenes, tienen en promedio entre 5 a 10 años de haber sido formados y son dueños mismos del negocio. Ellos mismo emprendieron el negocio, porque <b>vieron la oportunidad</b>, todavía no cuentan con sucursales en otros distritos. Sin embargo, atienden y se desplazan hacia diferentes sectores, buscan ahorrar y reinvierten el dinero para que el negocio siga creciendo. <i>“Para mí sería fácil abrir un negocio en San Isidro, pero lo que buscamos es no gastar en alquiler sino reinvertir y ahorrar lo más que se pueda, siempre buscamos propiedad para que el banco te pueda financiar”</i></li> <li>Son empresas bien organizadas y disciplinadas, cada uno cumple sus funciones y un rol dentro de la empresa.</li> <li>En el perfil emprendedor, por lo general es un negocio que nace familiar, primero emplean a la familia, o parientes más cercanos, los cuales ocupan los puestos más estratégicos y conforme el negocio va creciendo se contratan personal externo. Cada personal cumple su rol y sus funciones. <i>“Nació como una empresa familiar, pero ahora casi ya no se nota la familia, porque hemos ido creciendo”</i></li> <li>En el perfil conservador, por lo general trabajan con socios y son empleados que han trabajado como dependientes y que decidieron juntarse para emprender un negocio en el cual ya se habían desempeñado de forma dependiente. En este segmento se buscan potenciar las capacidades, distribuyendo los cargos, de tal forma que cada socio pueda aportar con su <i>expertise</i> al crecimiento del negocio.</li> <li>Respecto a estudios realizados, no necesariamente estudiaron en lo que actualmente es el negocio, principalmente el segmento emprendedor, luego ya han seguido estudios técnicos complementarios para ir mejorando y profesionalizándose en el rubro. <i>“Yo tengo la carrera de contabilidad, pero a mis hermanos les hemos forjado en la carrera de metalmecánica para que sigan el negocio.”</i></li> <li>Respecto al personal con el que cuentan en el negocio, en promedio son de 20 a 50 personas, y en algunos negocios además contratan personal para hacer prácticas.</li> <li>La facturación promedio anual del negocio oscila entre 51 Y 850 UIT.</li> <li>A corto plazo, buscan siempre ahorrar para hacer más rentable el negocio y seguir haciendo crecer la empresa.</li> <li>A mediano y largo plazo algunos buscan crear sus propios productos y volverse nichos en ciertos servicios. <i>“Producto hecho por manos peruanas, sería un orgullo. Eso sería una satisfacción personal, con eso yo ya estaría dejando un camino para el resto que viene”</i></li> </ul> <p><b>Insights:</b> Buscan <b>personal camiseta</b>, que quieran crecer en el negocio y que pongan todo de sí. Asimismo, conforme crece el negocio, buscan ciertas competencias en el personal que van a contratar, pero siempre trabajan en base a la <b>confianza</b>. La confianza lo es todo. Buscan el reconocimiento de la sociedad y sentirse orgullosos de ser pioneros de haber creado un producto.</p>
Como buscaron capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>La mayoría declararon que iniciaron con un capital mínimo y fueron creciendo gracias al empuje propio y el apoyo de la familia.</li> <li>Al inicio no contaban con capital para poder emprender el negocio, recurrieron a parientes y familiares cercanos para poder capitalizarse, recaudando el capital suficiente para la implementación del emprendimiento.</li> <li>En un inicio las entidades financieras no aprobaban los créditos como capital de trabajo para emprender el negocio.</li> <li>La confianza es algo que siempre tienen presente los emprendedores.</li> <li>Son empresas bien organizadas y estructuradas, con buena calificación. Ahora están en el lente de las entidades financieras, y los buscan para otorgarles capital de trabajo. <i>“Ahora tenemos una buena calificación para las entidades financieras, para tener los años que tenemos, aproximadamente 9 años”</i></li> </ul> <p><b>Insights:</b> Los motiva la confianza, agradecidos con quienes confiaron en ellos y les abrieron las puertas.</p>
Entidades Financieras y COMEX	<ul style="list-style-type: none"> <li>En un principio no tenían aprobación de los créditos, pero cuando el crecimiento es notorio empiezan a crecer categorizar como: pyme y mediana.</li> <li>Algunas empresas que presentan un crecimiento constante buscan la atención directa de los gerentes de servicio ya que les agrada el trato personalizado que brindan. Les agrada que la asesoría sea permanente para evitar errores en el financiamiento.</li> <li>Las principales entidades financieras con las cuales trabajan es el Banco de Crédito del Perú, que sienten satisfacción seguida por el BBVA.</li> <li>Centralizan sus operaciones con el Banco de Crédito del Perú porque sus proveedores trabajan también con dicha entidad.</li> <li>El Scotiabank, no inspira confianza.</li> <li>Banco de Crédito del Perú y BBVA son las entidades con las cuales trabajan más el servicio de comercio exterior. Perciben que sus productos mejoraron exponencialmente, su sistema anteriormente no era tan amigable.</li> <li>Entre aspectos de mejora, consideran que la tasa debe ser más competitiva y revisar que no se pasen los intereses. <i>“A veces no suben la tasa de interés en 0.5%, y uno tiene que estar revisando, y con tantas operaciones que haces ni te das cuenta. Pero luego nos extorcan porque a los contadores nada se les pasa”</i></li> </ul> <p><b>Insights:</b> Buscan que las entidades financieras se vuelvan en sus socios estratégicos, que los atiendan y asesoren de forma directa.</p>
Identificar nuevas oportunidades a raíz de la pandemia	<p>El mercado actual ha cambiado, debido a la pandemia, y se han generado nuevas necesidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En el rubro de exportación e importación les ha sido favorable, ya que se presentaron muchas oportunidades que ayudaron a la empresa, <i>“Podimos prestar el servicio de alquiler de equipamientos logísticos, para atender a toda la red de salud”</i></li> <li>El problema que se presentó en un inicio fueron los riesgos de contagio, pero fue sobrellevado.</li> <li>Algunas medidas y restricciones que tomó el gobierno, para que las empresas siguieran funcionando, pero como las empresas ya tienen su cartera de clientes, les ha ido muy bien incluso, aumentaron sus carteras, debido a las necesidades que se tenían en sus rubros. <i>“Teníamos stock de productos que nos permitieron seguir a flote y generar buenos dividendos para la empresa”</i></li> </ul> <p><b>Insights:</b> El empresario siempre busca y está atento a las nuevas oportunidades que se presentan. Ante la adversidad siempre encuentran una oportunidad, “Se arriesgan”</p>
Conclusiones	Se tomaron los insights para pasar a la etapa de ideación

Figura 10

Mapa de Empatía



En el mapa de empatía se identificaron las situaciones que conllevan a que el emprendimiento sea exitoso o las decisiones que los pueden llevar al fracaso. Se investigó al empresario del segmento escogido promedio para analizar qué acontecimientos los frustran o los motivan en la industria del comercio exterior, ello permitió identificar los distintos perfiles de empresarios que se muestra en la Tabla 6.

**Tabla 6**

*Perfil Emprendedor*

<b>Perfil emprendedor</b>	
<b>Rubro</b>	• Empresa dedicada al rubro de repuestos y servicios de maquinaria pesada.
<b>Descripción</b>	• Hombre tradicional y conservador, de creencias religiosas.
<b>Buscan</b>	• El bienestar de sus hijos y el de su familia, es su principal fuente de motivación para seguir creciendo.
<b>Procedencia</b>	• Son del interior del país, que vinieron a Lima a abrirse camino y progresar. Trabajaron desde muy jóvenes en diferentes oficios, en los cuales adquirieron la destreza para la empresa que actualmente lideran.
<b>Acerca del negocio</b>	• Los puestos estratégicos, usualmente los ocupan los familiares directos y conforme va creciendo el negocio, contratan personal externo.
<i>“Como todo emprendedor, busca evitar gastos, ni bien tuvo oportunidad compró un terreno en el cual funciona ahora la empresa (oficinas de administración)”</i>	
<i>“Como el negocio está en expansión, compró un terreno contiguo, al costado de las oficinas de administración, el cual usa como fábrica”</i>	

*Tradicional*

<b>Perfil tradicional</b>	
<b>Rubro</b>	• Empresa dedicada al rubro de repuestos y servicios de maquinaria logística.
<b>Descripción</b>	• Hombre conservador, preparado y con experiencia en el negocio.
<b>Buscan</b>	• El bienestar propio, lograr consolidar su negocio y expandirlo, es su principal fuente de motivación para seguir creciendo.
<b>Procedencia</b>	• Son de Lima, trabajaron años de forma dependiente en empresas grandes de las cuales adquirieron las destrezas para emprender el negocio.
<b>Acerca del negocio</b>	• Trabajan con socios estratégicos, que decidieron juntarse para establecer el negocio en el cual ya se habían desempeñado de forma dependiente. En este segmento buscan potenciar capacidades, distribuyendo los cargos, de tal forma que cada socio pueda aportar con su <i>expertise</i> .
<i>“Como muchos negocios, se reinventó en pandemia y cambió el giro del negocio, dedicándose a la logística para el transporte de medicamentos”</i>	

**3.1.2 Fase Ideación**

**Investigación cualitativa:** Reunión grupal.

**Objetivo:** Desarrollar los primeros conceptos de la propuesta. Se tomaron los *insights* de la fase previa (entendimiento) para poder estructurar el concepto.

**Técnica:** Se realizó un *Brainstorming*, previamente se implementó una pizarra interactiva *Jamboard*, que, de acuerdo con un estudio realizado por Lloclla, et al., (2021) de la Universidad Tecnológica de Pereira, [UPT] S.F., esta aplicación es online y gratuita, cualquier persona puede emplearla de manera fácil y divertida permitiendo escribir, dibujar y agregar imágenes, también es factible simular libretas de cuadros, líneas y añadir notas adhesivas. Esta pizarra interactiva online ayuda a fomentar la interacción y el trabajo colaborativo, desarrollando la creatividad e imaginación, promoviendo el intercambio de ideas entre los participantes. A continuación, se presenta el concepto, luego de analizar la información obtenida de la investigación cualitativa (fase de entendimiento y mapa empatía).

**Resultados encontrados (primera validación del concepto).** Luego de presentar la primera idea del concepto a los ocho entrevistados, se confirmó que se trata de una propuesta: T2B: muy interesante + interesante, y que estarán interesados en usar el servicio.

Sin embargo, se sugiere realizar algunas mejoras, sobre todo en:

- Lista de proveedores
- Confidencialidad
- Precio-calidad
- Optimizar los gastos en el negocio de comprar el pack.
- Prueba de producto

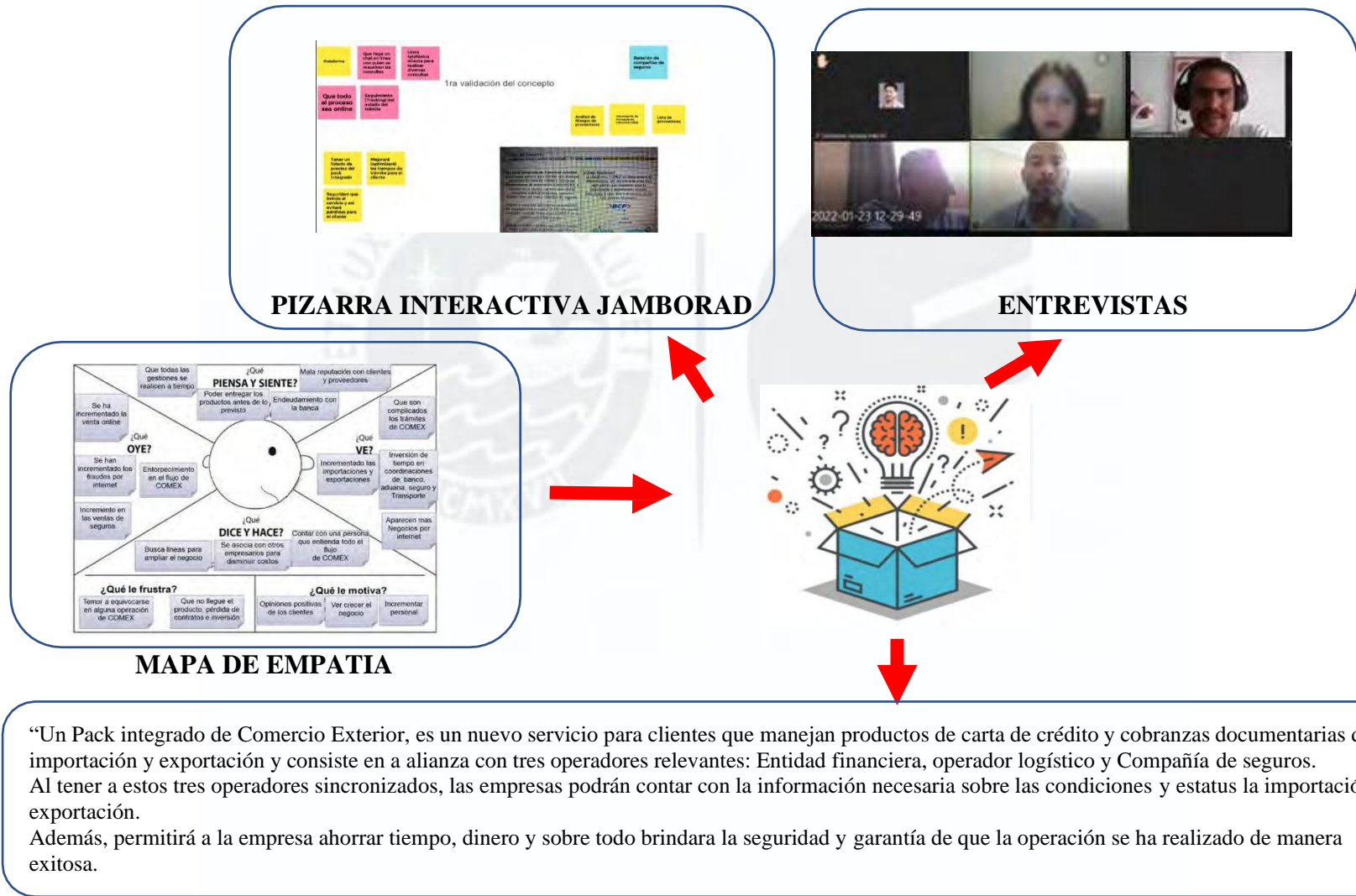
### **3.1.3 Fase implementación**

**Investigación cualitativa:** Entrevistas a clientes y plataforma colaborativa *Jamboard*.

**Objetivo:** Validar las primeras soluciones al usuario para obtener retroalimentación.

**Figura 11**

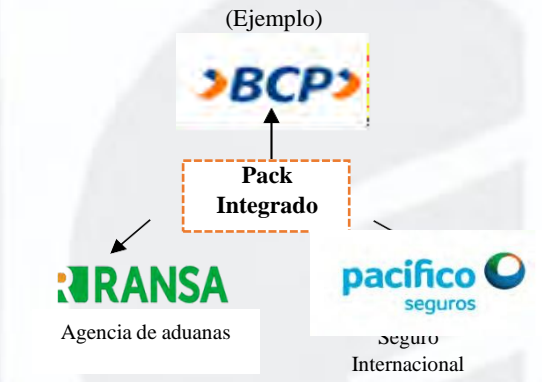
*Primera Idea del Concepto*



**Técnica:** Se realizaron entrevistas a clientes que cumplían con el perfil, se hizo vía zoom y luego con la plataforma colaborativa *Jamboard* se plasmaron las ideas. A continuación, en la Tabla 8 se muestra el concepto del *pack*.

