

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**PRINCIPALES FACTORES DECISORIOS PARA INCORPORAR
NUEVAS TECNOLOGÍAS DE COMERCIALIZACIÓN. EL CASO
DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN MYPE DE MUEBLES DE
MADERA PARA EL HOGAR DEL PARQUE INDUSTRIAL DE VILLA
EL SALVADOR**

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

ANSUINI RUIZ, Mirella Lorena

20095225

BULEJE FUENTES, Susana Paola

20088048

Lima, 13 de marzo de 2015

La tesis

**PRINCIPALES FACTORES DECISORIOS PARA INCORPORAR NUEVAS
TECNOLOGÍAS DE COMERCIALIZACIÓN. EL CASO DEL COMERCIO
ELECTRÓNICO EN MYPE DE MUEBLES DE MADERA PARA EL HOGAR DEL
PARQUE INDUSTRIAL DE VILLA EL SALVADOR**

ha sido aprobada por

Mgtr. Jorge Mendoza Woodman

Presidente de Jurado

Mgtr. Martha Pacheco Mariselli

Asesora de la Tesis

Mgtr. Rosa Guimaray Ribeyro

Tercer Jurado

Agradecemos a todas las personas que nos ayudaron en la elaboración de nuestra tesis. En especial, a los señores Miguel B. y Próspero C. por brindarnos su apoyo y tiempo, ya que nos permitieron conocer más a fondo el PIVES. También a todos los empresarios del PIVES que colaboraron con nosotras y nos permitieron conocer sus experiencias. Y, por último, a Martha quien nos brindó su confianza y dedicación desde el inicio.



Dedico esta investigación a mis padres quienes siempre me apoyaron en mi desarrollo educativo y personal. A mis familiares y amigos que me dieron muchas energías positivas. A Martha y a Susana que me comprendieron y confiaron en mí. Por último, para esas personas especiales que me hicieron sentir feliz durante el proceso de la tesis.

Mirella Ansuini

Dedicado a mis padres, Lucy y Fernando, por su apoyo, confianza y amor desde siempre. A mi hermana Diana por sus enseñanzas, paciencia y cariño. A Oscar por su amor, respeto y comprensión.

Susana Buleje



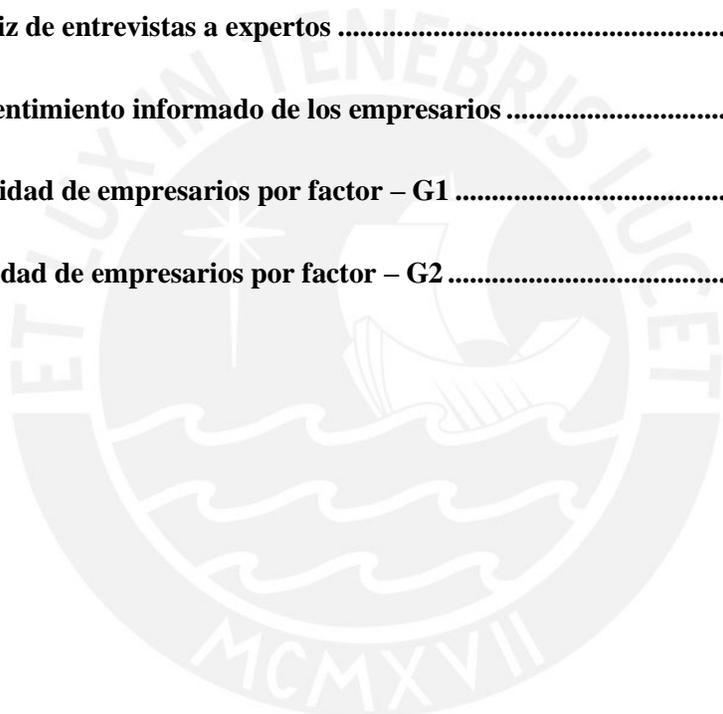
TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: DELIMITACIÓN TEMÁTICA	3
1. Planteamiento del problema de investigación.....	3
2. Objetivos.....	4
3. Preguntas de investigación.....	5
4. Justificación	5
5. Viabilidad.....	7
6. Contexto y delimitación de la población.....	7
7. Metodología de la investigación	8
CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL.....	10
1. Sector madera y muebles	10
1.1. Descripción del sector	10
1.2. Perfil del producto	11
1.3. Cadena productiva del sector.....	11
1.4. Actividad de producción de muebles de madera y segmento de mercado ...	12
2. Parque Industrial de Villa El Salvador (PIVES).....	12
2.1. Antecedentes	12
2.2. MYPE de muebles de madera	13
2.3. Mapeo de <i>Stakeholders</i>	15
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO	20
1. Factores decisorios empresariales.....	20
1.1. Definición de la toma de decisiones	20
1.2. Clasificación de factores para tomar una decisión	21
1.3. Características de las decisiones.....	22
2. Estrategias de comercialización.....	23
2.1. Estrategias comerciales tradicionales	23
2.2. Estrategias comerciales en pequeñas empresas	24
3. Micro y pequeña empresa (MYPE)	25

3.1.	Descripción de las MYPE	25
3.2.	Importancia de las pequeñas empresas.....	26
3.3.	Características de los empresarios MYPE.....	26
4.	Tecnologías de la información y comunicación (TIC)	28
4.1.	Definición de TIC.....	28
4.2.	Importancia de las TIC	29
4.3.	Características y requerimientos de las TIC	30
5.	Comercio Electrónico	31
5.1.	¿Qué es el comercio electrónico?.....	31
5.2.	La importancia del comercio electrónico	32
5.3.	Características del comercio electrónico	32
5.4.	Tipos o categorías de comercio electrónico	33
5.5.	Comercio electrónico en el Perú.....	34
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO		38
1.	Alcance del estudio	38
2.	Tipo de diseño metodológico.....	38
3.	Instrumentos de la investigación.....	39
3.1.	Entrevista a profundidad	40
3.2.	Observación participante.....	40
4.	Población del estudio	40
5.	Muestreo del estudio	41
5.1.	Entrevista a profundidad	42
5.2.	Observación participante.....	44
6.	Modelo de análisis	44
6.1.	Definición de los factores.....	45
7.	Recolección de datos.....	48
8.	Consentimiento informado.....	49
9.	Confidencialidad	49
10.	Ubicación geográfica	49
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS.....		50

1. Perfil y características de los empresarios	50
1.1. Perfil del informante.....	50
1.2. Características empresariales.....	51
2. Análisis manual de la información.....	52
2.1. Codificación	53
2.2. Categorización.....	53
2.3. Vínculos y relaciones en el proceso de categorización	54
3. Análisis sistematizado: ATLAS.ti.....	55
3.1. Hallazgos de entrevistas	58
3.2. Hallazgos de observaciones.....	68
CAPÍTULO 6: RESULTADOS	70
1. Resultados por factores	70
1.1. Por orden de factores.....	70
1.2. Por correlación de factores	80
2. Resultados por Generación	82
2.1. Generación 1.....	82
2.2. Generación 2.....	83
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	85
1. Conclusiones	85
2. Recomendaciones	88
2.1. Empresarios y propietarios de las empresas	88
2.2. Instituciones del Estado.....	89
2.3. Asociaciones del PIVES.....	89
REFERENCIAS	91
ANEXO A: Matriz de Consistencia	95
ANEXO B: Guía de entrevista a empresarios	96
ANEXO C: Descripción de variables de observación	99
ANEXO D: Base de datos PIVES	100