**Tabla 8**

*Acerca del Concepto*

Acerca del concepto	
<p><b>Un Pack integrado de Comercio exterior,</b> es un nuevo servicio para clientes que manejan productos de carta de crédito y cobranzas documentarias de importación y exportación, y consiste en la alianza con tres operadores relevantes: Entidad financiera, operador logístico líder del Perú y Empresa de seguros.</p> <p>Al tener a estos tres operadores sincronizados, las empresas podrán contar con la información necesaria sobre las condiciones y estatus de la importación y exportación.</p> <p>Además, permitirá a la empresa ahorrar tiempo, dinero y sobre todo brindará la seguridad y garantía de que la operación se ha realizado de manera exitosa.</p>	<p style="text-align: center;"><b>¿Cómo funciona?</b></p> <p>La plataforma COMEX en línea servirá de intermediario, ahí encontrarás a los tres operadores que requieres para la importación y exportación, puedes seleccionar a uno, dos o el servicio de los tres actores. (Ejemplo)</p> 

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

Para el diseño de la solución se utilizaron elementos de la investigación científica, los cuales sirvieron como soporte para mejorar la metodología ágil. Una vez realizada las entrevistas al segmento objetivo, bajo las fases de entendimiento, ideación e implementación el grupo de trabajo aplicó la guía de idea de negocios escrita por Bland y Osterwalder (2020), para comprobar si la solución de negocios es factible, deseable y viable, a través de la implementación de los lienzos *Business Model Canvas*, Propuesta de Valor y el Cuadro de Relevancia, corroborando que las hipótesis identificadas son verdaderas.

**Hipótesis Deseables.** Como resultado de la investigación se identificaron una serie de necesidades por las que pasan los empresarios al momento de realizar transacciones

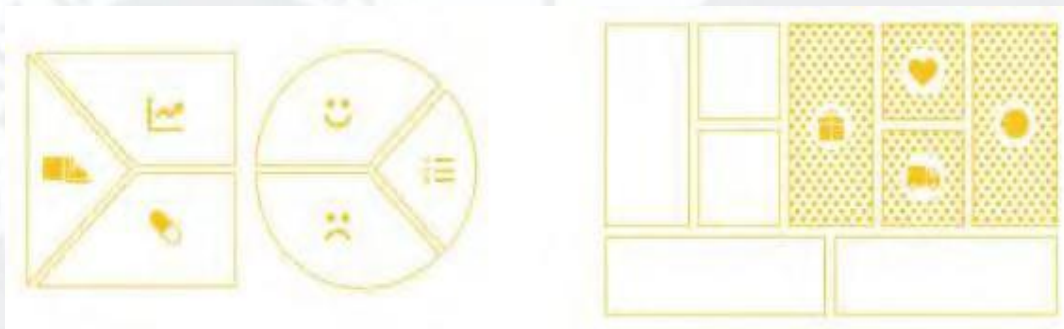


comerciales para comprar o vender sus bienes y servicios. Es por ello que se cree que estarían interesados en considerar la propuesta de “Pack integrado de Comercio Exterior”.

Cuanto más conocimiento se tenga sobre un fenómeno, mayor será la capacidad de redactar hipótesis que sean interesantes. Lo importante es que las afirmaciones estén bien formuladas y puedan ser puestas a prueba. Sobre estos sencillos conceptos, en buena medida, se basa la puesta a prueba de hipótesis cuando la investigación lo requiera (Pérez & Pérez, 2020).

### Figura 12

#### *Hipótesis Deseables*



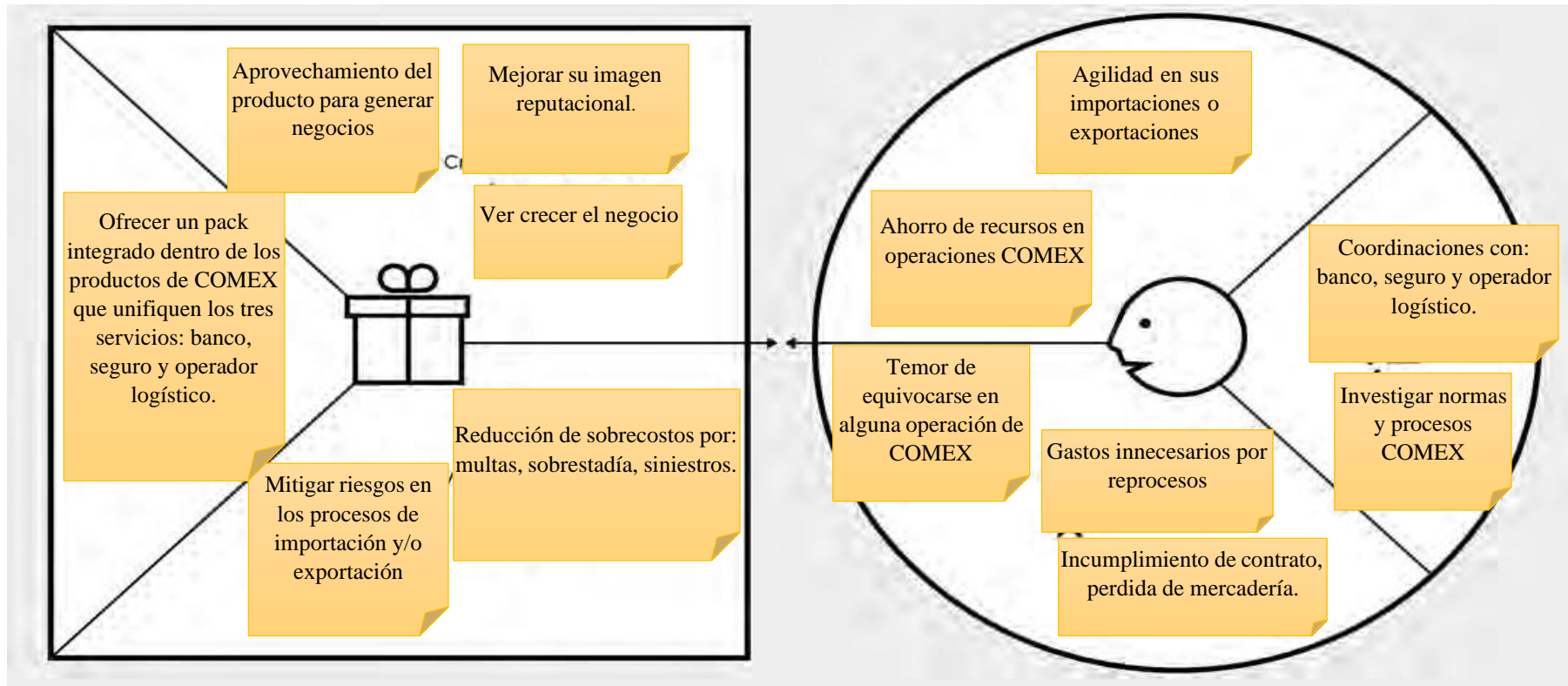
*Nota.* Adaptado de “Testing Business Ideas”” Hipótesis Deseables” por D. Bland y A. Osterwalder, 2020.

**Propuesta de valor Canvas.** Bland y Osterwalder (2020) afirmaron que cualquier producto, servicio o proceso deben encontrarse centrado en las personas, para detectar los eventos que le generan felicidad, frustración y actividades cotidianas que experimentan dentro de un periodo determinado. Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Es imprescindible conseguir que ese modelo sea un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible y que, al mismo tiempo, no simplifique en exceso el complejo funcionamiento de una empresa (Osterwalder & Pigneur, 2011). Asimismo, al realizar el ejercicio, el grupo de trabajo concluye en el análisis, que el segmento pyme es muy sensible, ya que centra sus esfuerzos y recursos en hacer crecer su empresa a pesar de los obstáculos que afronta en el rubro en el que se desempeña.

En la Figura 13 se muestra la propuesta de valor en donde se identifican las alegrías, que son resultados del ahorro de recursos y mayor agilidad en sus operaciones. En contraste, con las frustraciones, que serían los gastos innecesarios por reprocesos, incumplimiento de contratos y posibles pérdidas de mercadería, entre otros. El producto *Comex Online Plus* realizará las coordinaciones con el banco, la compañía de seguro y el operador logístico, por lo que el cliente no tendrá que realizar esos trabajos. También, se muestra que el producto *Comex Online Plus* ofrecerá un pack integrado que les permitirá ver crecer su negocio y les ayudará a mitigar los riesgos de los procesos de comercio exterior.

En el *Business Model Canvas* se encuentra que los socios claves del producto serán Ransa, como el operador logístico, Compañía Pacífico Seguros, como la aseguradora y el equipo de Comex del Banco de Crédito del Perú. Estas firmas pertenecen a un grupo de empresas líderes en el Perú y son parte de un mismo grupo económico. Como actividades claves se pondrá en marcha el desarrollo de la plataforma donde se verán involucrados los socios estratégicos, la cual será impulsada mediante una campaña de marketing desarrollada por la gerencia de marketing del Banco de Crédito del Perú. La propuesta consiste en poder facilitar el flujo Comex de las Pymes, brindándoles seguridad en sus proceso e inmediatez en la revisión del estado de la transacción comercial. Este pack estará enfocado en las Pymes que importen o exporten y este segmento espera obtener una asesoría personalizada, ágil y en línea. Los clientes serán atendidos mediante la banca móvil, banca por teléfono y por asesores Comex. Para implementar la propuesta será necesario ejecutar actualizaciones de *software* y *hardware*, así como realizar capacitaciones a los equipos. En la estructura de costos se han considerado los gastos en los que se deben incurrir para desarrollar la plataforma. Por el lado de los ingresos se proyecta obtener un margen de ganancia que incrementarán las comisiones de Comex, así como un mayor número de clientes que se integren y beneficien con este nuevo producto.

Figura 13

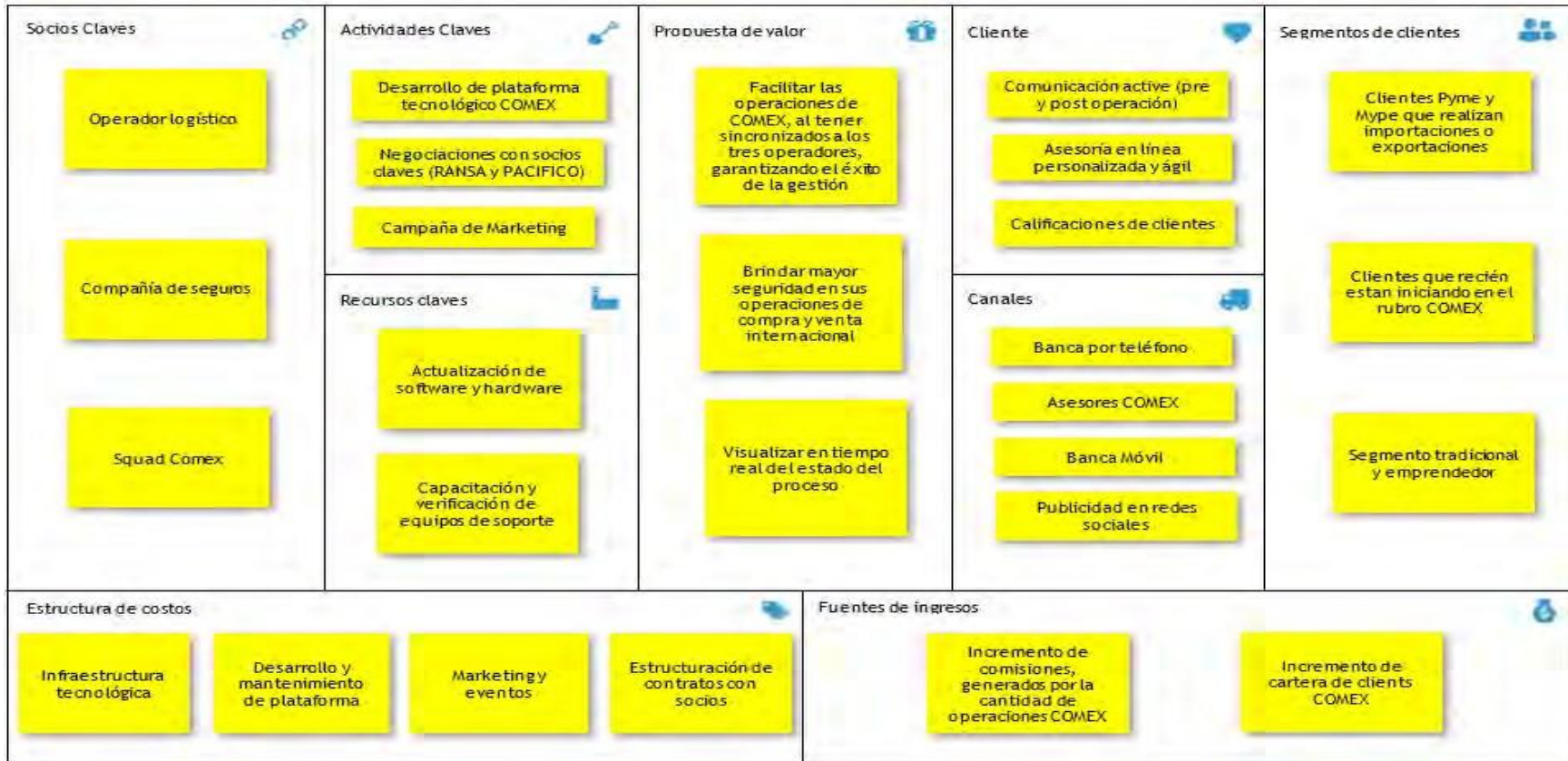


Lienzo Propuesto de Valor Canvas

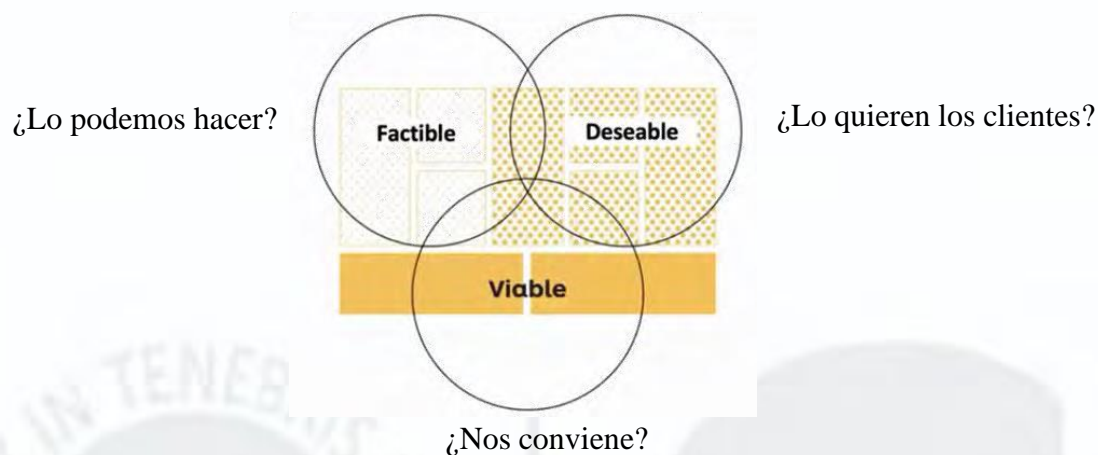
Nota. Adaptado de “Testing Business Ideas,” “The Value Proposition Canvas” por David J. Bland y Alex Osterwalder, 2020.

**Figura 14**

*Lienzo Business Model Canvas*



*Nota.* Adaptado de “Testing Business Ideas,” “The Business Model Canvas” por David J. Bland y Alex Osterwalder, 2020.

**Figura 15***Deseable, Viable y Factible*

Según Bland y Osterwalder (2020) la herramienta *Model Business Canvas* permite obtener una visión de todos los elementos de la actividad empresarial donde ayuda a definir nuevos modelos de negocio. Para ello, el grupo de trabajo concluye que el ejercicio realizado es factible, deseable y viable, de acuerdo con lo que se muestra en la Tabla 9.