ANEXO E: Cuadro de 13 factores	101
ANEXO F: Cuadro de descripción de códigos	102
ANEXO G: Guía de encuesta piloto	103
ANEXO H: Resultados de encuesta piloto	104
ANEXO I: Redacción de observaciones	108
ANEXO J: Matriz de entrevistas a empresarios	123
ANEXO K: Matriz de entrevistas a expertos	131
ANEXO L: Consentimiento informado de los empresarios	136
ANEXO M: Cantidad de empresarios por factor – G1	137
ANEXO N: Cantidad de empresarios por factor – G2	149



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Características de las decisiones	22
Tabla 2: MYPE en el Perú.....	25
Tabla 3: Conjunto de instrumentos y muestra	42
Tabla 4: Clasificación de la muestra	43
Tabla 5: Clasificación de TIC	43
Tabla 6: Expertos entrevistados.....	43
Tabla 7: Factores externos e internos.....	45
Tabla 8: Descripción de factores.....	47
Tabla 9: Perfil de los empresarios	50
Tabla 10: Codificación.....	53
Tabla 11: Categorización.....	54
Tabla 12: Vínculos y relaciones entre factores	55
Tabla 13: Factores de la Generación 1 y 2	55
Tabla 14: Códigos de factores	57
Tabla 15: Factores de la Generación 1	58
Tabla 16: Factores de la Generación 2.....	63
Tabla 17: Principales factores en la G1 y G2.....	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Desagregación del sector	8
Figura 2: Cadena de comercialización para la producción de muebles.	12
Figura 3: Participación del sector en el PIVES.	14
Figura 4: Creación de empleo por sector en el PIVES.	14
Figura 5: Mapeo de Stakeholders	15
Figura 6: Ciclo de la toma de decisiones	21
Figura 7: Empresas según tipo de negocio en Internet	35
Figura 8: Sectores con presencia en e-commerce	36
Figura 9: Esquema metodológico.....	39
Figura 10: Factores de la investigación	45
Figura 11: Aptitud de recursos humanos - G1	60
Figura 12: Ampliación del mercado – G1	61
Figura 13: Grado de apertura al cambio tecnológico – G1	62
Figura 14: Costo de oportunidad y rentabilidad - G2	64
Figura 15: Apoyo institucional y del Gobierno - G2	66
Figura 16: Preferencias del cliente - G2	67
Figura 17: Correlación de factores	80

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación busca identificar y analizar los principales factores que influyen en la toma de decisión de los pequeños empresarios de muebles de madera ubicados en el Parque Industrial de Villa El Salvador (PIVES) para incorporar un medio de venta moderno como lo es el comercio electrónico. Este estudio describe, a la vez, la situación actual de las empresas seleccionadas en cuanto a sus estrategias de comercialización y el uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) como una base previa para contextualizar la investigación.

La investigación contribuye a que los empresarios mejoren sus procesos de toma de decisiones y así obtener mejores resultados para la sostenibilidad de sus empresas. Además, permite crear una mayor conciencia sobre las implicancias de introducir TIC dentro de las estrategias de comercialización. Asimismo, se trabajó en base a factores internos y externos que fueron extraídos de la literatura, los cuales permitieron mostrar con precisión los ángulos o dimensiones del contexto a estudiar. Con este fin, se utilizó el método de estudio de casos e instrumentos de enfoque cualitativo como la observación y las entrevistas a profundidad. Los resultados indican las principales razones que motivan o inhiben las decisiones de los empresarios para incorporar un medio de venta moderno. Así, se identificaron los cuatro principales factores para los empresarios: Aptitud de Recursos Humanos, Apoyo institucional y del gobierno, Costo de oportunidad y rentabilidad, y Grado de apertura al cambio tecnológico.

Los empresarios mayores tienen como principal factor influyente el Costo de oportunidad y rentabilidad, ya que muchos de ellos prefieren invertir en un negocio alternativo o uno más rentable. Por ello, no cuentan con tiempo suficiente para implementar mejoras dentro de su empresa o capacitarse. Por otro lado, los jóvenes empresarios tienen como principal factor influyente el Aptitud de recursos humanos, ya que se encuentran dispuestos a adquirir nuevos conocimientos, capacitarse e invertir en nuevos medios para establecer un vínculo de confianza con el cliente. Además, el factor Grado de apertura al cambio tecnológico. Además, se identificó que se identifica como uno de los principales desencadenantes para la toma de decisiones de los empresarios. A partir del análisis de los resultados y de las conclusiones, se presentaron recomendaciones de acuerdo a los principales *stakeholders* que se encuentran en el contexto de la investigación con el fin de incentivar el crecimiento y desarrollo de la actividad comercial en el PIVES.

INTRODUCCIÓN

Las MYPE representan un gran conjunto de organizaciones que contribuye al mayor porcentaje de empleo e influye en la evolución del Producto Bruto Interno (PBI) de la economía peruana, al cual aportó en 13.5% en el 2013 (Sociedad de Comercio Exterior del Perú [Comex Perú], 2014). Estas empresas han adquirido una gran importancia y mayor presencia en la economía nacional, ya que el 99.4% de empresas peruanas son MYPE (Ministerio de la Producción [Produce], 2013a), por lo cual es fundamental permitirles su desarrollo y competitividad. En este sentido, la toma de decisiones interna es uno de los aspectos gerenciales más relevantes a tomar en cuenta dentro de una empresa, ya que implica un proceso de análisis de los factores que podrían influenciar a la hora de elegir una u otra alternativa de desarrollo.

La presente investigación muestra los principales factores que influyen en los empresarios a la hora de tomar la decisión de incorporar una modalidad de venta moderna como lo es el comercio electrónico. En este caso particular se ha analizado a los pequeños empresarios que producen y comercializan muebles de madera para el hogar. El foco de atención se centra en el sector madera y muebles por su alto potencial de crecimiento. Por ello, se decidió realizar el estudio a los empresarios que pertenecen al Parque Industrial de Villa El Salvador (PIVES), ya que este es considerado como una de las zonas más representativas de este sector.

Asimismo, el uso de TIC en las MYPE es importante para obtener una ventaja competitiva frente a las demás empresas, ya que permite la reducción de costos e ingresos a nuevos mercados a través del desarrollo de nuevas tecnologías en los procesos internos de las pequeñas empresas. Además, el crecimiento exponencial de Internet permite pensar en nuevas formas de publicidad y venta en el Perú; entre ellas, el comercio electrónico. Cabe recalcar que un estudio de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (Unctad) manifestó que las MYPE de los países en desarrollo, en lo que respecta a las TIC, son las que más pueden beneficiarse del aumento de la productividad gracias al comercio electrónico (Organización Mundial del Comercio [Wto], 2013).

En la investigación, se utilizó la metodología cualitativa a través de entrevistas para el caso de los empresarios y expertos en temas de interés. De igual forma se realizaron observaciones en el caso de los vendedores de las tiendas comerciales. Además, se realizó una previa conceptualización de los temas de interés y una revisión de estudios anteriores relacionados que conformaron la base para alcanzar los objetivos esbozados en la investigación.

El estudio consta de siete (7) capítulos. El primero desarrolla la delimitación temática de la investigación e incluye la descripción del problema, los objetivos y preguntas de investigación, la justificación, la viabilidad, una introducción del contexto y la metodología.

En el segundo capítulo se muestra el marco contextual sobre el desarrollo del sector de madera y muebles en el Perú, así como las características de los productos elaborados y un análisis situacional del PIVES al ser el lugar donde se desarrolla la investigación.

En el tercer capítulo se desarrolla el marco conceptual mediante la presentación de los conceptos que conforman la base de los temas que incluye la investigación: toma de decisiones, estrategias comerciales, MYPE, TIC y comercio electrónico.

En el cuarto capítulo se presenta la metodología del estudio. En esta parte se describen las herramientas utilizadas en el trabajo de campo, el alcance del estudio, la muestra empleada, el modelo de análisis así como el proceso de recolección de datos.

En el quinto capítulo se presenta el análisis de la información recolectada. En este apartado se describe el perfil del informante y sus características empresariales. Asimismo, se realiza el análisis manual y sistematizado de los datos a través del software ATLAS.ti.

En el sexto capítulo se describen los resultados obtenidos luego de realizar el análisis de las entrevistas y observaciones al público objetivo. Se identifican los principales factores que conforman la base de la investigación y se responden las preguntas planteadas inicialmente.

Finalmente, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO 1: DELIMITACIÓN TEMÁTICA

1. Planteamiento del problema de investigación

El interés central de la investigación fue identificar y analizar los principales factores, internos y externos, que intervienen en las empresas a la hora de tomar decisiones para incorporar nuevas tecnologías dentro de sus estrategias de comercialización. En este caso particular, el comercio electrónico como un medio de venta moderno. El grupo objetivo estudiado estuvo conformado por los pequeños empresarios ubicados en el Parque Industrial de Villa el Salvador, de ahora en adelante llamado bajo sus iniciales PIVES, los cuales se dedican a la producción y venta de muebles de madera para el hogar.

El problema de la investigación se desarrolló desde una óptica cualitativa con la finalidad de conocer las perspectivas, experiencias y opiniones del grupo objetivo acerca del tema referido a mayor profundidad. Por ello, los resultados del estudio se orientaron a la comprensión de vivencias en un entorno específico, cuyos datos emergentes aportaron al entendimiento del fenómeno (Baptista, Fernández & Hernández, 2010). El desarrollo de la investigación se inició con la revisión de la literatura como una forma de apoyo y consulta para, posteriormente, iniciar el proceso de recolección de información y su análisis.

En cuanto a la revisión de la literatura, se trabajó en base a cinco temas centrales: toma de decisiones gerenciales, estrategias de comercialización, micro y pequeñas empresas (MYPE), Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y comercio electrónico. En tal sentido, se ha decidido adoptar una clasificación de factores relacionados a la toma de decisiones, los cuales se distinguen por pertenecer al ámbito interno y externo de la empresa a fin de entender con amplitud el problema de la toma de decisión, pues es necesario considerar diferentes perspectivas desde un punto de vista integrado (Carranza, 2013).

Los factores externos utilizados en el análisis se basaron en la teoría de los autores Herbert Moskowitz y Gordon Wright. Asimismo, otro autor citado, experto en tomas de decisiones empresariales, fue Paul Moody para el caso de los factores internos. Por un lado, Herbert Moskowitz y Gordon Wright consideran que la toma de decisiones es bastante compleja debido a la influencia de diferentes factores externos como lo son el entorno social, político, económico, tecnológico y la competencia (1982, citando en Ocaña, 2006). Por otro lado, la teoría empleada por Paul Moody (1991) se enfoca en la toma de decisiones internas de acuerdo a su grado de importancia, entre los cuales se mencionaron factores como el tamaño y duración del compromiso, la flexibilidad de los planes, la certeza de los objetivos y las políticas, la

cuantificación de las variables y el impacto humano. El detalle de cada uno de los factores se encuentra descrito en el Capítulo 3: Marco Teórico.

La elección de los factores utilizados en la investigación fue motivada, en gran medida, por la justificación teórica encontrada y por el proceso de recolección de información previo que se dio a través de entrevistas a expertos y encuestas piloto para identificar si los empresarios madereros contaban con tiempo disponible y tenían las nociones básicas sobre los temas a desarrollar. Es así que se seleccionaron los factores que juegan un papel importante para la investigación que serán retomados en el Capítulo 4: Marco Metodológico.

En el Perú, se han realizado estudios previos sobre el comportamiento de la demanda de productos y servicios a través del comercio electrónico. Estos han permitido contar con la perspectiva del cliente como base para realizar el análisis de la oferta. No obstante, aunque las encuestas realizadas por empresas de investigación de mercado y de especialistas abarcan diversos temas relacionados al comercio electrónico, estas no cuentan con el nivel de detalle para cada uno de los sectores que son también de importancia.

Por otro lado, las empresas del sector en las que se centra la investigación han sido estudiadas previamente desde el punto de vista de producción, capacitación y gestión del conocimiento. Sin embargo, el proceso de toma de decisiones en las MYPE aún no ha sido objeto de amplia investigación. Particularmente, se carece de estudios sobre el desarrollo de las estrategias comerciales en los empresarios del PIVES, ya que cuentan con un mínimo nivel de gestión y, en la mayoría, de casos quien toma las decisiones de la empresa es normalmente el mismo propietario junto a sus familiares (Carranza, 2013).

2. Objetivos

Objetivo General

- Identificar y analizar los principales factores decisorios para incorporar nuevos medios tecnológicos de comercialización como el comercio electrónico en MYPE.

Objetivos específicos

- Conocer cuáles son los factores que intervienen en la toma de decisiones de los empresarios al incorporar nuevas estrategias de comercialización.
- Identificar cuál es el grado de relevancia de cada uno de esos factores.
- Identificar si existe una vinculación entre los factores y cómo se desarrollan.
- Conocer si los factores identificados se ven influidos de manera relevante por dos condiciones previas de interés para la investigación: los rangos de edad de los empresarios y el grado de uso de TIC.

3. Preguntas de investigación

La finalidad de la presente investigación es responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los factores que intervienen en la toma de decisiones de los empresarios al incorporar nuevas estrategias de comercialización?
- ¿Cuál es el grado de relevancia de cada uno de esos factores?
- ¿Se vinculan entre sí los factores identificados? ¿Cómo?
- ¿Los factores identificados se ven influidos por los rangos de edad de los empresarios y el grado de uso de TIC?

4. Justificación

En el Perú, alrededor del 63% de las pequeñas empresas no tienen presencia en la red, lo que representa una brecha digital importante para el crecimiento del comercio (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [Osiptel], 2013). Además, la falta de nuevas tecnologías en la comercialización afecta la formación de nuevas empresas, ya que, como explica el presidente de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico, el 80% de las nuevas empresas que se crean en el Perú quiebran antes de los dos años, así como aquellas que no vuelven a salir al mercado porque los programas de desarrollo económico que siguen se basan en metodologías previas a la globalización o Internet (Cáceda, 2013).

Se toma como ejemplo al comercio electrónico como estrategia de comercialización, que induce a un mejor uso de recursos, incremento de competencia y servicios disponibles. Además, una de las externalidades positivas a recalcar del comercio electrónico es que genera incentivos para que las empresas que operan en la informalidad ingresen al mundo legal (VISA-América Economía, 2010a). Las ventas por comercio electrónico en los últimos años en América Latina han incrementado. Mientras que en el 2009 los ingresos por venta de comercio electrónico a consumidores (B2C) fueron entorno a los \$22.000 millones, estos aumentaron para el 2011 a \$43.000 millones con un 98,5% de crecimiento bianual y 70.000 millones aproximados para el 2013 (VISA- América Economía, 2012).

Para el caso del Perú, se estima que en el año 2015 crecerá un 30%, donde se generarán más ventas por, aproximadamente, S/. 8.000 millones. Además, la tasa promedio del mercado peruano es 1.2% o 1.5%, manteniéndose en el estándar a comparación de otros mercados (Gestión, 2015a). Asimismo, se proyecta que el comercio electrónico en el mercado peruano crecerá 8.2% anual hasta el 2018 (Gestión, 2015b). A pesar de que Perú es un país con alta penetración en el uso del Internet y con un alto crecimiento en el uso de tarjetas de crédito y débito (Arellano, 2010), existen obstáculos que no permiten un pleno desarrollo de la oferta a través de productos en la red. Es por eso que, a través de la investigación planteada, se pudo

generar una perspectiva más específica de los temas más importantes a tomar en cuenta para implementar el comercio electrónico en uno de los tipos de empresas más representativos de nuestro país, ya que los obstáculos que se presentan son diferentes al de una empresa grande.