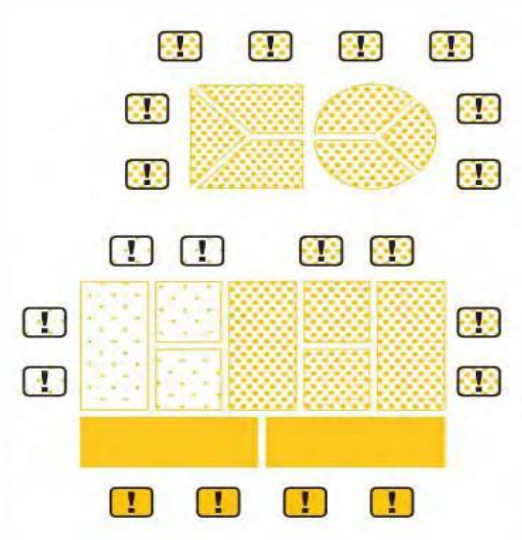
**Tabla 9***Deseable, Viable y Factible*

<b>Factible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualmente existen socios estratégicos que se desempeñan en la actividad de comercio exterior como el operador logístico (Ransa), seguro de transporte (Cía. Pacífico Seguros) y equipo comex (Banco de Crédito del Perú).</li> <li>Dentro de las actividades claves identificamos que hay gran potencial para el desarrollo de la plataforma integrada donde podran interactuar los socios estratégicos para ofrecer el pack integrado comex on line plus.</li> <li>Asimismo, las empresas relacionadas cuentan con recursos para capacitar e implementar la propuesta de valor para brindar una experiencia agradable al segmento objetivo.</li> </ul>
<b>Deseable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dentro de los recursos identificados brindará una experiencia positiva al cliente a través de los canales de atención, soporte técnico y operativo para el desarrollo de las actividades especializadas en el comercio exterior, agilizando las operaciones, brindando confiabilidad y seguridad en la compra/venta internacional.</li> </ul>
<b>Viable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Será una fuente generadora de ingresos para todas las empresas relacionadas a las transacciones comerciales realizadas ya que, las entidades que participan en cada fase recaudarán ingresos por los servicios prestados al igual que los usuarios, ya que, minimizarán sus riesgos, cumplirán los requerimientos en los tiempos óptimos, así como, centralizarán sus esfuerzos en los negocios que se encuentran especializados.</li> <li>De acuerdo al flujo de caja proyectado realizado se determina que el proyecto es viable dado que se puede recuperar la inversión a partir del segundo año.</li> </ul>

El grupo de trabajo, al haber identificado la factibilidad, deseabilidad y viabilidad de la propuesta de valor en el lienzo *Business Model Canvas* las ha transformado en hipótesis que serán trasladadas al cuadrante de relevancia donde posteriormente se iniciará la fase de experimentación.

### Figura 16

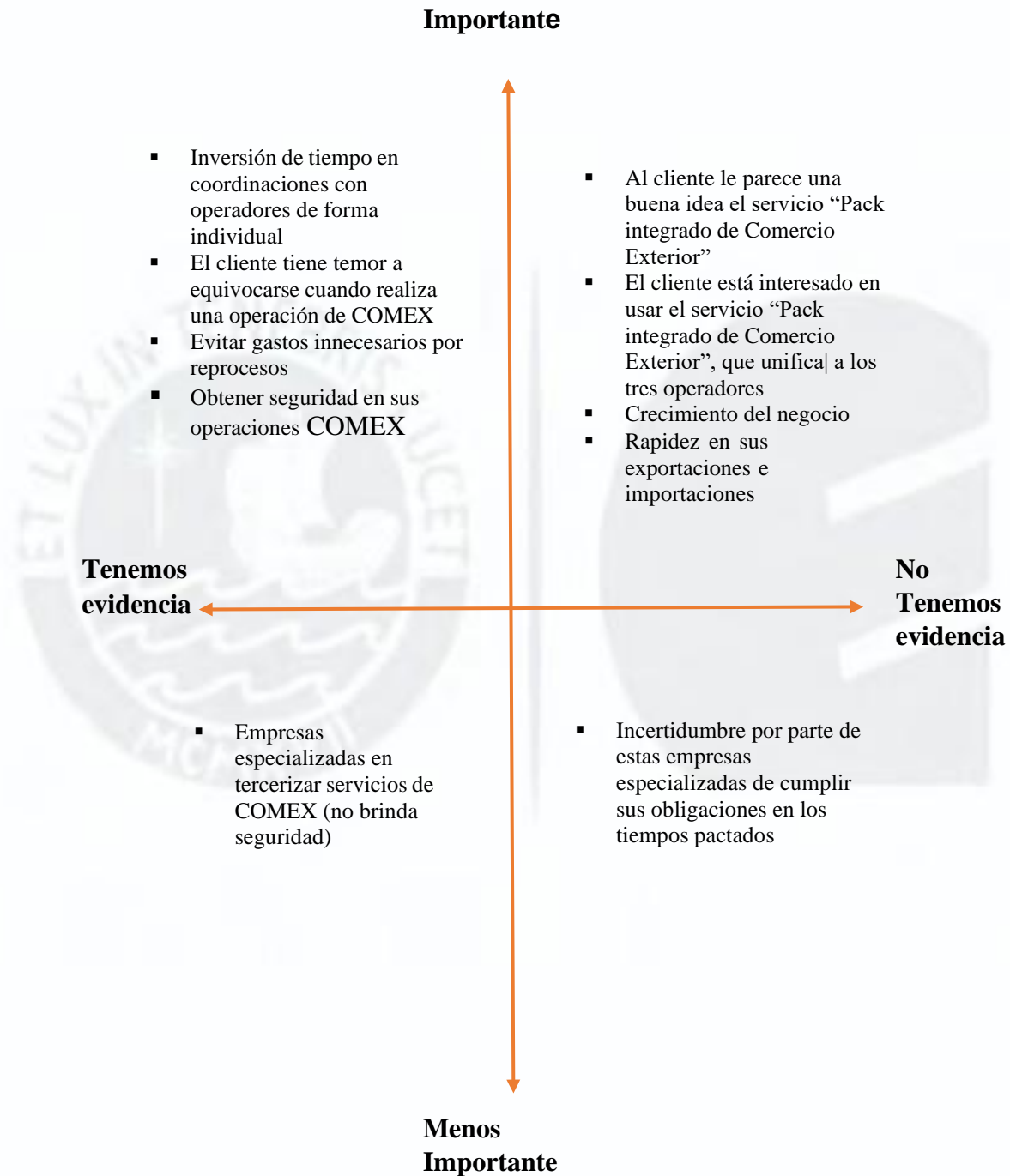
#### *Identificación de Hipótesis*



*Nota.* Adaptado de “Testing Business Ideas”” Identificación de Hipótesis” por D. Bland y A. Osterwalder, 2020.

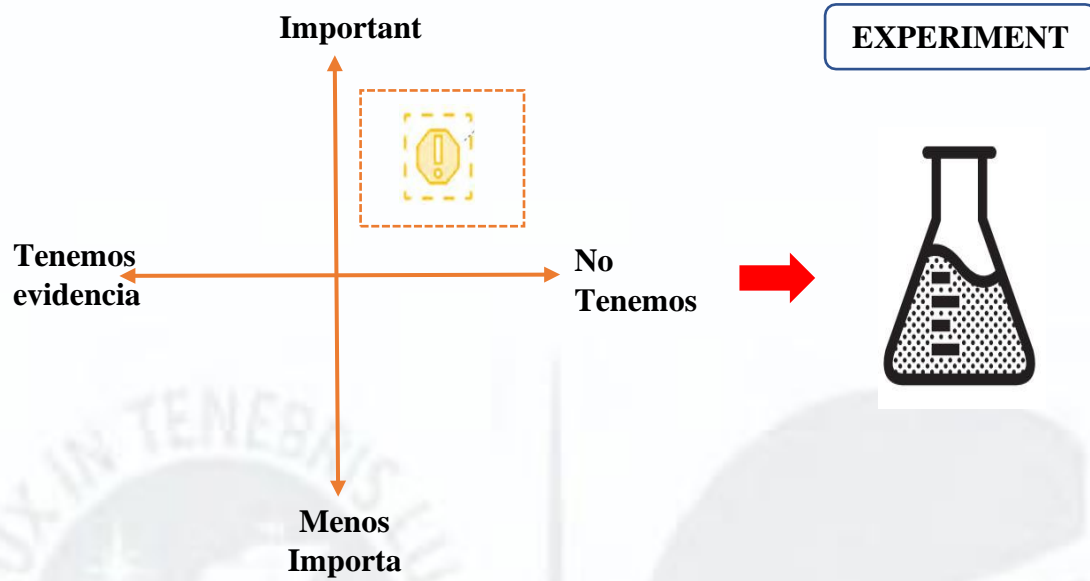
El grupo de trabajo, al haber identificado las hipótesis procedió con la siguiente fase de experimentación bajo el método de entrevistas a fin de validar si la propuesta de valor empleada es la más acertada y aceptada por el segmento objetivo.

Asimismo, una vez realizada la validación con los entrevistados se llegó a la conclusión que la propuesta de valor es acertada, ya que el total de entrevistados, aceptarían la solución de negocios empleando la plataforma que integren los operadores de comercio exterior, garantizando que habrá mayor confiabilidad en los requerimientos, así como la seguridad en el traslado de su mercancía, llegando a su destino en óptimas condiciones y en el tiempo establecido, brindando asesoría personalizada por los representantes de los socios estratégicos identificados en el lienzo *Business Model Canvas*.

**Figura 17***Cuadrante de Relevancia*

**Figura 18**

*Diseño de Experimento*



**Figura 19**

*Entrevista con Jaime Vásquez de Racks Perú*





Figura 20

Tarjeta de Pruebas y Aprendizaje



### TARJETA DE PRUEBAS

**PASO 1: HIPÓTESIS** Creemos que:

Estarán interesados en la propuesta “Pack integrado de Comercio Exterior”, que integra a los tres operadores

**PASO 2: PROBAR** Para verificarlo, haremos:

Un concept Test para para que el cliente pueda conocer la propuesta, se realizarán entrevistas en profundidad

**PASO 3: MÉTRICA** Y mediremos:

La cantidad de clientes que estarían interesados en la propuesta

**PASO 4: CRITERIOS** Tenemos razón si

El 75% de los entrevistados ACEPTAN la propuesta



### TARJETA DE APRENDIZAJE

**PASO 1: HIPÓTESIS** Creíamos que

Estarán interesados en la propuesta “Pack integrado de Comercio Exterior”, que integra a los tres operadores

**PASO 2: OBSERVACIÓN** Observamos que

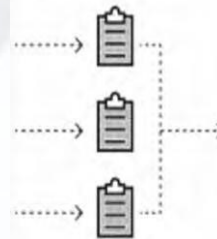
Al presentar el concept Test a clientes que recién inician en COMEX existía un mayor interés (empresas de 0 a 10 años).

**PASO 3: APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES** A partir de ahí aprendimos que

Nos conviene enfocarnos en aquellos que recién comienzan con el servicio COMEX

**PASO 4: DECISIONES Y ACCIONES** Por lo tanto, haremos

Campañas publicitarias para conseguir prospectos de este perfil



### 3.3 Definición de la Solución al Problema de Negocio

La solución planteada está centrada en atender los principales puntos de dolor del usuario objetivo que presenta durante el proceso de exportación e importación. A continuación, se describe la solución planteada al problema del Negocio:

La solución planteada es crear una plataforma digital *Comex On Line Plus* cuya misión es facilitar el proceso engorroso actual al que se sumerge el usuario seleccionado que desea realizar una importación y/o exportación. Esta solución consiste en un Pack integrado de comercio exterior, que integra a tres operadores relevantes para el comercio exterior (Entidad financiera, operador logístico y empresa de seguros), al tener a estos tres operadores sincronizados, las empresas podrán optimizar su servicio actual (ya que muchas veces no se realiza de forma óptima por no contar con los conocimientos necesarios). Asimismo, mediante la plataforma podrán contar con la información necesaria sobre las condiciones y estatus de la importación y exportación. Y además proveerá de manera online información del estado en que se encuentra su producto de comercio exterior, así como las contrataciones con la compañía de seguros y operador logístico. Esto va a influir altamente el nivel de seguridad y confianza para el usuario Pyme, ya que evitará riesgos y retrasos en sus entregas con sus clientes.

**Alianzas Estratégicas.** Las alianzas estratégicas son acuerdos entre dos o más socios que se unen para alcanzar los mismos objetivos deseados facilitando el acceso a recursos, generar sinergias entre organizaciones y enfocadas a un mismo cliente a quien se le va a brindar un valor agregado (Lazzati & De Luca, 2018). Para ello, las empresas seleccionadas para la solución al problema de negocio, Pacífico Compañía de Seguro y Reaseguros, Ransa Comercial y Banco de Crédito del Perú son instituciones de amplia experiencia en sus sectores, líderes en el mercado local y con una importante presencia internacional, cumpliendo de manera satisfactoria los estándares de los clientes y siendo todas afiliadas al

Grupo Romero, considerado uno de los más sólidos de la región. En la Figura 21 se muestran las empresas por sector, que forman parte del Grupo Romero, considerando que Pacífico Compañía de Seguro y Reaseguros y Banco de Crédito del Perú pertenecen al mismo holding del grupo Credicorp.

La estructura organizacional de las empresas seleccionadas es similar y comparten los mismos propósitos y principios vinculados a la realidad del mercado peruano y están estrechamente conectadas con la satisfacción y el desarrollo del empresario, mostrando una sinergia eficaz a través de una comunicación fluida entre ellas, dirigiendo con mayor simplicidad los procesos y solicitudes que en ocasiones presentan barreras burocráticas de empresas que no se encuentran relacionadas afectando a los clientes por poseer fines diferentes. Mientras que los propósitos de estas tres empresas elegidas son colectivos ya que contribuyen al desarrollo del grupo al que pertenecen, cooperando con los objetivos entre las empresas relacionadas mostrando rapidez, confianza, seguridad y respaldo ante los requerimientos de sus carteras de clientes.

El Banco de Crédito del Perú [BCP] es la institución más importante y el proveedor número uno de servicios financieros consolidados del Perú, con US\$ 39 mil millones de activos en su totalidad y 30.4% en el mercado de créditos totales y 33.5% concerniente a depósitos en total. Ha obtenido un reconocimiento al mejor Banco del País y de América Latina, en la nominación de los "Awards for Excellence 2016. El BCP compite de manera importante con los bancos de Perú y el extranjero en financiamientos, seguros, asesoramiento financiero e inversiones. Tiene como servicios destacados a una gran cantidad de sucursales en toda América Latina, lo cual ha generado un incremento importante de clientes de talla internacional. Tiene 130 años de presencia y más de 9.600 sucursales. El Banco de Crédito del Perú [BCP] cuenta alrededor de 13 millones de clientes y se ha posicionado como la marca más reconocida del Perú. Ocupa el lugar número 17 de la lista de los 50 bancos más grandes

de Latinoamérica y el Caribe (Semana Económica, 2016).

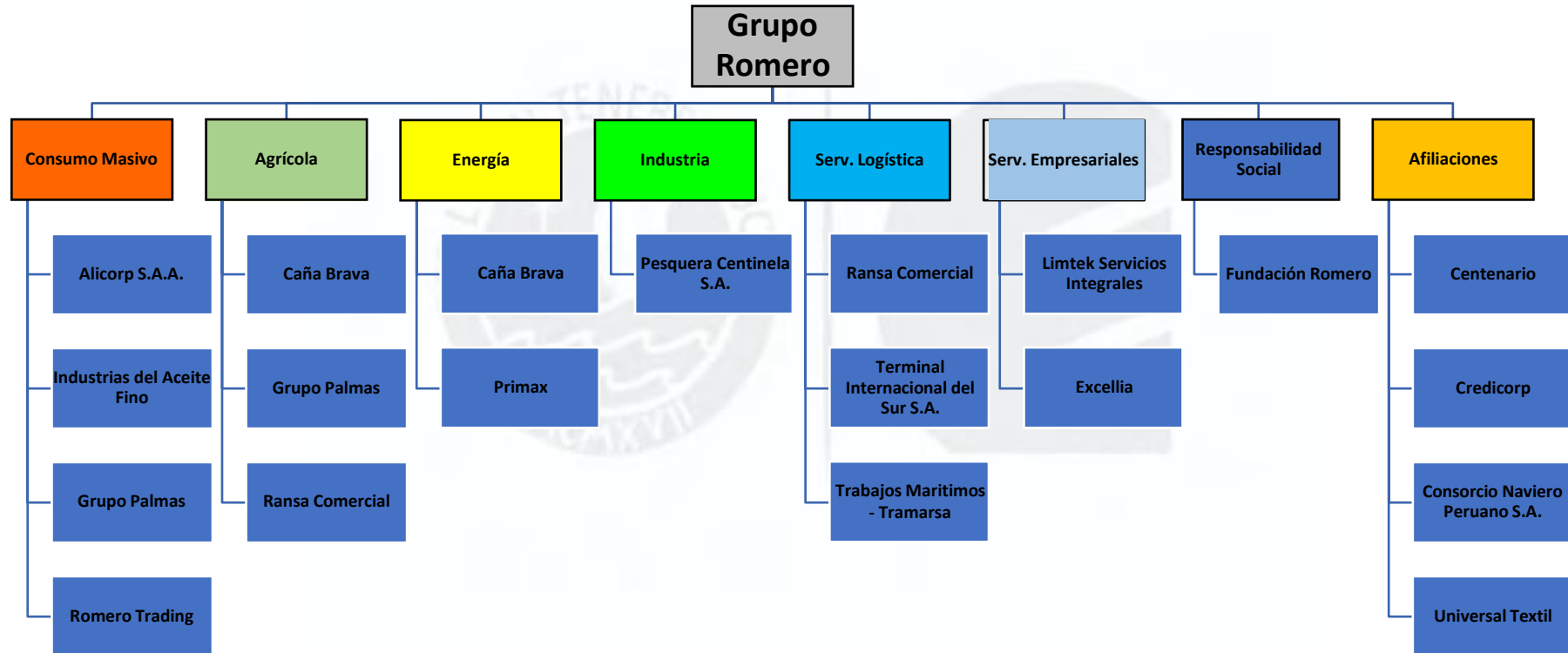
Ransa es un operador logístico que cuenta con más de 80 años en el mercado y que ha venido creciendo de manera sostenida e innovando de manera constante. Se ha posicionado como líder en Latinoamérica y tiene presencia en ocho países y 35 ciudades de Latinoamérica (Ransa, 2022). Según el reporte de ComexPerú 2021, Ransa se encuentra posicionada dentro de las diez primeras posiciones dentro del ranking referido a la gestión de despacho aduanas de exportación e importación. Según MTC 2021, Ransa cuenta con alrededor de 500 unidades dentro de su flota dedicadas al servicio de logística. Ransa es la primera empresa en el mundo en implementar el innovador sistema de gestión de almacenes: CloudSuite WMS de Infor (Revista Economía, 2020).