En el contexto latinoamericano, se puede identificar a Brasil como uno de los principales ejemplos para realizar benchmarking en referencia al comercio electrónico, ya que presenta los indicadores más altos en términos de uso de e-commerce en la región. Gran parte de su crecimiento en el comercio electrónico se debe a las reformas emprendidas e incentivadas por su gobierno a través de la reducción de las tasas de interés e impuestos y al adaptar su legislación a las pautas del consumo brasileño (VISA- América Economía, 2012). Datos extraídos de ComScore reflejan porqué Brasil es el país con mayor acogida del e-commerce, ya que de los 100 sitios más visitados en América Latina, el 70% son brasileños. Cabe recalcar que uno de los factores más relevantes para la adaptación del e-commerce se relaciona con la bancarización. En el caso de Brasil, existen 173 millones de tarjetas de crédito, el 80% de la población total de 195 millones, asemejándose bastante al nivel de bancarización de países europeos como España (VISA- América Economía, 2012).

Por otro lado, desde el punto de vista práctico, la investigación permitirá contribuir a los propietarios de las pequeñas empresas a mejorar sus procesos de toma de decisiones a fin de obtener mejores resultados para la sostenibilidad de sus empresas. En consecuencia, esta investigación podría promover a que las entidades del Estado le brinden mayor atención al sector en lo que refiere a estrategias comerciales y puedan desarrollar mejores programas de apoyo. Además, podría ser la base para diseñar una guía de orientación para incorporar tecnología dentro de las estrategias de comercialización en pequeños empresarios peruanos.

Se considera que el estudio cuenta con relevancia social, ya que el sector de los micro y pequeños empresarios son quienes movilizan la economía de nuestro país, pues conforman el 99% del segmento empresarial (América Económica, 2013). Los resultados del estudio ayudarán a crear mayor conciencia a los empresarios emprendedores de muebles de madera sobre las implicancias de introducir una nueva modalidad de venta, al mismo tiempo que conocen los principales beneficios para su negocio. Además, al implementar el comercio electrónico se generaría un beneficio para el cliente, ya que podrá acceder al producto solicitado desde un moderno mecanismo de venta que minimiza las barreras de tiempo y espacio.

Recalcando, el presente estudio se enfocó en los pequeños empresarios del sector muebles de madera, en especial en aquellos dedicados a la comercialización de muebles de madera para el hogar. La importancia de este sector como fuente de estudio radica en el dinamismo generado en el mercado interno, siendo importante también por la cantidad de mano

de obra empleada y por ser uno de los sectores que está representado casi en su totalidad por las micro y pequeñas empresas (Ccaipane, 2011). El análisis se centró en los empresarios que laboran dentro del PIVES debido a la concentración de empresas que ofrecen una variedad de productos a base de madera. Sin embargo, se toma en cuenta que la mayoría de las empresas cuenta con un limitado uso de TIC, lo cual afecta a su crecimiento (PIVES Web, 2013).

Tomando en cuenta que el país es tierra fértil para las oportunidades creativas de negocio y, a pesar de que la adopción de tecnologías es aún limitada, se considera que su adopción efectiva permitirá generar más iniciativas en las que no solamente destaquen casos aislados. La investigación de carácter cualitativo permitirá un enfoque en casos puntuales, que se ajusten al planteamiento teórico, los cuales serán mencionados en los siguientes capítulos.

5. Viabilidad

Durante la investigación fue importante considerar los recursos necesarios para lograr los objetivos establecidos. De este modo, se contó con la participación de empresarios y de especialistas en los temas abordados. La investigación se desarrolló en doce meses, los cuales fueron destinados a realizar un trabajo de investigación teórica, de campo y de análisis. La factibilidad de establecer comunicación con las personas adecuadas para la recolección de información fue el recurso más importante y se concretó a través de un contacto que permitió llegar de manera más rápida a la Dirección del CITEMadera, con lo que, posteriormente, se logró contactar con funcionarios de la Municipalidad de VES y representantes de grupos organizados del PIVES. Por su parte, entablar conversación con los empresarios madereros fue de gran complejidad debido a sus horarios en el local. De igual manera, debe precisarse que los especialistas y expertos en temas desarrollados fueron contactados e informados sobre la elaboración de esta investigación para coordinar una reunión según su disponibilidad.

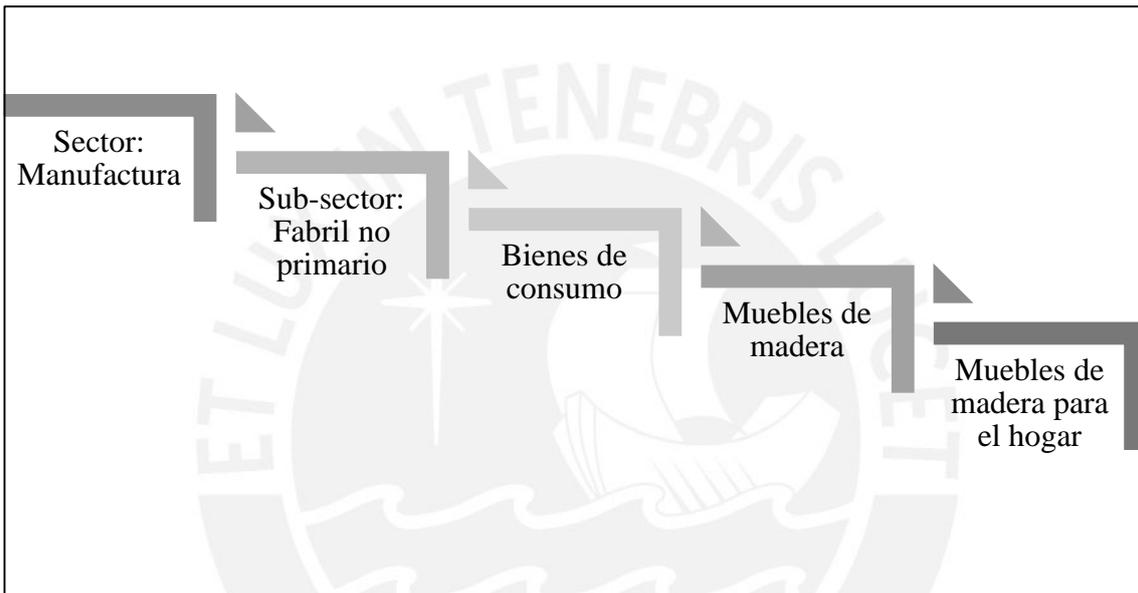
El recurso del tiempo fue también importante, debido a que significó tener delimitada cada etapa en la investigación. Se inició con una revisión de la literatura mediante textos académicos y publicaciones sobre los temas que están comprometidos en la tesis. Luego se dio inicio al trabajo de campo, para lo cual el tiempo más valioso era de aquellos empresarios que brindaban información y que, en algunos casos, se encontraban desarrollando actividades de manera paralela. Finalmente, el recurso financiero sirvió para adquirir más información mediante la participación en eventos de actualidad sobre los temas desarrollados a lo largo de la investigación y de la adquisición de los programas de análisis utilizados.