Pacífico Seguros emerge en 1992 resultado de la fusión de «El Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros» y «Peruano Suiza Compañía de Seguros y Reaseguros» fundadas hace poco más de 70 años. La compañía es líder del mercado local con una participación de 25.7% de las primas totales. Pacífico Seguros cuenta con clasificación de 'BBB+' por FitchRatings, siendo la única compañía, aseguradora peruana que alcanza esta clasificación internacional. Su vínculo con Credicorp, le permite utilizar como canales de distribución al Banco de Crédito del Perú y a MiBanco, a la vez que le provee de un sólido respaldo patrimonial. La compañía ofrece diversidad de servicios de seguros y coberturas patrimoniales. Dentro de ésta última se encuentra el seguro de transporte de mercaderías el cual se caracteriza por la flexibilidad en la contratación y por brindar asesoría directa (Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros, 2022).

**Competencias.** De acuerdo con un estudio realizado en el 2022 por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), Asociación de Agentes de Aduana del Perú y Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) se precisa el número de competidores segmentados por sector económico (ver Figura 22).

Figura 21

*Empresas que Pertenecen al Grupo Romero*



*Nota.* Tomado de “Empresas del Grupo Romero,” 2015 (<http://www.gruporomero.com.pe/es-PE/empresas/>).

**Figura 22***Número de Competidores por Sector*

*Nota.* Tomado de Empresas por Superintendencia de Superintendencia de Banca, seguros y AFP, 2022. Estadística – Servicios de Transporte Terrestre por carretera – Servicios de carga Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2022. Asociación de Agentes de Aduana del Perú AAAP, 2018. Asociados.

<https://www.sbs.gob.pe/supervisados-y-registros/empresas-supervisadas/directorio-del-sistema-financiero/empresas-bancarias>

<https://www.sbs.gob.pe/supervisados-y-registros/empresas-supervisadas/directorio-del-sistema-de-seguros/empresas-de-seguros>

<https://www.gob.pe/institucion/mtc/informes-publicaciones/344890-estadistica-servicios-de-transporte-terrestre-por-carretera-servicios-de-carga>

<https://www.aaap.org.pe/index.php/nosotros/nuestros-asociados>

Es preciso destacar que las empresas seleccionadas son proveedores claves de los usuarios que ejercen la actividad de comercio exterior. Actualmente las empresas aliadas se encuentran conectadas a través del sistema de desarrollo de programas de sistemas de análisis (SAP) el cual permite interactuar las solicitudes, requerimientos y pagos por servicios prestados, entre ellas mostrando la información en tiempo real del estatus en las fases de las

importaciones o exportaciones a través del seguimiento visualizado en la plataforma comex on line plus.

Mencionando esta ventaja a los usuarios, se puede demostrar que se cuenta con un alto grado de respaldo en sus transacciones comerciales, teniendo conocimiento que los productos y servicios que prestan las empresas Ransa Comercial y Pacífico Compañía de Seguro y Reaseguros se estarían centralizando a través del Banco de Crédito del Perú, agilizando los procesos o posibles rechazos documentarios en sus solicitudes (ver Figura 23).

**Figura 23**

*Interface SAP entre los Aliados Estratégicos*



*Nota.* Adaptado de “SAP, por Banco de Crédito del Perú, 2022.

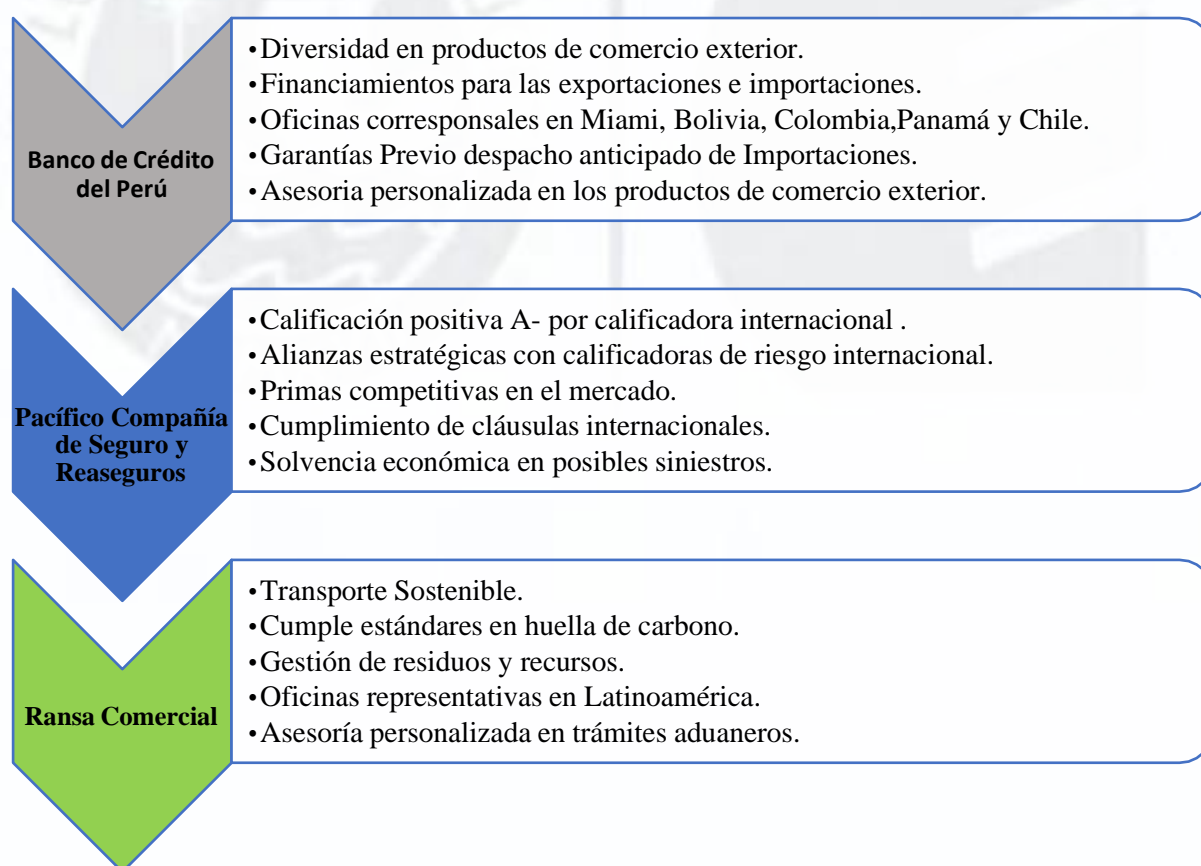
**Ventajas competitivas.** Cabe señalar que las alianzas estratégicas son muy importantes en el desarrollo de las organizaciones debido que son una medida innovadora para que las empresas continúen ingresando a nuevos mercados, mejorando la gestión empresarial y logrando nuevos objetivos a fin de que cubrir las necesidades del segmento elegido. En la Figura 24 se detalla las características de Ransa Comercial, Pacífico Compañía de Seguro y Reaseguros y Banco de Crédito del Perú frente a sus competidores.

**Prototipo de COMEX Online Plus.** La plataforma *web Comex On Line Plus* podrá utilizarse desde una Laptop, PC o teléfono móvil, que tenga acceso a internet. Su interfaz es

muy intuitiva, amigable, y fácil de usar para el segmento elegido. Se pueden ver a continuación algunas de sus principales características y/o funcionalidades. El ingreso a la plataforma digital será a través de un dispositivo electrónico ya sea una laptop, PC o teléfono móvil. En las Figuras 25, 26 y 27 se muestran las pantallas de la aplicación para el primer prototipo planteado (MVP). Al realizar la operación de forma exitosa, el usuario podrá revisar el estado de cada operación con la entidad financiera, compañía de seguros y operador logístico como los pagos realizados y traslado de la mercadería de origen a destino (ver Figura 28).

### Figura 24

#### Listado de Competencias



*Nota.* Adaptado de “Banco de Crédito del Perú” 2022 (<https://www.viabcp.com>),

“Pacífico Compañía de Seguro y Reaseguros” 2022 (<https://www.pacifico.com.pe>),

“Ransa Comercial” 2022 (<https://www.ransa.biz>).



**Tabla 10***Funcionalidades Comex Online Plus***Funcionalidades**

- Registro de usuario / inicio de sesión.
- Solicitud de emisión y/o modificación de Carta de Crédito a la entidad financiera Banco de Crédito del Perú.
- Solicitud de emisión y/o modificación de Cobranza Documentaria a la entidad financiera Banco de Crédito del Perú.
- Cotización de Póliza de Seguro a la Cía. de Seguros Pacifico.
- Cotización de trámites documentarios antes Aduanas, transporte de carga y almacenamiento por Ransa.
- Estatus de las importaciones y/o exportaciones del usuario.
- Seguimiento y monitoreo: Se brindará un servicio de post venta, que permita el control del servicio.
- Notificaciones y recordatorios.
- Recopilación de data histórica.
- Gráficos de información estadística de operaciones por producto, estacionalidad, países, empresas, etc.
- Instrucción de pagos relacionados al cobro de flete, póliza, trámites aduaneros y medio de pago internacional (cobranza, carta de crédito).

**Figura 25***Pantallas de Inicio de Sesión*

Este es un ambiente seguro

## Comex en línea Plus

Ingrese su usuario

Ingrese su clave usando el teclado virtual

8	7	6
9	1	3
0	5	4
2	limpiar	

Ingresar

Figura 26

Pantallas de Creación de Carta de Crédito

**ClientTrade Online**

1 Parties 2 Payment 3 Shipment 4 Other Cond.

**Import letter of credit -- Issue -- In process**

Part 1 of 4 - Parties information

\* Applicant's reference:

This LC is transferable

\* Applicant:

IMPORTADORA Y EXPORTADORA

AVENIDA LAS PALMAS 45  
LIMA 13 PERU

\* Beneficiary:

-- Choose --

Available with:

AVY BANK

\* Account party:

IMPORTADORA Y EXPORTADORA

AVENIDA LAS PALMAS 45  
LIMA 13 PERU

Advising bank:

-- Choose --

Beneficiary bank:

-- Choose --

\* Confirmation instructions to advising bank:

WITH/OUT

Figura 27

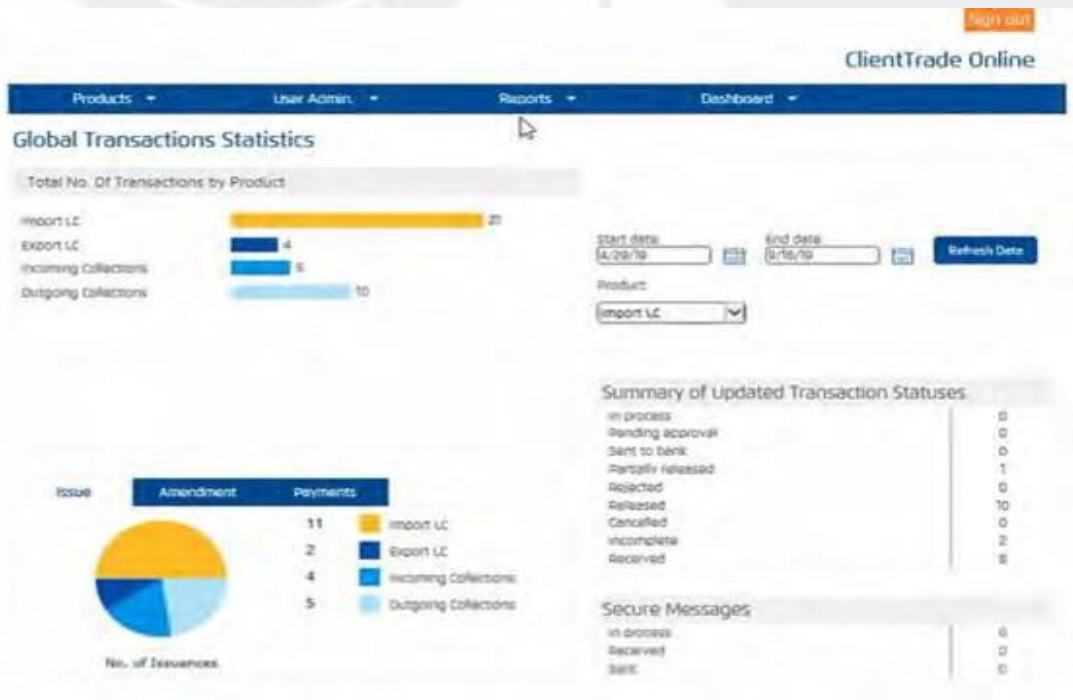
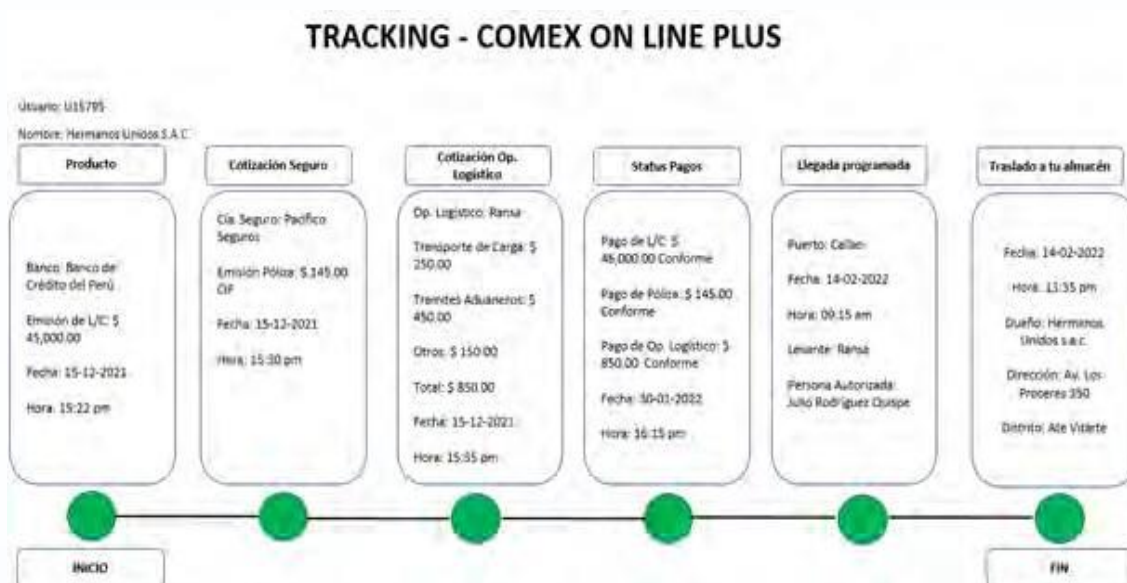


Figura 28

*Pantallas de Seguimiento y Monitoreo*



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

La Plataforma *Comex Online Plus* busca optimizar la forma tradicional como las empresas PYME realizan actualmente la gestión de comercio exterior, la cual les viene generando pérdidas cuantiosas en tiempo y dinero, al realizarlas de forma independiente con cada operador y al no tener una asesoría adecuada.

Mediante este espacio virtual se sincronizará a tres operadores relevantes para el comercio exterior, los cuales estarán respaldados por un grupo económico sólido.

Asimismo, mediante nuestra plataforma los usuarios podrán contar con información relevante, ya que todo estará centralizado. Además, mediante analítica de datos se puede poner información a disposición de los usuarios para un mayor análisis y una mejor toma de decisiones.

La propuesta permitirá que más pequeños y medianos empresarios puedan acceder a la plataforma ya que será muy fácil de usar, permitiendo enfocar todos sus esfuerzos al negocio y ya no a la operativa. Finalmente, la solución propuesta es un producto que no está

implementado aún en el sistema financiero peruano y que reúne una serie de características que simplifican, optimizan y potencian la gestión de comercio exterior, entregando una propuesta de valor a los usuarios. Entonces, se puede decir que este proyecto incorpora una innovación sobre la forma actual de cómo se lleva a cabo la gestión.

Asimismo, hay algunos aspectos de esta solución que tienen el potencial para generar una disrupción significativa, explotando y sincronizando la información que genere la plataforma *Comex Online Plus*, sin que esta vulnere las políticas de seguridad y confidencialidad requerida. La plataforma permitirá analizar la información relevante como: el histórico de las operaciones realizadas, extracción de los comprobantes de pagos, evaluación de los tiempos de entrega y recepción de la mercadería, etc. Esta información puede ser explotada mediante modelos de *machine learning* y/o algoritmos de inteligencia artificial, con lo cual se podría detectar una serie de patrones de forma anticipada y que pueden impactar en el sector. Esto generaría una disrupción sobre el método convencional actual y podría impactar en toda la gestión y tener otra perspectiva (Lyons, 2021).

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

La propuesta de solución tiene definido un propósito claro y este es: Transformar la forma actual como realizan la gestión de comercio exterior las empresas PYME, desarrollando una plataforma virtual que optimice dicha gestión. Este es el propósito de transformación masiva, que busca impulsar y escalar la solución planteada dado que:

- Se puede ampliar a diferentes PYMES de la región, que tengan la misma problemática (previo estudio y análisis).
- Puede ser replicado por el estado y hacerse masivo. Podría subvencionar a las pequeñas y medianas empresas y llegar a los lugares más alejados del país que cuenten con conectividad.
- Al ser una herramienta digital, se harán capacitaciones para el uso, acortando así la

brecha digital.

- Impulsar al pequeño y mediano empresario a la formalización y hará que puedan acceder a mayor financiamiento.

Salim (2014) realizó un análisis a las 100 empresas más importantes con crecimiento exponencial, sostuvo que incluyen un Propósito de Transformación Masiva (PTM), los cuales contienen diferentes atributos: personal, comunidad y entorno e interface. Por otro lado, también es un lugar en el que, si se consigue construir una organización que sea suficientemente escalable, ágil e inteligente se podrá encontrar el éxito hasta niveles que nunca había sido posibles, todo ello con un mínimo de recursos y de tiempo.

La propuesta de solución planteada tiene características que permiten su escalabilidad y se detallan a continuación:

**Personal.** A medida que la empresa crezca va a tener una mejor relación con sus proveedores, sus ventas crecerán y se mejorarán los tiempos de entrega, y gracias a ello requerirá más personal y se generarán más puestos de trabajo en la comunidad y región, se podría manejar otorgar algunos beneficios a los trabajadores independientes como horarios flexibles o con ingresos incrementables dependiendo de la actividad, mejorando así su calidad de vida.

**Comunidad y entorno.** La idea planteada, también busca un fin social de importancia para el país, la de empleabilidad a sectores más vulnerables como: (madres, padres solteros, adultos mayores, jóvenes, etc.). Actualmente existen diversos organismos y de la sociedad civil que comparten el mismo propósito, el de incrementar la empleabilidad. La propuesta de solución indirectamente busca crear alianzas estratégicas (PYME).

**Interface.** La propuesta se brindará a través de una plataforma tecnológica y estará alojada en servidores que no representen un alto costo, es decir se utilizará una infraestructura en la nube, y mediante algoritmos de inteligencia artificial se analizará la data para generar

información relevante que puedan mostrar tendencias del sector. El relacionamiento o *engagement* está presente en el diseño de la plataforma con características que personalizan la experiencia del usuario: guardado de preferencias de proveedores, recordatorios y recomendaciones, y también podrá visualizar el estado y progreso del trámite y podrá consultar directamente a través de ella, todo eso bajo un lenguaje simple y cercano.

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

La presente solución propone el mejoramiento de la gestión actual de comercio exterior al segmento objetivo, en vista que es un público que actualmente está desatendido. El comercio es una pieza relevante en el Perú, dado que es un sector que genera empleo de forma directa a la comunidad, brindando oportunidades de empleo a personas independientes y vulnerables (madres/padres con hijos, jóvenes desempleados, adultos mayores, etc.). En el 2015 las naciones unidas establecieron una serie de objetivos globales para establecer una agenda de desarrollo sostenible hacia el 2030. Se considera que el proyecto colaborará con el incremento del comercio lo que contribuirá a que se logren los siguientes objetivos de desarrollo sostenible (ODS) que tienen como propósito erradicar la pobreza y proteger el planeta:

ODS1: Fin de la pobreza. La apertura del comercio permite elevar los niveles de vida al impulsar la productividad e incrementar la competencia lo que conlleva a un mayor acceso, por parte de los consumidores, a bienes y servicios a un mejor precio.

ODS8: Trabajo decente y crecimiento económico. El comercio exterior impulsa el crecimiento económico y por ende mejora la capacidad de un país para generar ingresos. A través de la solución planteada, la plataforma Comex Online Plus ofrece reducir las brechas de alcance de servicio, ya que las empresas Pymes podrán acceder a la plataforma desde cualquier ubicación.

Bajo la propuesta de valor se está evitando que las Pymes adolezcan de pérdidas

económicas cuantiosas por sobrecostos, multas, posibles siniestros, sobreestadías y demoras en los tiempos de entrega de la mercadería. Ello permitirá que sus recursos y esfuerzos se concentren en la generación del negocio donde son especialistas, incrementando su rentabilidad y promoviendo una mayor empleabilidad.

ODS 10: Reducción de las desigualdades. En la solución propuesta se eliminará la discriminación que han venido sufriendo las pequeñas empresas en la industria de comercio exterior, ya que no tendrán la necesidad de acercarse físicamente a realizar los trámites habituales, sino que lo podrán hacer directamente mediante la plataforma *Comex Online Plus*. De esta forma, a través de la plataforma se estará brindando una equidad en los trámites, solicitudes y requerimientos que realicen las Pymes, erradicando la burocracia que actualmente adolece este segmento.

ODS 13: Acción por el clima. Otro objetivo mundial con el que el proyecto se alinea es el componente medioambiental, dado que un componente importante en la exportación e importación es el transporte de carga para el traslado de los bienes. De cierto modo, al contratar a Ransa, las Pymes estarían trabajando con una flota de vehículos formales que cuentan con el ISO 14064-1, lo que permite reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. Ello permitirá tener una contaminación mínima en el ecosistema en comparación con los transportes informales que contaminan el medio ambiente. En resumen, se puede aseverar que la propuesta de solución es sostenible socialmente ya que abarca el desarrollo de la persona, su entorno, y posee perspectivas de crecimiento.

**Inversión sostenible.** Considerando la información descrita en el punto 3.6 de la presente investigación, se tomó como referencias los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) seleccionados para detallar el aporte de la inversión a la solución del problema de negocios argumentando porque es viable y sostenible en el segmento elegido que se especifica a continuación (ver Tabla 11).

**Tabla 11***Contribución a la Sociedad*

- Incrementar la formalidad en las Pymes conlleva a generar mayores puestos de trabajo en la comunidad.
- Al mejorar sus estrategias de negocios podrán desarrollar programas de salud y educación en las regiones más necesitadas.
- Existirá una mayor sinergia entre las cooperativas, comunidades y las pymes, al tener conocimiento que dentro de sus operaciones internacionales serán respaldadas por empresas líderes en el sector de comercio exterior.



- Las empresas del segmento elegido mejoraran sus estrategias de negocios generando mayor aporte al PBI.
- La formalidad de las empresas traducirá en mayores impuestos de los cuales incrementará el beneficio social para el país.
- Al mejorar la calidad de vida del personal contratado habrá un mayor dinamismo en la economía peruana a través del consumo de bienes de primera necesidad.
- La formalización será el punto de partida para que las contrataciones de la mano de obra cuenten con beneficios de ley como CTS, gratificaciones y un seguro de salud.
- Se disminuirá las desigualdades en la atención que tienen las pymes en comparación de las grandes empresas ya que las gestiones y procedimientos de las importaciones o exportaciones del segmento seleccionado serán atendidos con la misma prioridad, otorgándole los mismos beneficios para que sus transacciones sean efectuadas en el tiempo óptimo.
- Implementación de planes de acción para que el personal participe activamente en capacitaciones e inducciones de nuevos procesos sin considerar el cargo que desempeña en la institución reduciendo las brechas y paradigmas que mantienen en el segmento seleccionado.



- Al ahorrar más tiempo las pymes podrán examinar con mayor detalle a sus proveedores y clientes internacionales permitiendo conocer la procedencia de los productos o el propósito con la finalidad si es que contribuye o no con el cambio climático.
- La empresa de Transporte de Carga Ransa actualmente cuenta con una flota de vehículos que reducen las emisiones de gas de efecto invernadero, este aporte respaldará al empresario pyme cuando realice negocios en el exterior transmitiendo a sus proveedores y clientes como contribuye con el cuidado del medio ambiente.
- Actualmente entidades financieras de la banca múltiple ofrecen productos y capital de trabajo con tasas preferentes cuando las empresas presentan proyectos que protejan el medio ambiente. Esta iniciativa es fundamental para que el segmento objetivo participe activamente en el mercado internacional.





### 3.7 Implementación de la Solución al Problema de Negocio

A fin de evaluar la viabilidad del proyecto se realizó el flujo de caja proyectado por los siguientes cinco años. En el caso de las fuentes de ingreso se ha tomado en cuenta los ingresos que el Banco de Crédito del Perú ha tenido en sus operaciones de importaciones y exportaciones los cuales han sido de S/ 180'926,324. Cabe mencionar que estos ingresos representaron el 1.63% de las ventas del Banco de Crédito del Perú en el año 2020, dado que el producto está enfocado en el pequeño y mediano empresario se ha considerado sólo los ingresos de COMEX de este segmento, los cuales son de S/ 126'648,476. Sobre ello, se considera que el número de operaciones promedio de comercio exterior en el sector Pyme en el 2020 fue de 5,715 operaciones con un ingreso promedio de S/ 22,161 para el Banco. Ello significa un valor de la mercadería promedio de S/ 1'108,074 tomando en cuenta un costo promedio de operaciones de 2%. Se considera que el Pack Comex tendrá un costo de 0.10% sobre el valor de la mercadería, tomando en cuenta un mínimo de S/ 800. Este cobro es solamente por el servicio de asesoría y seguimiento en línea del proceso de importación y/o exportación. Es una comisión adicional a las ya existentes para las operaciones regulares. Siendo conservadores, se considera que inicialmente el producto tendría un porcentaje de aceptación del 20%, ya que, de acuerdo con las encuestas, el 75% de los entrevistados aceptaban la propuesta. Con ello, se tendría un ingreso del pack anual de S/ 1'266,485 en el primer año, y luego se proyecta un crecimiento del 10% anual (ver Tabla 12).

En el caso de los flujos de salida se ha tomado en cuenta los siguientes egresos: Para el costo de inversión inicial se está tomando en cuenta que el implementar el desarrollo del producto requerirá de dos desarrolladores que trabajarán 720 horas y cobrarán S/ 59 por hora, lo que nos da un total de S/ 84,960. Asimismo, se necesitará un jefe de proyecto que trabajará 360 horas a un costo de S/ 137 por hora lo que da un total de S/ 49,320. Estos costos suman S/ 134,280. Adicionalmente se gastará S/ 175,500 para implementar el SAP (ver Tabla 13).

**Tabla 12***Detalle de Ingresos*

	Nuevos Soles
Ingresos de Importaciones 2020	62'600,324
Ingresos de Exportaciones 2020	118'326,070
Ingresos Total COMEX en el BCP	180'926,394
% de Ingresos de COMEX del sector Pyme (70%)	70% 126'648,476
# de operaciones promedio de comercio exterior en el sector Pyme en el 2020	5,715
Ingreso promedio por operación de comercio exterior en el sector Pyme en el 2020	22,161
Valor de la mercadería promedio	1'108,074
Costo del Pack COMEX	<b>0.10%</b>
Ingresos promedios del Pack COMEX por operación	1,108
% de aceptación del PACK COMEX	20%
Ingresos del Pack anual	1'266,485

**Tabla 13***Detalle de Costos del Desarrollo*

	Costo del desarrollo	S/. / hora	horas	Inversión
1	UI Designer	59	720	42,480
1	UX Designer	59	720	42,480
1	Jefe de proyecto	137	360	49,320
<b>Total</b>				<b>134,280</b>

Inicialmente se ha realizado la siguiente inversión en mobiliario por la cual se gastó S/ 25,038. Se espera que anualmente se le dé un mantenimiento anual por el 20% del gasto inicial (ver Tabla 14). Luego de la inversión inicial, una vez que el producto se encuentre en funcionamiento se requerirá contratar a cuatro analistas los cuales recibirán un salario mensual de S/ 3,900 y un jefe que tendrá un salario mensual de S/ 7,800. Ello representará gastos de personal por S/ 393,120 anuales tomando en cuenta que la presión tributaria en el Perú es alrededor de 40%. Adicionalmente habrá un costo mensual de S/ 1,170 por el costo de licencia y un costo de inversión inicial para realizar la adquisición de un *software* el cual costará alrededor de S/ 468,000 (ver Tabla 15).

Asimismo, el mantenimiento mensual del software necesitará de gastos por incremento de CPU de S/ 488, aumento de capacidad de almacenamiento a 350GB por S/ 312 e incremento de memoria RAM por 32GB por S/ 59. Ello representará un costo mensual de S/ 859 y anual de S/ 10,308 (ver Tabla 16).