6. Contexto y delimitación de la población

El contexto del estudio se enfocó en el gremio de los pequeños empresarios formales que incluyen dentro de sus procesos la producción y la comercialización de muebles de madera,

y se encuentran ubicados en el PIVES. Se escogió el distrito de Villa el Salvador, ya que se caracteriza por la experiencia autogestionaria desde sus inicios, es decir, las decisiones han sido tomadas directamente por quienes conforman la comunidad (Amigos de Villa, 2013). En este caso particular, los empresarios dedicados a la actividad de producción y comercialización de muebles de madera en el Parque Industrial. Dentro de los segmentos que incluye la producción de muebles de madera, el enfoque fue a la producción de muebles de madera para el hogar como una forma delimitar la investigación. Ver Figura 1: Desagregación del sector.

Figura 1: Desagregación del sector



Adaptado de: Ministerio de la Producción [Produce] (2012)

La ampliación del contexto de la investigación se desarrollará en el Capítulo 2: Marco Contextual.

7. Metodología de la investigación

El enfoque adoptado para la presente investigación es de orden cualitativo, a través del cual se buscó comprender y profundizar los factores que intervienen en la toma de decisiones que conducen a aplicar nuevos medios comerciales. Se considera la perspectiva de los participantes desde su ambiente natural y en relación al contexto. Se seleccionó la metodología cualitativa, ya que esta permite profundizar en la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad (Baptista et al., 2010). Además, se adapta a la investigación porque se estudia a un grupo social específico del cual no se han realizado mayores investigaciones con respecto a la toma de decisiones en las estrategias de comercialización.

En la investigación se utilizó la técnica de estudio de casos para recoger, configurar y tratar la información que busca explicar los avances o cambios del grupo estudiado. Además, permitió identificar el tema desde una perspectiva múltiple y este no quede en la influencia de un solo factor y, así, descubrir nuevas señales sobre temas emergentes. El estudio de casos también es generalizable en proporciones teóricas y no respecto a poblaciones, ya que no cuenta con un criterio de validez estadístico. El objetivo de la investigación es enriquecer y generalizar teorías y no enumerar frecuencias (Mucchielli, 2001).

Los instrumentos a utilizar en esta investigación son de carácter cualitativo, en los que se incluye entrevistas a profundidad tanto a expertos como a empresarios seleccionados, mientras que se aplicó la observación a los vendedores de los locales comerciales. De esta manera, las observaciones a los vendedores, las entrevistas de profundidad a los empresarios elegidos y las entrevistas a expertos permitieron obtener información de primera mano a un nivel de detalle mayor sobre el tema de interés. A manera de resumen, se muestra la información en la Matriz de Consistencia (ver Anexo A). Asimismo, el detalle de la Metodología se encuentra en el Capítulo 4: Marco Metodológico.

CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL

En el siguiente capítulo se describen las unidades de análisis de la investigación, esto es, el sector de madera y muebles en el Perú así como el Parque Industrial de Villa El Salvador (PIVES), donde se encuentran los empresarios que participaron en la investigación.

1. Sector madera y muebles

En esta sección se describe el sector en el cual se desarrolla la investigación. Esto implica conocer su importancia para la economía peruana, el perfil de los productos elaborados, la cadena productiva del sector y la actividad de producción de muebles de madera.

Descripción del sector

Gracias al auge de la construcción y la expansión del crédito de consumo, la producción nacional de muebles registra una tendencia positiva a pesar de la crisis de los años 2008 y 2009, ya que las nuevas construcciones inmobiliarias (viviendas y departamentos) requieren de amoblado. De esta forma, para el año 2013, la industria de muebles creció un 2.3%, cifra que contribuyó al crecimiento de los bienes de consumo no primarios del sector manufactura (Instituto Nacional de Estadística e Informática [Inei], 2013). Si bien para el primer trimestre del 2014 el sector decreció en 0.9%, la fabricación de muebles dentro de la industria manufacturera muestra un crecimiento sostenido a través de los años. Asimismo, la demanda de muebles de madera para el primer trimestre del año 2014 acumuló un crecimiento del 6.4% (Inei, 2014).

La actividad económica de fabricación de muebles de madera, incluida dentro del sector manufactura, registra un crecimiento en relación al Producto Bruto Interno (PBI) de 2,494 millones de soles con un incremento anual del 0.5% promedio desde el año 2007 al 2013 (Ministerio de la Producción [Produce], 2013b). Además, dicho mercado ofrece una variedad de productos, lo cual se aprecia en la contribución al Índice de volumen físico (IVF) manufacturero no primario según su actividad productiva. Además, la tasa (%) de utilización de la capacidad instalada de la industria manufacturera, referida a la fabricación de madera y de productos de madera acumulan un promedio de 34.5% para la primera mitad del año 2014 (Ministerio de la Producción [Produce], 2014).

Cabe resaltar que la industria del mueble se vincula con otras actividades económicas: sea con el sector forestal, que proporciona la materia prima principal (madera); con el sector comercio, dado que los productos constituyen bienes de consumo y, principalmente, con el sector construcción formando así una cadena de valor en la economía peruana (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur], 2014). Sin embargo, el sector presenta inconvenientes

para su crecimiento sostenido, ya que todavía no puede representar un porcentaje considerable del PBI. El Perú tendría un alto potencial como país manufacturero de madera, si los recursos fueran utilizados de manera más responsable. Además, la aplicación de un marco legal permitiría el crecimiento sostenido del sector (Produce, 2014).

Perfil del producto

Se describe a los muebles como enseres o artículos para alojar materiales, cumplir funciones, para sentarse o descansar. También llamado mobiliario, este es definido como un conjunto de objetos fijos o móviles, decorativos o de uso que forman parte de un ambiente, ya sea con fines utilitarios o para embellecerlos (Mincetur, 2014). Existen diferentes clasificaciones de muebles de madera y las más representativas son en base al material, la función y el lugar de utilización. A continuación el detalle:

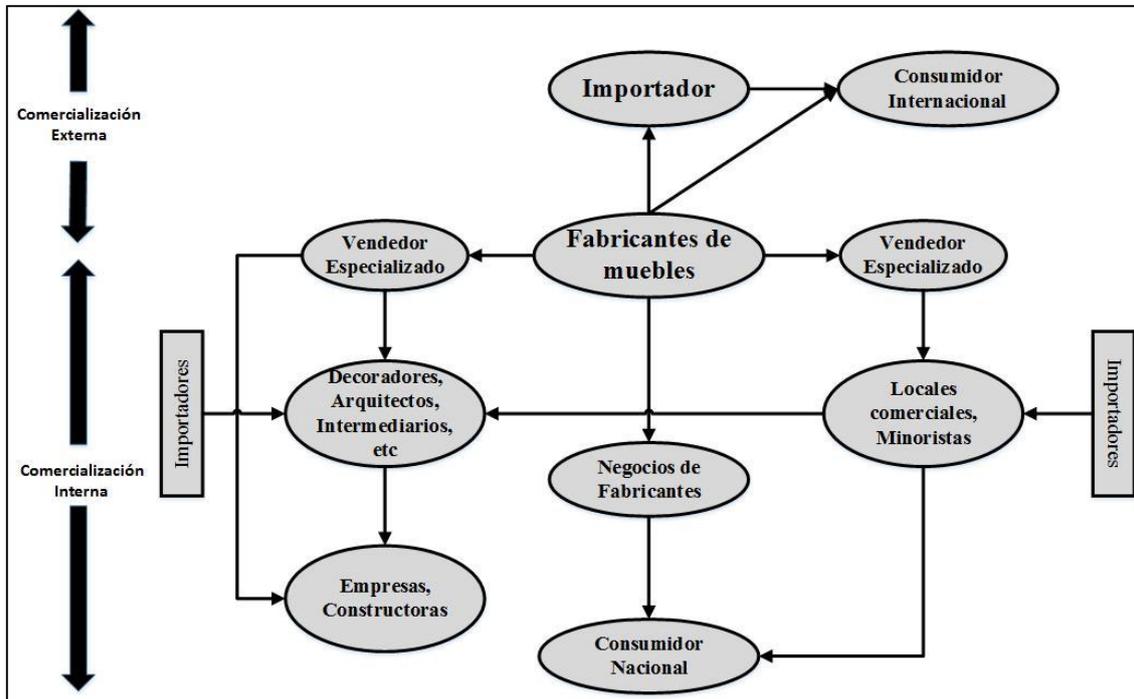
- Por el material o la ejecución: Muebles de madera, mimbre, plástico, metal, tapizado, etc.
- Por la función: Muebles receptáculo o para almacenar objetos de diverso tipo (armarios, roperos, aparadores), muebles pequeños (carritos de servicio, mesillas, etc.), muebles para sentarse (bancos, taburetes, sillones, sofás y sillas), muebles para yacer (canapés y camas).
- Por su lugar de utilización: Muebles de dormitorio, cocina, para colegios, hospitales, laborales, jardines, oficinas, salas y comedor, entre otros usos.