**Tabla 14***Detalle de Costo en Mobiliario*

<b>Mobiliario</b>	<b>Anual</b>
Sillas giratorias	3,900
Escritorios	1,950
Tachos	195
Pizarra	390
Impresora	1,365
Laptops	15,600
Audífonos call center	468
Proyector	1,170
<b>Total Mobiliario</b>	<b>25,038</b>

**Tabla 15***Detalle de Gastos de Personal, Costo de Licencia e Incremento de Software*

Gastos de personal	Precio unitario	S/. mes	+ 40%	S/. Anual
4 Analistas	3,900	15,600	21,840	262,080
1 Jefe	7,800	7,800	10,920	131,040
		23,400	32,760	393,120
Costo de licencia		\$ / mes		Anual
		1,170		14,040
Incremento de software				468,000

**Tabla 16***Costo de Hardware*

Costo de hardware	S/. mes	S/. Anual
Incremento de CPU	488	5,856
Incremento de almacenamiento (350GB)	312	3,744
Memoria RAM: 32 GB	59	708
	859	10,308

**Tabla 17***Flujo de Caja Proyectado*

Flujo de caja	Años					
	0	1	2	3	4	5
Ventas						
Ingresos por Pack Comex	-	<b>1,266,485</b>	<b>1,393,133</b>	<b>1,532,447</b>	<b>1,685,691</b>	<b>1,854,260</b>
		12,665	13,931	15,324	16,857	18,543
Gastos						
Costo del desarrollo	468,000					
Incremento de software	134,280					
Mobiliario	175,500	-	-	-	-	-
Luz	25,428	5,086	5,086	5,086	5,086	5,086
Internet		7,410	7,410	7,410	7,410	7,410
Agua		5,850	5,850	5,850	5,850	5,850
Mantenimiento y limpieza		2,340	2,340	2,340	2,340	2,340
Costo de licencia		936	936	936	936	936
Gastos de personal		16,380	16,380	16,380	16,380	16,380
Costo de hardware		14,040	14,040	14,040	14,040	14,040
Total Gastos		393,120	393,120	393,120	393,120	393,120
		10,308	10,308	10,308	10,308	10,308
Flujo de caja antes de impuestos	-803,208	811,015	937,664	1,076,977	1,230,222	1,398,791
Impuesto sobre la Renta		243,305	281,299	323,093	369,066	419,637
Flujo de caja neto	-803,208	567,711	656,365	753,884	861,155	979,154

**Tabla 18***Cálculo Flujo de Caja TIR*

AÑOS	Flujo de Caja					
	0	1	2	3	4	5
	-					
Flujo de caja (neto anual)	803,208	567,711	656,365	753,884	861,155	979,154

**Pricing.** una estrategia que contribuye con el aseguramiento de precios, aportando valor, fidelizando al cliente y generando mayor utilidad a la organización (Quispe, 2020). Se llevo a cabo un análisis en la identificación de estrategia de precios, considerando la más adaptable a la solución del problema de negocio la fijación de precios en base al valor (Sala, 2021).

El fundamento clave es que el usuario se encuentra dispuesto a contratar el producto teniendo presente que en cada fase del proceso de comercio exterior su mercadería se encontrará, transitando en los tiempos ofrecidos y atención personalizada por las empresas que conforman en esta nueva solución.

Para validar dicha información el grupo de trabajo elaboró dos cuadros comparativos de una importación promedio del segmento seleccionado. El primero compete en la contratación individualmente de los servicios de una entidad financiera, compañía de seguro, agente de aduanas y transporte de carga mientras que el segundo el usuario adquiere el pack integrado comex on line plus conformado por las empresas que pertenecen a la alianza estratégica propuesta.

De acuerdo con el análisis realizado se determina que los servicios que prestan las empresas que participan en una transacción internacional se asemejan, siendo la más económica la primera por el valor de \$ 35.90.

A continuación, se detallan los principales beneficios que vuelven atractiva la solución al problema de negocio que serán percibidos por el usuario:

- Centralizar las gestiones y procesos de exportación e importación a través de una sola entidad.
- Reducción de riesgos en declaraciones ante las entidades y superintendencias que rigen en el comercio exterior.
- El usuario podrá hacer seguimiento permanente a las diversas fases en el tránsito

**Tabla 19***Costos de Contratación de Servicio Tradicional*

PROPUESTA "A"	TASAS POR SERVICIOS	USD
Estimación de una carta de crédito importación pyme		\$40,000.00
Comisión de apertura (min USD 180.00)	0.65%	\$260.00
Swift		\$22.00
Portes		\$11.00
Comisión de utilización (min USD 160.00)	0.55%	\$220.00
Swift		\$22.00
Portes		\$11.00
seguro de transporte internacional Rímac (inc. IGV) / min USD 500.00	0.123%	\$500.00
TRAMITES ADUANEROS: Movilizaciones de la carga Servicios de transporte Servicios de trasegado Servicio de montacargas y personal de estiba Conexión eléctrica para cargas perecibles Almacenaje de carga Zonas para reconocimiento físicos y de rotulados Servicios Aduaneros	Aprox.	S/ 2,500.00
	Aprox.	\$651.04
<b>TOTAL</b>		<b>\$41,697.04</b>
<i>Tipo de cambio referencial</i>	<i>3.84</i>	

*Nota.* Adaptado de Tarifario Cartas de Crédito Importación, por Scotiabank, 2021.

<https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-peru/PDFs/empresas/comercio-exterior/079.pdf>, Cotización Rímac Seguros (2022), Maersk Logistics and Services Perú (s.f.). Servicios Importaciones <https://www.inlandservices.com/isperu/es/transportes>

**Tabla 20***Propuesta de Contratación de Servicios Comex On Line Plus*

Propuesta Comex On Line Plus	Tasas por servicios	USD
Estimación de una carta de crédito importación pyme		\$40,000.00
Comisión pack integrado comex on line plus (min USD 200.00)	0.10%	\$200.00
Comisión de apertura (min USD 240.00)	0.60%	\$240.00
Swift		\$22.00
Portes		\$12.00
Comisión de utilización (min USD 240.00)	0.55%	\$240.00
Swift		\$22.00
Portes		\$12.00
Seguro de transporte internacional pacífico (sin. IGV)		
	0.1425%	\$57.00
Factor de Gestión		\$5.27
IGV	18%	\$11.21
	Aprox.	S/ 3,500.00
Trámites aduaneros		
Movilizaciones de la carga		
Servicios de transporte		
Servicios de trasegado		
Servicio de montacargas y personal de estiba		
Conexión eléctrica para cargas perecibles		
Almacenaje de carga		
Zonas para reconocimiento físicos y de rotulados		
Servicios Aduaneros		
	Aprox.	\$911.46
<b>TOTAL</b>		<b>\$41,732.94</b>
Tipo de cambio referencial	3.84	

*Nota:* Adaptado de Tarifario Comercio Exterior, por Banco de Crédito del Perú, 2019.

<https://www.viabcp.com/wcm/connect/f895e944-44a0-468b-a083->

[f37db29d7674/Comercio+Exterior.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT\\_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE-f895e944-44a0-468b-a083-f37db29d7674-nP2qIVS](https://www.viabcp.com/wcm/connect/f895e944-44a0-468b-a083-f37db29d7674/Comercio+Exterior.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE-f895e944-44a0-468b-a083-f37db29d7674-nP2qIVS)

Cotización Pacífico Compañía de Seguro y Reaseguros (2022), Ransa Comercial (2022)

<https://www.ransa.biz/>

de la mercadería a través del tracking incorporado en la plataforma comex on line plus.

- Se evitará sobrecostos en almacenamiento por posibles demoras en las declaraciones ante las entidades aduaneras.
- Disminución de siniestros de la mercadería por mal manipuleo en las estibas y desestibas entre el contenedor al transporte de carga teniendo en cuenta que el personal que manipula la carga estará capacitado.
- Las empresas que brindan el servicio del pack integrado se encontraran conectadas a través de la plataforma comex on line plus brindando soporte al usuario, en las contrataciones del medio de pago internacional, seguro de transportes internacional, transporte de carga y trámites aduaneros.
- El usuario podrá tener acceso a los comprobantes y evidencias de los servicios prestados por las empresas que conforman este servicio integrado.

Hay que precisar que ante las bondades y beneficios detallados satisface las necesidades y deseos de los consumidores afianzando que tendrán un impacto indudable en potenciar la marca y una exponencial fidelización en los consumidores del segmento seleccionado.

### **3.8 Métricas que Definen el Éxito de la Solución al Problema de Negocio**

La encuesta NPS ayuda a entender si hay probabilidades de que el cliente regrese, se mantenga leal y sea promotor de la propuesta de valor con otros clientes (Reichheld & Burns, 2021).

Para elaboración de la métrica de éxito el grupo de trabajo consideró como referencia el índice NPS (Net Promoter Score) para corroborar la aceptación de la solución al problema de negocio. Asimismo, a los entrevistados se les formuló la siguiente pregunta bajo una escala del 0 al 10 de aceptación al segmento objetivo:



**Tabla 21***Escala de Puntuación*

***¿Qué tan interesado estaría la empresa en usar este servicio “Pack integrado de Comercio Exterior”?***

---

0    1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

---

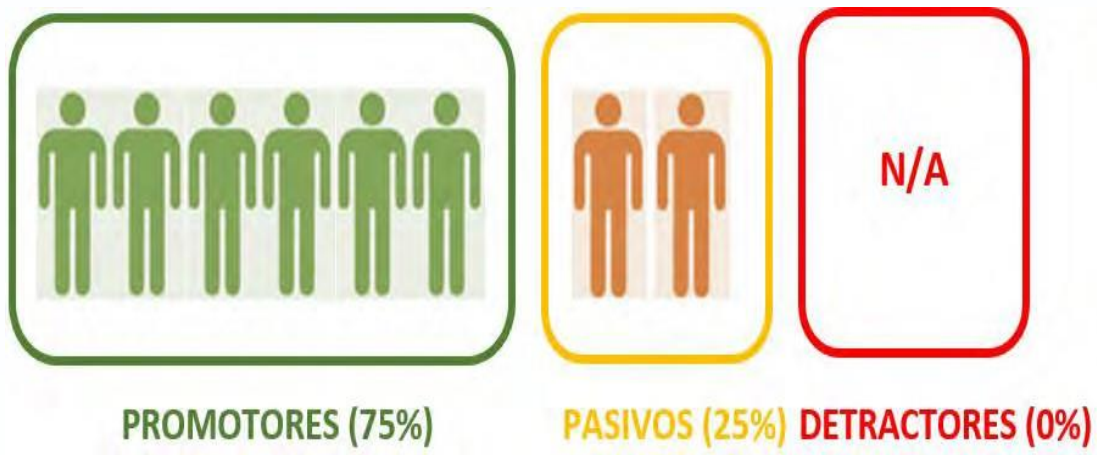
Los entrevistados se dividen en tres grupos: detractores (0–6), pasivos (7–8) y promotores (9–10), siendo 0 la experiencia menos satisfactoria y 10 la experiencia más positiva, ellos calificaron según lo mostrado en la Tabla 22.

**Tabla 22***Calificación de los Entrevistados*

Empresa	Tipo	Calificativo NPS
Wong Logistic Corporation	Importador	7
Mechatronic Group	Importador	8
Ryw Nago	Importador	9
Racks Perú	Importador	9
Ingeniería Logística	Importador	9
Olam Agro Perú SAC	Exportador	10
Negocios Del Pacífico J & C SAC	Exportador	10
Andreas Collection	Exportador	10

Una vez obtenido el resultado se procedió a medir la lealtad de los entrevistados categorizándolos como promotores que consideran como muy satisfechos con un 75%, pasivos que se encuentran satisfecho, pero no leales con 25% y no encontrando detractores que se considera con los insatisfecho.

Es por ello que los resultados obtenidos en esta evaluación demuestran que la solución propuesta al problema del negocio tendría un alto grado de aceptación por los usuarios de este segmento.

**Figura 29***Lealtad de los Entrevistados*

## Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones

### 4.1 Conclusiones

Esta investigación tuvo como objetivo identificar y brindar solución a algunos de los problemas que afrontan el pequeño y mediano empresario en su desarrollo y evolución. Con base en un análisis cualitativo, los resultados indican que los clientes pyme son receptivos a trabajar de la mano de este conglomerado de empresas con solidez financiera, de amplia trayectoria y que lideran el mercado local en sus rubros.

La inversión estimada para la implementación de la solución al problema de negocio no implica un alto grado de costo para las instituciones que participan en el proceso del pack integrado, ya que dichas instituciones cuentan con su propia área de Tecnología de la Información (TI) que desarrollarían las funcionalidades de la plataforma a corto plazo, a fin de ponerla en marcha para los requerimientos de los usuarios.

Para poder implementar este pack se realiza una inversión en el año 0 de \$129,400.00 y en el primer año del despliegue del producto se logra recuperar lo invertido, mediante un producto con precio accesible y considerando un grado de aceptación conservador. De acuerdo con el análisis se obtiene una TIR de 130% al quinto año, por lo que es una opción rentable para la institución financiera que lidera el pack integrado de comercio exterior.

Tomando en cuenta las entrevistas realizadas en una escala del 1 al 10, 6 de cada 8 entrevistados se mostraron muy interesados al conocer que el Banco de Crédito del Perú, Ransa y Pacifico Compañía de Seguros y Reaseguros crearían un pack integrado que consolide el proceso de comercio exterior, mientras que dos de los ocho entrevistados mostraron estar de acuerdo con la propuesta, pero recomendaron que la plataforma sería más eficiente si se brindará información de proveedores internacionales que hayan hecho negocios con empresas peruanas. Sin embargo, se descartó esa recomendación ya que las entidades financieras deben cumplir con la norma de secreto bancario para proteger la confidencialidad

de sus clientes. Finalmente, el resultado obtenido fue de un NPS del 75%, con lo que se corrobora la aceptación de la solución al problema de negocio por los usuarios del segmento Pyme.

Se considera que la propuesta de valor recomendada es deseable, porque las empresas a través de sus canales de atención brindarán servicios de excelente calidad, soporte técnico y asesorías personalizadas de acuerdo a las casuísticas expuestas por los usuarios, transmitiendo seguridad y confiabilidad en la compra/venta internacional. Asimismo, se cree que es factible, ya que los procesos de comercio exterior serán brindados por tres empresas consolidadas en el mercado peruano, que cuentan con los recursos y la tecnología necesaria para lograrlo. Por lo tanto, habrá una mayor sinergia y mejor comunicación entre este grupo de empresas para atender mejor los requerimientos de los usuarios. Finalmente, la viabilidad de esta solución permitirá recaudar ingresos para la institución financiera y mayor volumen de ventas a las empresas relacionadas al pack y, por otro lado, el usuario se verá beneficiado por ahorro de tiempo, evitará multas, penalidades por sobreestadías, siniestros, malos manipuleos, estafas, etc. relacionados al proceso de la compra y venta internacional.

Actualmente, el Banco de Crédito del Perú es la única entidad financiera en el mercado peruano que cuenta con socios estratégicos que integren servicios que corresponden a la industria de comercio exterior, los cuales son Ransa Comercial y Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros. Sin embargo, la propuesta de valor planteada no debe ser limitante para que otras instituciones del sector financiero apliquen este modelo de negocio formando alianzas estratégicas con otras empresas que también brinden los mismos servicios que las empresas relacionadas al Banco de Crédito del Perú. Se considera que una vez que esta propuesta de valor sea replicada en otras instituciones financieras generará un desarrollo sostenible mediante el acompañamiento e impulso en este proceso de la internacionalización de las pymes.

## 4.2 Recomendaciones

Las alianzas estratégicas en las grandes organizaciones son fundamentales para incorporar medidas disruptivas que apoyen al pequeño y mediano empresario en el desarrollo sostenible del negocio en el que se desempeñan, optando por una visión a largo plazo a través de instrumentos tecnológicos que faciliten los procedimientos en la industria del comercio exterior, brindando un ciclo de vida más duradero en el segmento objetivo.

En la actualidad, las empresas se encuentran en constante innovación con el objetivo de brindar un buen servicio y experiencia a sus clientes. Para cumplir ello, se debe priorizar las inversiones en herramientas tecnológicas, como la plataforma que se presenta en la propuesta, que se ajuste a la demanda y requerimiento de los usuarios, guiando a óptimos resultados en cada decisión presentada en los procesos del comercio exterior.

Se recomienda impulsar a las instituciones públicas y privadas fomentar, a través de conferencias, seminarios, capacitaciones, etc., las buenas prácticas a los empresarios sobre los beneficios que conlleva formalizarse dentro del mercado peruano, aplicando un orden financiero y generando un propósito y objetivos a mediano y largo plazo, así como difundir la importancia de tener planes que mejoren las ventajas competitivas y comparativas con la formalización.

Se espera que con el apoyo de políticas de Estado y de la empresa privada las pymes puedan adquirir soporte tecnológico y con este apoyo lograr que el empresario se beneficie mediante la digitalización de sus procesos, de esta forma podrá cubrir sus diferentes carencias como aspectos financieros, desarrollo de marketing, atención al cliente, logrando potenciar su negocio.

Es esencial que las entidades estatales y privadas comprometidas con en el desarrollo del comercio exterior en Perú, tales como. la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), ComexPerú, Promperú, Cámara de Comercio, Asociación de Exportadores (Adex),

Asociación de Bancos del Perú [Asbanc], Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT] en fomentar la solución al problema de negocio propuesto en la presente investigación con el objeto de apoyar al pequeño y mediano empresario y a su vez tenga una mayor participación en el mercado internacional mejorando sus ventajas competitivas y comparativas frente a los competidores que se desempeñan en este rubro.

Las instituciones involucradas en el comercio exterior deben apostar cada vez más en brindar tarifas y tasas de financiamiento preferenciales a los pequeños y medianos empresarios importadores y/o exportadores que presenten proyectos que contribuyan al cuidado del medio ambiente y reducción de la huella de carbono. Asimismo, el Estado peruano, según la presente recomendación, podría otorgar beneficios al segmento seleccionado proporcionando bonos sostenibles a través de COFIDE con la finalidad de impulsar y motivar a más empresarios a ejercer esta actividad con mayor compromiso.

## Referencias

- Arias, H., Jadán, J. & Gómez, L. (2019). *Innovación Educativa en el aula mediante design thinking y game thinking*. *Hamut'ay*, 6(1), 82-95.  
<http://dx.doi.org/10.21503/hamu.v6i1.1576>
- Arinaitwe, J. K. (2006). Factors constraining the growth and survival of small-scale Businesses. A developing countries analysis. *Journal of American academy of business*, 8(2), 167-178.
- Asociación de Agentes de Aduana del Perú AAAP (2018). *Asociados*.  
<https://www.aaap.org.pe/index.php/nosotros/nuestros-asociados>
- Banco de Crédito del Perú (2022). *Comercio Exterior*.  
<https://www.viabcp.com/empresas/comercio-exterior>
- Banco de Crédito del Perú (2019). *Tarifario Comercio Exterior*.  
[https://www.viabcp.com/wcm/connect/f895e944-44a0-468b-a083-f37db29d7674/Comercio+Exterior.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT\\_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE-f895e944-44a0-468b-a083-f37db29d7674-nP2qIVS](https://www.viabcp.com/wcm/connect/f895e944-44a0-468b-a083-f37db29d7674/Comercio+Exterior.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE-f895e944-44a0-468b-a083-f37db29d7674-nP2qIVS)
- Banco Interamericano de Desarrollo (s.f.). *Aspectos de la Gestión Aduanera en los Procesos de Integración Territorial*.  
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Aspectos-de-la-Gesti%C3%B3n-Aduanera-en-los-Procesos-de-Integraci%C3%B3n-Territorial.pdf>
- Brown, Tim. (2009). *Change By Design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*. New York: HarperCollins Publishers.
- Biasca, R. (2005). PYMES más competitivas. Experiencias prácticas de transformación de empresas en América Latina.
- Bland, D., & Osterwalder, A. (2020). *Testing Business Ideas Testing Business Ideas*.

[https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2021/08/inclusion-financiera-que-hemos-](https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2021/08/inclusion-financiera-que-hemos-aprendido-hasta-)  
[aprendido-hasta-](https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2021/08/inclusion-financiera-que-hemos-aprendido-hasta-ahora/#:~:text=Por%20ejemplo%2C%20de%20acuerdo%20con,y%20la%20acumulaci%C3%B3n%20de%20capital)

[ahora/#:~:text=Por%20ejemplo%2C%20de%20acuerdo%20con,y%20la%20acumulaci%  
 C3%B3n%20de%20capital](https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2021/08/inclusion-financiera-que-hemos-aprendido-hasta-ahora/#:~:text=Por%20ejemplo%2C%20de%20acuerdo%20con,y%20la%20acumulaci%C3%B3n%20de%20capital)

Castañón Ibarra, R. (2005). La política industrial como eje conductor de la competitividad en las PyME.

Cumpa Mendoza, D. H., & Gutiérrez Mendoza, A. A. (2018). *El acceso al crédito y su relación con el desarrollo y la competitividad de las pymes del sector agrícola de Lima-Perú en 2015*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú.

<https://doi.org/10.19083/tesis/625904>

Cleri, C. (2007). *El libro de las PyMEs*. Buenos Aires. Granica

ComexPerú (2019, 6 de setiembre). *Mype peruana internacional: ¿lista para el reto?*

Semanario, 998. [https://www.comexperu.org.pe/articulo/mype-peruana-internacional-](https://www.comexperu.org.pe/articulo/mype-peruana-internacional-lista-para-el-reto)  
[lista-para-el-reto](https://www.comexperu.org.pe/articulo/mype-peruana-internacional-lista-para-el-reto)

ComexPerú (2021a). *Mypes concentran del 79% del total de empresas exportadoras*

Semanario, 1072. [https://www.comexperu.org.pe/articulo/mypes-concentran-el-79-del-](https://www.comexperu.org.pe/articulo/mypes-concentran-el-79-del-total-de-empresas-exportadoras)  
[total-de-empresas-exportadoras](https://www.comexperu.org.pe/articulo/mypes-concentran-el-79-del-total-de-empresas-exportadoras)

ComexPerú (2021b) *Las micro y pequeñas empresas en el Perú, Resultados en 2020*.

<https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mypes-2020.pdf>

ComexPerú (2022a). *Anteproyecto del código de trabajo va en contra del empleo formal*

[https://www.comexperu.org.pe/en/articulo/anteproyecto-del-codigo-de-trabajo-va-en-](https://www.comexperu.org.pe/en/articulo/anteproyecto-del-codigo-de-trabajo-va-en-contra-del-empleo-formal)  
[contra-del-empleo-formal](https://www.comexperu.org.pe/en/articulo/anteproyecto-del-codigo-de-trabajo-va-en-contra-del-empleo-formal)

ComexPerú (2022b). *Inclusión financiera de las mypes potencial para un mayor dinamismo*

*de la economía*. [https://www.comexperu.org.pe/articulo/inclusion-financiera-de-las-](https://www.comexperu.org.pe/articulo/inclusion-financiera-de-las-mypes-potencial-para-un-mayor-dinamismo-de-la-economia)  
[mypes-potencial-para-un-mayor-dinamismo-de-la-economia](https://www.comexperu.org.pe/articulo/inclusion-financiera-de-las-mypes-potencial-para-un-mayor-dinamismo-de-la-economia)



- De Luca, R., & Lazzati, S. (2018). *Gestión Estratégica en los distintos niveles de la organización*.  
[https://books.google.com.pe/books?id=m8OgDwAAQBAJ&pg=PT31&dq=alianzas+estr+at%C3%A9gicas&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwihNMBR7e\\_5AhUqA7kGHTojCq4Q6AF6BAgFEAI#v=onepage&q=alianzas%20estrat%C3%A9gicas&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=m8OgDwAAQBAJ&pg=PT31&dq=alianzas+estr+at%C3%A9gicas&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwihNMBR7e_5AhUqA7kGHTojCq4Q6AF6BAgFEAI#v=onepage&q=alianzas%20estrat%C3%A9gicas&f=false)
- Echezárraga, J. M. (2010). *Empresas familiares. Reto al destino: Claves para perdurar con éxito*. Ediciones Granica S.A.
- El 77% del transporte interprovincial es informal (2014, 15 de enero). *El Comercio*.  
<https://elcomercio.pe/economia/peru/77-transporte-interprovincial-informal-165058-noticia/>
- Eslava, E. (2012). *Pricing: nuevas estrategias de precios*.  
[https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=R0I-T5x9M0MC&oi=fnd&pg=PA13&dq=pricing+estrategias&ots=sZKjU\\_dqXR&sig=6zjQbmRykXQzC\\_GpOwAHfYH4eDg&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=R0I-T5x9M0MC&oi=fnd&pg=PA13&dq=pricing+estrategias&ots=sZKjU_dqXR&sig=6zjQbmRykXQzC_GpOwAHfYH4eDg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Ferraro, C., & Rojo, S. (2018). *Las Mipymes en América Latina y el Caribe: Una agenda integrada para promover la productividad y la formalización*. Santiago de Chile: Organización Internacional del Trabajo. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms\\_654249.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_654249.pdf)
- García I. (2018) *Definición de Core Business*.  
<https://www.economiasimple.net/glosario/core-business>
- Giménez Morera, A., & Bonet Juan, MA. (2020). *Aplicaciones prácticas de medios de cobro y pago en el comercio internacional*. Editorial Universitat Politècnica de València.  
<http://hdl.handle.net/10251/152214>
- González, M. (2005). *Los procesos de gestión y la problemática de las Pymes*.

- [http://virtual.unemi.edu.ec/pluginfile.php/306669/mod\\_resource/content/0/LOS](http://virtual.unemi.edu.ec/pluginfile.php/306669/mod_resource/content/0/LOS).
- Gonzalvez, J. (2016) *¿Qué riesgos afrontamos en los Negocios Internacionales?*
- <https://www.diariodelexportador.com/2016/01/que-riesgos-afrontamos-en-los-negocios.html>
- Google Cloud y Neo Consulting
- <https://cloud.google.com/customers/banco-de-credito-del-peru/?hl=es-419>
- Grupo Romero (2015). *Empresas*. <http://www.gruporomero.com.pe/es-PE/empresas/>
- Herrera, D. (2020) *MSME Financing Instruments in Latin America and the Caribbean During COVID-19*. <http://dx.doi.org/10.18235/0002361>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). *Principales indicadores macroeconómicos*. <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- International Finance Corporation World Bank Group (2019). *MSME Finance gap*.
- <https://www.smefinanceforum.org/data-sites/msme-finance-gap>
- Ismail, S., Malone, M. & Van Gest, Y., (2014). *Organizaciones exponenciales: ¿Por qué existen nuevas organizaciones diez veces más escalables y rentables que la tuya? (y qué puedes hacer al respecto)* New York, N.Y: Diversion Books.
- Lafuente, F. (2012). Aspectos del comercio exterior.
- [http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros\\_internet/55760.pdf](http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55760.pdf)
- Lloclla, N., Merino, J., Murillo, E., & Sánchez M. (2021) *Herramientas digitales para la planificación de actividades del nivel primario en una educación a distancia*. (Tesis) Escuela de Educación Superior Pedagógica de Monterrico.
- <http://repositorio.monterrico.edu.pe/bitstream/20.500.12905/1875/4/Tesina%20Lloclla%20Tirado.pdf>
- Loayza N. (2008). Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú. Revista, *Estudios Económicos del Banco Central de Reserva del Perú*, 15 43-64.

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/15/Estudios-Economicos-15-3.pdf>

Loidi, J. (2019) *¿Por qué cierran las pymes? No es (sólo) por las crisis.*

<https://eleconomista.com.ar/debates/por-cierran-pymes-solo-crisis-n28652>

Lyons D. (2021) *Disrupción: Mi desventura en la burbuja de los startups.* Capitán Swing

S.L. [https://es.scribd.com/read/545820840/Disrupcion-Mi-desventura-en-la-burbuja-de-las-startups#\\_search-menu\\_547180](https://es.scribd.com/read/545820840/Disrupcion-Mi-desventura-en-la-burbuja-de-las-startups#_search-menu_547180)

Maersk Logistics and Services Perú (s.f.). *Servicios Importaciones.*

<https://www.inlandservices.com/isperu/es/transportes>

Martínez Villavicencio, J. (2013). Factores Críticos para el Desempeño Exportador de las

Pymes. *Tec Empresarial*, 1(1), p. 32–37.

[https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec\\_empresarial/article/view/875](https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/875)

Maurya Ash (2013). *Running Lean, Cómo iterar de un plan A a un plan que funciona.*

Universidad Internacional Rioja UNIR – 2014.

Memoria Integrada 2021 BCP (2022)

<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/BCP%20Memoria%20Integrada%202021.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019) *Una razón más para conquistar el mundo.*

<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/52508-una-razon-mas-para-conquistar-el-mundo>

Ministerio de la Producción (2020) *Estadística MIPYME.*

<https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2022). *Estadística – Servicios de Transporte*

*Terrestre por carretera – Servicios de carga.*

<https://www.gob.pe/institucion/mtc/informes-publicaciones/344890-estadistica-servicios-de-transporte-terrestre-por-carretera-servicios-de-carga>

Olguín, R., & Pérez, J. (2020). *Leyes aduanales y de comercio exterior* (2a. ed.).

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2019) *El poder de lo pequeño: hay que activar el potencial de las pymes.*

<https://www.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/SMEs#intro>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios* (Business Model

Generation). (Libro electrónico). Deusto

Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros (2022). *Calificación de Riesgo.*

<https://www.pacifico.com.pe/nosotros#calificacion-riesgo>

Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros (s.f.). *Seguro de Transporte.*

<http://pacificosegurosdesaludymas.blogspot.com/p/seguro-de-carga.html>

Peng, M. (2018). *Negocios Globales*. México D.F.: Cengage

Pérez R., Seca M., & Pérez L., (2020) *Metodología de la investigación científica*. Maipue.

Ransa Comercial (2022a). *Sostenibilidad*. <https://www.ransa.biz/sostenibilidad/>

Ransa Comercial (2022b). *Ransa fortalece su oferta de servicios de comercio exterior.*

<https://www.ransa.biz/ransa-fortalece-su-oferta-de-servicios-de-comercio-exterior/>

Reichheld F., Darnell D., & Burns M. (2021) *Winning on Purpose: The Unbeatable Strategy of Loving Customers* (Harvard Business Review Press).

Revista Económica (2020). *Ransa es la primera empresa en el mundo en implementar un innovador sistema de gestión de almacenes.*

<https://www.revistaeconomia.com/ransa-es-la-primera-empresa-en-el-mundo-en-implementar-un-innovador-sistema-de-gestion-de-almacenes/>

¿Qué es el core business: cinco consejos para enfocar tu negocio? (2020) *DocuSign*.

<https://www.docusign.mx/blog/core-business>

Quispe J. (2020). *Pricing, estrategia de fijación de precios para una empresa agroindustrial:*

*caso Cooperativa Agroindustrial del Palmito*. Apropal Ltda., San Martín, Perú

[http://200.121.226.32:8080/bitstream/handle/20.500.12840/3496/Juan\\_Tesis\\_Doctorado\\_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://200.121.226.32:8080/bitstream/handle/20.500.12840/3496/Juan_Tesis_Doctorado_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Sala, M. (2021). *Pricing: cómo desarrollar una estrategia de precios perfecta*.

<https://www.cyberclick.es/numerical-blog/pricing-como-desarrollar-una-estrategia-de-precios-perfecta>

Secretaría Técnica del Consejo de transporte de Lima y Callao (2012).

<https://es.scribd.com/doc/116161388/Transporte-de-Carga-n>

Salim, I. (2014). *Organizaciones Exponenciales*.

[https://es.scribd.com/read/317415998/Organizaciones-Exponenciales-Por-que-existen-nuevas-organizaciones-diez-veces-mas-escalables-y-rentables-que-la-tuya-y-que-puedes-hacer-al-respecto#\\_search-menu\\_899310](https://es.scribd.com/read/317415998/Organizaciones-Exponenciales-Por-que-existen-nuevas-organizaciones-diez-veces-mas-escalables-y-rentables-que-la-tuya-y-que-puedes-hacer-al-respecto#_search-menu_899310)

Sausser, W. I., Jr. (2005). Starting Your Own Business? Prepare for Success. *SAM*

*Management in Practice*, 3(1), 1-4.

Scotiabank (2021). Tarifario cartas de crédito importación.

<https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-peru/PDFs/empresas/comercio-exterior/079.pdf>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2022a). *Empresas bancarias*.

<https://www.sbs.gob.pe/supervisados-y-registros/empresas-supervisadas/directorio-del-sistema-financiero/empresas-bancarias>

Superintendencia de Banca, seguros y AFP (2022b). *Empresas de seguros*.

<https://www.sbs.gob.pe/supervisados-y-registros/empresas-supervisadas/directorio-del-sistema-de-seguros/empresas-de-seguros>

Universidad Tecnológica de Pereira (s.f.) *Manual de Google Jamboard*.

<http://media.utp.edu.co/crie/archivos/manual%20Jamboard.pdf>

Valenzuela Millan, R. (2013). *Tópicos del comercio exterior chileno*.

<https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/HAMUT/article/view/1576/1794>

## Apéndice A: Guía de Preguntas

### Fase 1 ENTENDIMIENTO: Etapa Cualitativa Etnografía (Guía de indagación)

Objetivo: Conocer al cliente insitu, explorar las necesidades, los procesos y expectativas de servicio que valoran los clientes respecto al producto COMEX

EMPRESA:

DATOS:

CARGO:

RUBRO:

#### ACERCA DE LA EMPRESA

M: ¿a qué rubro o actividad se dedica la empresa?

M: ¿cuántos años de conformada tiene la empresa?