Para fines de la investigación se tomó en cuenta el material a base de madera con enfoque en aquellos muebles para sentarse y para yacer utilizados en el hogar como en el dormitorio, sala y comedor, los cuales son los productos más comercializados en el PIVES.

1.1. Cadena productiva del sector

El sector de la madera se encuentra dividido en cuatro actividades: la explotación forestal, la transformación primaria, la transformación secundaria y comercialización. Las empresas que realizan estas actividades se ubican principalmente en los departamentos de Lima, Loreto y Ucayali (Asociación para la Investigación y el Desarrollo Integral [Aider], 2012). La investigación se enfocó en la comercialización, que es el último proceso de la cadena productiva de muebles, en el cual los productos terminados son trasladados a sus destinos. Estos podrían ser grandes madereras proveedoras de mercado interno, mayoristas locales, o inclusive al exterior. Ver Figura 2: Cadena de comercialización para la producción de muebles.

Figura 2: Cadena de comercialización para la producción de muebles.



Adaptado de: Mincetur (2014)

1.2. Actividad de producción de muebles de madera y segmento de mercado

La actividad de producción de muebles de madera se encuentra distribuida en diferentes ciudades de Perú. El 50% de la industria de muebles se encuentra ubicado en Lima, mientras que el porcentaje restante se distribuye en otros departamentos. A su vez, el mercado de muebles de madera puede dividirse en dos segmentos: el de muebles para oficinas, que está conformado casi en su totalidad por empresas grandes; y el de muebles para el hogar, el cual es atendido por empresas grandes, así como también por micro y pequeñas empresas. Trasladado a cifras, se calcula que el 15% de las empresas dedicadas a estas actividades son empresas grandes, mientras que el 85% restante pertenece a micro y pequeñas empresas conformadas en su mayoría por una base de tradición familiar (Aider, 2012).

2. Parque Industrial de Villa El Salvador (PIVES)

Existen grandes grupos de empresarios productores y comercializadores de muebles de madera para el hogar distribuidos en Lima Metropolitana. Uno de los grupos más reconocidos se encuentra ubicado dentro del Parque Industrial de Villa El Salvador, donde se encuentra el grupo objetivo que fue parte de la investigación.

2.1. Antecedentes

El PIVES se inició como un proyecto en 1986 junto con la participación de las Naciones Unidas. Posteriormente, la Municipalidad de Lima hizo entrega de los terrenos comunales a la

Municipalidad de Villa El Salvador y a la Comunidad Urbana Autogestionada (CUAVES). La finalidad de crear el Parque Industrial fue albergar a grandes y medianas empresas que luego fueron parceladas ante la gran demanda de los empresarios. Con el tiempo, las empresas se agruparon por sectores productivos, especialmente con fines gremiales; dichos sectores lo conformaban carpintería, confección, calzado, fundición, metalmecánica, cuero y otros (Municipalidad de Villa El Salvador [Munives], 2014). En 1988, los pequeños empresarios de la Asociación de Productores (APEMIVES) recibieron los primeros lotes en el PIVES.

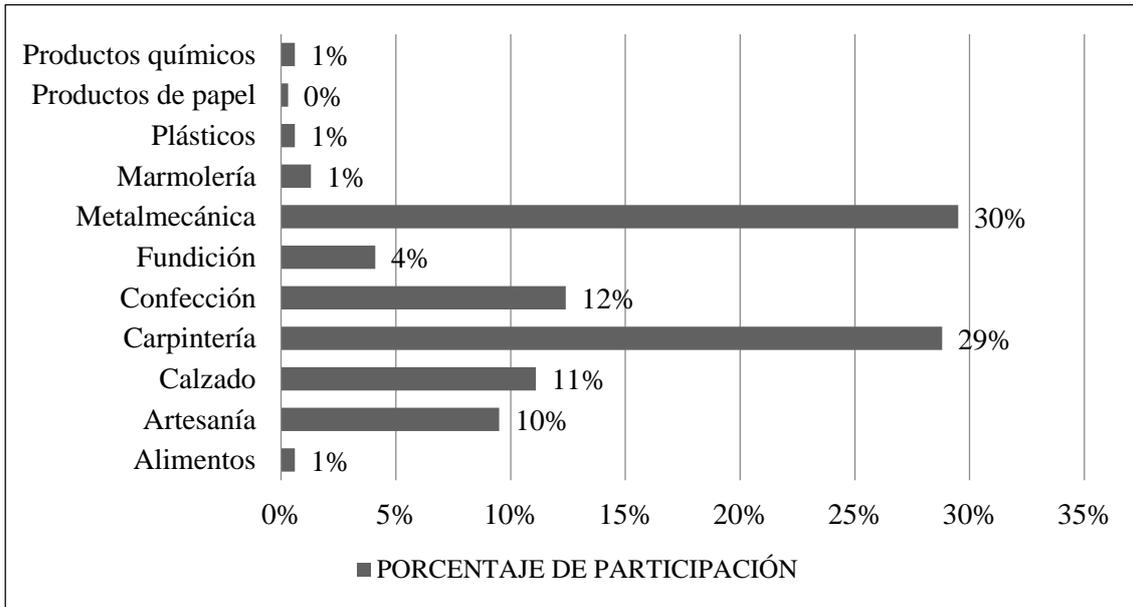
Posteriormente, en 1991, se creó la Asociación de Industriales en la Transformación de la Madera de VES (ASIMVES) con la finalidad de mejorar los niveles de calidad y productividad de las empresas asociadas. Es así que en 1997 se inauguró la I Feria de Muebles en el Parque Industrial (Munives, 2014). En la actualidad, la zona industrial cuenta con un promedio de 2,273 empresas de las cuales un aproximado de 1,455 se dedica a la actividad de comercio, el cual representó el 29.5% de los lotes utilizados para el año 2007 y creció a 64% en el 2010. De este modo, el PIVES se convirtió en una zona cada vez más dedicada al comercio (Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo [Mtpe], 2010).

2.2. MYPE de muebles de madera

El PIVES incluye más de 300 micro y pequeñas empresas registradas en la actividad de carpintería, según la Gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad de VES. Además, en la actualidad, la actividad de carpintería en el PIVES ofrece el mayor porcentaje (38%) de empleo en producción y comercialización. Cabe recalcar que la mayoría de empresas del Parque Industrial se encuentran asociadas con la finalidad de cumplir con los requisitos de estar agremiados y postular a un lote. Entre los sectores que se encuentran dentro del Parque podemos reconocer a ocho principales: carpintería, metalmecánica, calzado y cuero, confecciones, fundición, artesanía, alimentos, y PYME varios (PIVES Web, 2013).

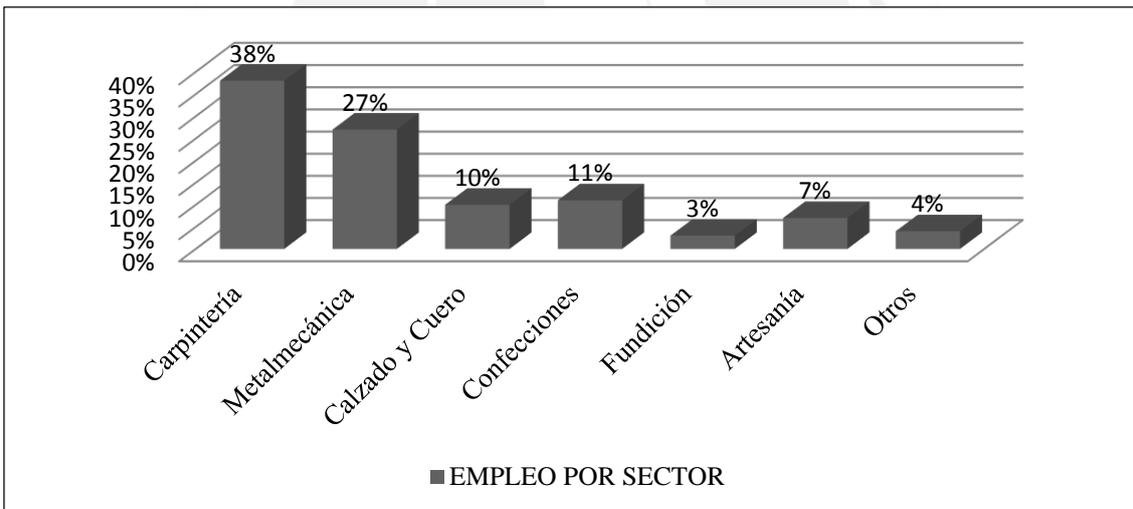
El propósito del estudio estuvo dirigido hacia el sector de carpintería, representado por la ASIMVES, ya que ellos incluyen a los productores y comercializadores de muebles de madera para el hogar. Es así que el gremio de carpintería (29%) y el de metalmecánica (30%) son unas de las actividades que concentran aproximadamente el 60% de las actividades empresariales del Parque Industrial. Ver Figura 3: Participación del sector en el PIVES. Además, en relación al empleo, el gremio de carpintería ha logrado generar un mayor impacto en el Parque Industrial con un 38%. Es así que esta actividad ha cobrado mayor relevancia en los últimos años, lo que ha generado un mayor posicionamiento económico para el conjunto del Parque. Ver Figura 4: Creación de empleo por sector en el PIVES.

Figura 3: Participación del sector en el PIVES.



Adaptado de: PIVES Web (2013)

Figura 4: Creación de empleo por sector en el PIVES.



Adaptado de: PIVES Web (2013)

Gestión Comercial en el PIVES

Las empresas ubicadas dentro del PIVES cuentan con alta afluencia de clientes de diferentes partes de Lima. En este entorno, resaltan las tiendas de productos de madera por su variedad y precios (PIVES Web, 2013). Como comentó JM, directora ejecutiva del CITEMadera (comunicación personal, 22 de setiembre, 2014), el negocio de muebles tiene como público objetivo y perfil de cliente al segmento medio limeño, que desea productos de buena calidad

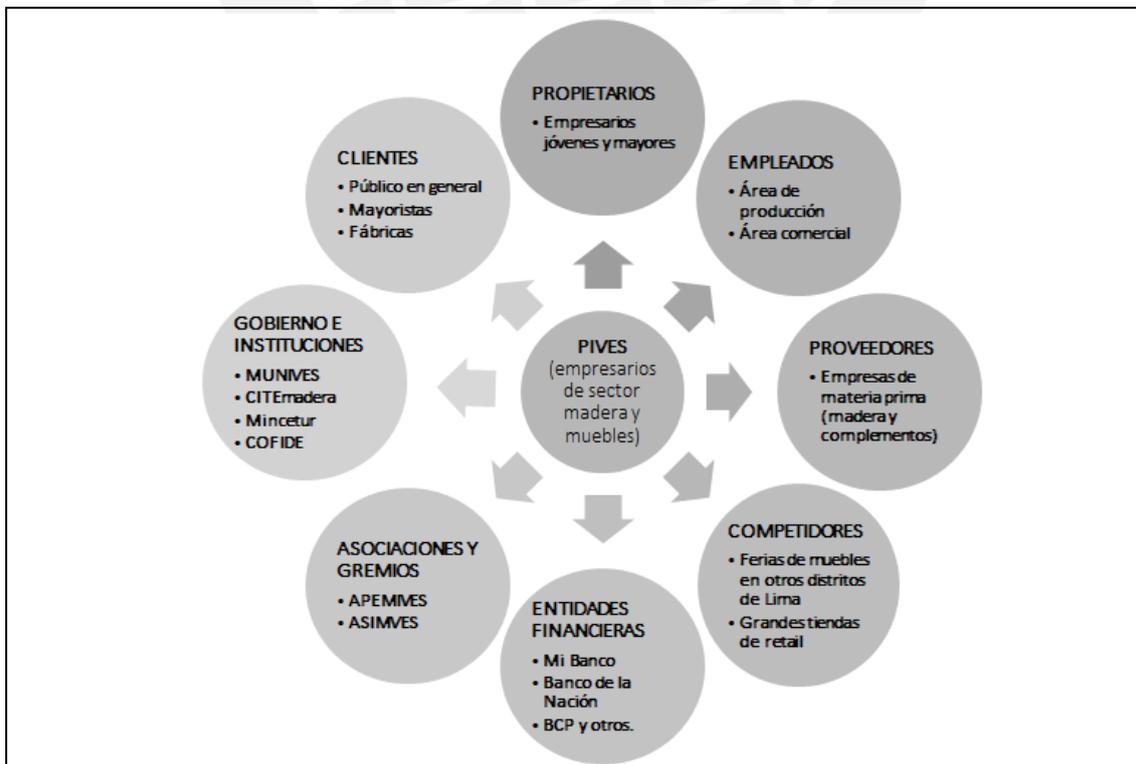
para sus hogares. Según un estudio realizado por la Gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad de VES, la estrategia de publicidad que más utilizan los empresarios es la de contactos personales (41.2%) y el uso de publicidad (21.4%). Sin embargo, en muchos casos no existe una buena supervisión comercial ni una preferencia por participar en ferias, lo que impide impulsar una nueva estrategia más práctica.

Asimismo, otra de las debilidades de las empresas en cuestión es la falta de un plan exportador, lo cual limita su ingreso a mercados más exigentes. Por otro lado, la modalidad de venta preferida en la zona es la directa justificando el cambio de una zona netamente productora a una zona comercializadora sobre todo de muebles, metalmecánica y otras actividades del PIVES. Por otro lado, la gestión de las empresas dentro del PIVES cuenta con limitantes que retrasan su desarrollo. Las principales necesidades de las empresas se relacionan con el crédito (19.8%), la información del mercado (14.1%) y la necesidad de capacitarse (8.3%). Además debido a su crecimiento comercial, estas tienen una mayor demanda en temas de *marketing* (26.9%) y técnica de ventas (13.6%) (PIVES Web, 2013).

2.3. Mapeo de Stakeholders

De acuerdo a las observaciones y entrevistas realizadas, los grupos de interés para los empresarios de muebles de madera que podemos identificar en el PIVES son los siguientes. Ver Figura 5: Mapeo de *Stakeholders*

Figura 5: Mapeo de Stakeholders



2.3.1. Asociaciones y gremios

El PIVES se encuentra conformado por una asociación principal bajo el nombre de APEMIVES que reúne a la mayoría de empresario. Del mismo modo, existen 13 gremios por cada una de las actividades realizadas dentro del Parque, siendo el ASIMVES el gremio relacionado con los empresarios que trabajan en base a la madera. Sin embargo, en la actualidad, las asociaciones han perdido participación en la toma de decisión dentro del Parque. Como mencionan los entrevistados, esto se debe a que los dirigentes no se encuentran comprometidos con las principales necesidades de los empresarios y pierden representatividad.