M: ¿cómo está conformada la empresa? ¿cuántos empleados son actualmente?

M: ¿es una empresa familiar?

M: ¿Qué los llevó a emprender un negocio?

M: ¿cómo describes los inicios del emprendimiento? Dificultades financieras, otras dificultades

M: ¿cómo los superaron?

M: ¿objetivos a corto plazo de la empresa? Visión a largo plazo

M: ¿quiénes son tus clientes?

M: A raíz de la pandemia ¿qué problemas se han suscitado en tu sector que antes no se veían en la empresa? ¿cuáles?

M: ¿qué necesidades de servicios financieros se han suscitado para las empresas?

M: DANY, tu cargo es \_\_\_\_\_ ¿cuáles son tus principales funciones o responsabilidades en la empresa?

#### ENTIDADES BANCARIAS

M: ¿actualmente con qué bancos trabaja la empresa RYW NAGO?

M: ¿con cuál trabajan más?

M: ¿cuáles son las razones por las que trabajan más con...?

M: ¿qué necesidades de servicios financieros se han suscitado para las empresas?

M: ¿qué esperarían recibir en productos y servicios de la entidad financiera para trabajar su flujo de dinero?

M: ¿Hay alguna entidad, con la cual dejaron de trabajar? ¿por qué? Momentos de tensión entre las Pymes y el sector financiero

M: ¿con qué bancos trabajan el producto COMEX?

M: ¿hace cuánto trabajan con .....?

M: ¿con todos tiene COMEX importación y exportación?

M: Ok, ¿y por qué COMEX con todos los bancos?

M: ¿Con COMEX trabaja con todos por igual?

M: ¿Cuáles son los atributos más relevantes que buscan en un banco para decidir contratar el servicio COMEX?

Personas: Asesoría del funcionario, técnico, atención

Producto: Tasa, Línea otorgada, Agilidad, Simplicidad

Imagen: Solidez, Tecnología, Plataforma, Red de agencias, Seguridad

M: si hablamos de personas ¿qué tanto es importante? O sea, la asesoría por parte del funcionario, el técnico y la atención, ¿qué tan importante es esto para contratar este servicio en la parte de atención?

M: ¿hay operaciones recurrentes que aún no logran manejar?

M: ¿tiene un sectorista de COMEX? (es uno que maneja toda la línea)

M: es decir, ¿no hablamos de un especialista en COMEX?

M: ¿qué dificultades encuentra en este servicio de COMEX?

M: ¿la solidez de un banco es importante para trabajar el tema de COMEX?

M: ¿y la tecnología es importante? ¿la red de bancos es importante?

M: ¿la seguridad es importante?

M: ¿y la red de agencias?

M: ¿qué servicio de COMEX tienen con el ...?

M: ¿cómo les está yendo con este servicio?

M: ¿otros servicios que tengan con el ...?

M: ¿Por qué con el banco xxxx exportación y no con otros bancos?

M: ¿En el caso del servicio de COMEX con el ... por qué termino trabajándolo con el ...?

M: ¿cómo fue el proceso para que la empresa decida contratar el servicio de COMEX con el .... específicamente?

M: ¿cuáles fueron los atributos que les hizo decidir por el ...?

M: ¿la simplicidad por qué? (Contrato Marco)

M: ¿hay otras razones aparte de la simplicidad?

M: entonces lo más importante es el tema de la tasa, más que la atención.... ¿el servicio de COMEX está cumpliendo con las expectativas de la empresa?

M: ¿alguna otra necesidad que falte cubrir en lo que es COMEX del XX?

M: ¿algún banco le ofrece el servicio de plataforma tecnológica aparte del xxx?

M: ¿pero ¿qué tan importante es esta plataforma para la empresa?

M: ¿de todo lo que hemos conversado sobre el servicio comercio exterior, ¿qué es lo más importante o relevante para la empresa?

M: ¿por qué la rapidez es importante?

M: ¿y las tasas?

M: vamos al funcionario de negocios, ¿recuerdas el nombre?

M: ¿a través de qué medios te sueles comunicar con tu sectorista?

M: ¿es fácil contactarlo?

M: ¿te brinda buena asesoría?

M: ¿si el banco cambiara de funcionario de negocios, seguirías trabajando con el banco?

M: ¿consideras que tu funcionario de negocios demuestra interés en establecer una relación con tu empresa? ¿por qué?



M: ¿has tenido contacto con algún contacto con algún funcionario especializado de comercio exterior?

M: ¿por qué no ha habido la necesidad de trabajar con el funcionario especializado en productos comercio exterior?

M: ¿cómo evaluarías la asesoría brindada por ..... y ..... en cuanto al producto comercio exterior?

M: ¿cuáles son las características principales que hacen continuar trabajando con el Bxxx?

M: del 1 al 10 ¿qué tan satisfecho se encuentra con XX?

M: En base a tu experiencia, ¿recomendarías al XX a otra empresa?

M: ¿qué sugerencias le daría al XX para que brinde un mejor servicio?

M: ¿hay algo que ningún banco le haya ofrecido y desee recibir respecto al servicio comercio exterior?

### PROBLEMAS CON EL SERVICIO COMERCIO EXTERIOR, SEGUROS, LOGISTICA

M: ¿Cuándo tiene que realizar operaciones de comercio exterior como suele hacerlo?

M: ¿Existe un equipo dentro de su organización que se encarga de ello?

M: ¿Lo terceriza?

M: ¿Es fácil llevar a cabo estas operaciones de Comercio Exterior?

M: Podría comentarnos, si ha tenido algunos problemas o situaciones con el servicio comercio exterior de su Entidad Financiera, ¿Qué problemas?

M: ¿Ha tenido algunos problemas o situaciones con su empresa de seguros cuando realiza Comercio Exterior, ¿Qué problemas?

M: ¿Se le han presentado algunos problemas o situaciones con su agente logístico? ¿cuáles?

M: ¿Cómo le gustaría que le faciliten este proceso?

ENTIDAD FINANCIERA:

AGENTE LOGISTICO:

¿Qué operadores logísticos trabaja usted? ¿por qué?

EMPRESA DE SEGUROS:

¿Qué empresa de seguros trabaja usted? ¿por qué?

M: ¿Alguna vez le ha generado perdida por un mal trámite realizado en la operación de Comercio Exterior? ¿Cómo fue? ¿Cómo fue?

### Fase 2 Ideación: *Brainstorming* (Concepto)

#### ACERCA DEL CONCEPTO

A continuación, le voy a mostrar un concepto... (E: LEER CONCEPTO) incorporar beneficios en el concepto


Un Pack integrado de Comercio exterior, es un nuevo servicio para clientes que manejan productos de carta de crédito y cobranzas documentarias de importación y exportación, y consiste en la alianza con tres operadores relevantes: Entidad financiera, operador logístico líder del Perú y Empresa de seguros.

Al tener a estos tres operadores sincronizados, las empresas podrán contar con la información necesaria sobre las condiciones y estatus de la importación y

¿Cómo funciona?

La plataforma COMEX en línea servirá de intermediario, ahí encontrarás a los tres operadores que requieres para la importación y exportación, puedes seleccionar a uno, dos o el servicio de los tres actores. (Ejemplo)



<p>exportación.</p> <p>Además, permitirá a la empresa ahorrar tiempo, dinero y sobre todo brindará la seguridad y garantía de que la operación se ha realizado de manera exitosa.</p>	
---	--

- ¿Qué le parece esta nueva propuesta, “Pack integrado de Comercio Exterior” que integra a estos operadores?, diría que es...

Mala idea	Regular	Buena	Muy buena	Excelente idea
1	2	3	4	5

¿Qué aspecto(s) son lo que más le agradan de esta propuesta “Pack integrado de Comercio Exterior”?

- ¿Qué aspecto(s) son lo que menos le agradan de esta propuesta “Pack integrado de Comercio Exterior”?
- De crearse este servicio, ¿Qué tan interesado estaría la empresa en usar este servicio “Pack integrado de Comercio Exterior”?

Nada interesado	Poco interesado	Medianamente interesado	Interesado	Muy interesado
1	2	3	4	5

- ¿Por qué razones No estaría interesado en usar este servicio “Pack integrado de Comercio Exterior” que integra a estos operadores?
- ¿Hay algo que le gustaría sugerirnos para optimizar el servicio Pack integrado de Comercio Exterior?

#### ACERCA DE LOS OPERADORES

- ¿Qué le parece que el operador logístico RANSA, forme parte del PACK integrado de Comercio Exterior?, diría usted que es...

Mala idea	Regular	Buena	Muy buena	Excelente idea
1	2	3	4	5

¿Por qué RAZONES le parece que es? \_\_\_\_\_

- ¿Qué le parece que la empresa de seguros PACIFICO, forme parte del PACK integrado de Comercio Exterior?, diría usted que es...

Mala idea	Regular	Buena	Muy buena	Excelente idea
	2	3	4	5

¿Por qué RAZONES le parece que es? \_\_\_\_\_

Muchas gracias

## Apéndice B: Entrevista Realizada

**Un Pack Integrado de Comercio exterior**, es un nuevo servicio para clientes que manejan productos del corto de crédito y cobranzas documentales de importación y exportación, y consiste en el apoyo con tres operadores aduaneros: Entidad Branzona, operador logístico (Kierulff Ferri) y Empresa de seguros.

Al tener a estos tres operadores alineados, las empresas podrán contar con la información necesaria sobre los procesos y flujos de la importación y exportación.

Además permitirá a la empresa ahorrar tiempo, dinero y sobre todo brindará la seguridad y garantía de que la operación se ha realizado de manera exitosa.

7:05 p. m.

Nicky

**¿Cómo estamos?**  
La plataforma COPE es una unidad de proyección, así involucra a los tres operadores que operamos para la importación y exportación, pueden adherirse o salir, así a el servicio de los tres actores. (Internas)

Diagrama del Pack Integrado:

```

    graph TD
      BCP[BCP] --- PI[Pack Integrado]
      IRANSA[IRANSA] --- PI
      pacificos[pacificos] --- PI
  
```

7:06 p. m.



A screenshot of a presentation slide displayed within a video call window. The slide content is as follows:

**Un Pack integrado de Comercio exterior**, es un nuevo servicio para clientes que manejan productos de carta de crédito y cobranzas documentarias de importación y exportación, y consiste en la alianza con tres operadores relevantes: Entidad financiera, operador logístico líder del Perú y Empresa de seguros.

Al tener a estos tres operadores sincronizados, las empresas podrán contar con la información necesaria sobre las condiciones y estatus de la importación y exportación.

Además permitirá a la empresa ahorrar tiempo, dinero y sobre todo brindará la seguridad y garantía de que la operación se ha realizado de manera exitosa.

The video call overlay on the right side of the slide shows three participants: Roxana Huayhuas, Leonardo Zuñiga Rodríguez, and Fabry Bazar.

## Apéndice C: Plataforma Colaborativa Jamboard



Flexibilidad

Se podrá replicar el servicio en diferentes países donde la entidad tiene presencia

La solución demandada se puede ampliar a diferentes PYMES de la región, que tengan la misma problemática (breve estudio y análisis)

El estado puede replicar esta solución y llegar a los lugares más alejados del país, y hacerse más rápido. Podrá sub-encargar a las PYMES

Mercado

Al ser una solución, otras instituciones financieras pueden generar alianzas con otras empresas (Seguros, Mapas, Operadores, Logística, Neptunia, EF, Scotiabank)

Se puede ir preparando a los microempresarios que están creciendo a ser PYMES

Abrirá nuevos mercados internacionales

Mejorará el ranking de reputación de países con mayor presencia de COMEX (Cámara de Comercio)

Imagen reputacional (Marca Perú)

Competencia

Discusión sobre la Exponencialidad en la Solución al Problema de Negocio

Es un sector desatendido, con poco conocimiento

La informalidad genera delincuencia, camiones contaminan el medio ambiente, causan accidentes, por tanto al formalizarse, se mejora la sociedad

Mejoras en la calidad de vida de las comunidades, ya que percibirán ingresos, y al formar parte de una planilla o RMI podrán acceder a créditos

Discusión sobre la Sostenibilidad en la Solución al Problema de Negocio

Generar empleo a diversas comunidades

Ayuda a la comunidad que se involucra en las exportaciones

Tiene el respaldo de las tres empresas que conformarían el PACK

Al trabajar con estas empresas, contará con un mayor respaldo y resolución empresarial, tanto con sus proveedores como sus clientes finales.

Va contribuir a la educación financiera, así como entender mejor los procedimientos de COMEX.

Las empresas brindarán capacitaciones de buenas prácticas de diferentes temas a las PYMES. (Reciclar, contaminación)

Imagen reputacional (Marca Perú)

Disminución de la huella de carbono, dado que al contar con transportes certificados (aviones, eléctricos, etc.) se evitará la contaminación.

## Apéndice D: Cotizaciones de Seguro de Transporte Internacional

**pacífico**

TRCA - 16546044

**CERTIFICADO N° 712**  
 PACÍFICO COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS CERTIFICA HABER  
 ASEGURADO A:

DE CONFORMIDAD CON LAS CONDICIONES DE LA POLIZA DE CARGA ABIERTA No. 16546044 DE  
 TIPO IMPORTACION EL SIGUIENTE EMBARQUE

<b>SUMA ASEGURADA USD</b>	<b>202,169.22</b>	<b>PRIMA</b>	<b>404.34</b>
<b>TASA</b>	<b>0.200000%</b>	<b>FACTOR DE GESTIÓN</b>	<b>12.13</b>
		<b>INTERESES</b>	<b>0.00</b>
		<b>I.G.V.</b>	<b>74.96</b>
		<b>TOTAL USD</b>	<b>491.43</b>

**DESCRIPCION DE LA MERCANCIA**  
 RPTOS, FERRETERIA, ACEROS, JUGUETES, TEXTILES  
 SEGUN CARTA DE CREDITO [REDACTED] COMMERCIAL INVOICE NO: BT20220810

**DESCRIPCION DEL EMBALAJE**  
 EL ADECUADO

**MEDIO DE TRANSPORTE** QUOVIS **FECHA DE SALIDA** 23/08/2022  
**DESDE** CHINA **HASTA** ALMACENES DEL ASEG. **VIA** MARITIMO

**COBERTURA**  
 110382 CL. PARA CARGAMENTO COBERTURA A  
 110384 CL. PARA CARGAMENTO COBERTURA C  
 110385 CL. PARA GUERRA CARGAMENTO  
 110388 CL. PARA HUELGAS CARGAMENTO

**FRANQUICIA DEDUCIBLE**  
 Todo reclamo estará sujeto a una franquicia deducible de 1.00% de la suma asegurada  
 En caso de daños o pérdidas dar aviso inmediato a:  
 PACIFICO SEGUROS

**TORRE PACIFICO**  
 AV. JUAN DE ARONA 830  
 SAN ISIDRO, LIMA 27 - PERU  
 TELEF. (511) 518 4000



## POLIZA DE TRANSPORTE FLOTANTE DE IMPORTACIÓN

POLIZA	<input type="text"/>	APLICACIÓN	28	
CONTRATANTE	<div style="border: 1px solid black; height: 150px;"></div>			
ASEGURADO				
DIRECCION				
CORREDOR				
ENDOSADO A				
MERCADERIA				
DETALLE				
EMBALAJE	ASEGURADO	FACTURA	POR CONFIRMAR	
DOC. REFERENCIA	<input type="text"/>	PROVEEDOR / CLIENTE	<input type="text"/>	
BULTOS		SALEAS	28/05/2022	
ORDEN DE COMPRA	<input type="text"/>	PROCEDENCIA	ECUADOR	
RAJE	POR CONFIRMAR	DESTINO	CALLAO, PERU	
MEDIO	MARITIMO	TRANSICION	0	
OBSERVACIONES				
MONEDA	Dólares			
Tax Incidem	<div style="border: 1px solid black; height: 100px;"></div>	TASA	0.0000	
VALOR		PRIMA NETA	<div style="border: 1px solid black; height: 50px;"></div>	
FLETE Y GASTOS		DEB. EMISIÓN		
VALOR CEF		ICV		
SOBRESIGURO		PRIMA TOTAL		
SUMA ASSEURADA		DEDUCIBLE	10% del monto indemnizable, mínimo USD 500 por bulto y cada pérdida	
DER. AGUAM				