2.3.2. Gobierno e instituciones

En el PIVES se encuentra la Gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad de VES, encargada de promover el crecimiento de la economía y orientar a los empresarios en sus decisiones. Sin embargo, evidencian limitaciones en su empoderamiento dentro del órgano de gobierno como en el ámbito empresarial. Además, carece de adecuada infraestructura lo cual no le permite tener un acercamiento efectivo con los empresarios. (Del Águila & Villaseca, 2008).

Se encuentran presentes también el Mincetur y el COFIDE. El primero se encarga de informar e incentivar a los empresarios a exportar sus productos y ser más competitivos, mediante charlas, conferencias y otros eventos. El segundo se encarga de instruir en la formalización de las empresas, su financiamiento y desarrollo. Asimismo, se encuentra Produce representado por el CITEmadera que se encarga de brindar soporte técnico y capacitaciones en producción a los empresarios de madera interesados. No obstante, este se concentra en el proceso productivo y no en el proceso comercial de las empresas.

2.3.3. Entidades financieras

Las entidades financieras juegan un rol importante en las empresas, porque permiten que los empresarios financien sus proyectos con créditos y otros procesos. Las entidades financieras que se encuentran en el PIVES son el Banco de Crédito del Perú, Mi Banco, Banco de la Nación, Scotiabank, Banco Continental y otras entidades.

2.3.4. Relación con proveedores

El insumo principal es la madera que proviene de la selva del país. Este proceso tiene debilidades, ya que en algunos casos estos insumos no son de la calidad esperada y en ocasiones no cumplen con los estándares requeridos. Por ello, se ofrece madera que no ha sido correctamente secada y transportada, las cuales, en muchos casos, son vendidas en un menor precio, lo que ocasiona menor calidad y duración del mueble. Actualmente, existe una gran cantidad de empresas de materia prima que permite al empresario a elegir el más conveniente.

2.3.5. Clientes

La mayoría de los clientes de las empresas de muebles de madera del PIVES está conformada por el público en general que reside en Lima. Además, un alto porcentaje es representado por los comerciantes mayoristas, seguido por las fábricas (PIVES Web, 2013). El PIVES es reconocido por la venta de muebles terminados destinados a personas de diversos estratos económicos. Hay tiendas que ofrecen productos de alta calidad, mientras que existen otras empresas que ofrecen productos más económicos enfocados en clientes de menores recursos y con menores estándares de calidad bajos. En la actualidad, debido al auge inmobiliario, los productos ofrecidos se han adaptado tanto al limitado espacio de un departamento como a una casa de un área mayor. En consecuencia, hay una mayor oferta de muebles y se atrae a nuevos clientes que buscan muebles de calidad, prácticos y a buen precio.

2.3.6. Competidores

Los principales competidores son las ferias de muebles de madera ubicadas en diferentes distritos de Lima como Surquillo, San Juan de Lurigancho e Independencia, dado que el cliente tiene más facilidades para llegar a estos nuevos puntos de venta, pues ir al PIVES incluye una inversión en tiempo y gasto en distribución para quienes viven en otros distritos de Lima. Asimismo, en el PIVES se pueden encontrar productos similares al de otras ferias, los cuales varían en mínimos detalles, mientras que la diferencia principal es el precio. De esta manera hay competencia con otras ferias y entre los mismos miembros del PIVES.

Por otro lado, existen competidores más grandes como las tiendas de retail nacionales y extranjeras que venden muebles importados con mejores opciones de pago. Los principales sustitutos para los muebles de madera son los muebles hechos de melamine, que están obteniendo mayor aceptación. Al respecto, los empresarios comentaron que la demanda de estos muebles ha incrementado en los últimos años por su menor precio y practicidad, debido a que genera menores mermas que la madera tradicional y ahorra costos.

2.3.7. Propietarios

La mayoría de empresas ubicadas en el PIVES son familiares, ya que varios de los locales fueron adquiridos cuando el Parque inició su actividad. Desde aquel momento, los familiares, en especial los hijos, han heredado los negocios y han asumido la responsabilidad. Asimismo, muchos de los empresarios iniciaron su labor como carpinteros y madereros de forma empírica o aprendieron en un trabajo previo. Conforme pasó el tiempo, muchos empresarios se han capacitado en los procesos de producción ya sea de manera individual o a través de instituciones que les brindaban charlas gratuitas.

Dentro del Parque podemos identificar a empresarios que han logrado mayor éxito, y que se encuentran ubicados en la avenida principal, cuyas empresas están muy cerca de ser consideradas medianas empresas por su volumen de ventas. Sin embargo, la gran mayoría son microempresarios que se dedican solo a la comercialización de muebles. El grupo que está cobrando mayor relevancia estos últimos años son los jóvenes empresarios, muchos de ellos hijos de los propietarios. Estos cuentan con estudios superiores y tienen mayor capacidad de gestión de la empresa y están empezando a asumir mayores responsabilidades de manera paulatina. Ellos constituyen un potencial interesante para el desarrollo del sector en el PIVES.

2.3.8. Empleados

La mayoría de los trabajadores de las empresas se encuentra en el área de producción y el área comercial, esta última conformada por una menor cantidad de personal o, en algunos casos, los mismos familiares. Además, existe una diferencia en la capacitación de los operarios y los responsables de ventas, ya que los primeros están en constante aprendizaje en técnicas de producción y cuentan con de los locales previamente .

el apoyo de entidades como el CITEmadera; mientras que los vendedores todavía se dirigen al cliente a través de la venta directa sin capacitarse en otras alternativas para llegar a ellos



CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

1. Factores decisorios empresariales

La toma de decisiones es una competencia clave para los empresarios, pues son ellos los responsables de seleccionar la mejor opción para que su negocio crezca. Además, este es un proceso permanente pues una empresa está siempre en desarrollo dentro de un contexto dinámico, por lo que la intervención de un gestor o administrador se mantendrá vigente. Sin embargo, llegar a una decisión acertada conlleva un proceso de análisis de diversos factores que podrían influenciarlos en elegir ciertas alternativas sobre otras.

Si bien existen decisiones rutinarias, también existen aquellas que pueden tener repercusiones drásticas en las operaciones de la empresa que se conduce. En algunos casos, la decisión del empresario podría involucrar la ganancia o pérdida de grandes sumas de dinero o el cumplimiento o incumplimiento de la misión y metas de la empresa. Es así que en la actualidad, tomar la decisión correcta se vuelve más compleja y apremiante debido a la rapidez de acontecimientos que parecen ocurrir a un nivel más veloz (Amaya, 2010).

El proceso de decisión incluye diferentes pasos. Se trata de una secuencia de fases que anteceden a todas las circunstancias en las que se toman decisiones, las cuales se inician con la conciencia de un problema, se reconoce y se analizan las alternativas posibles para su solución, se selecciona la que se considere más adecuada, se implementa y se proporciona una retroalimentación hasta que se concientice de un nuevo problema y se repita el mismo proceso. Ver Figura 6: Ciclo de la toma de decisiones. Para la delimitación del estudio, la atención se enfocó en las tres (3) primeras fases, las cuales anteceden a la toma de decisiones y se puede identificar los principales valores y percepciones de los empresarios. A la vez, consideramos que todo proceso de toma de decisiones, sea para una empresa pequeña o grande, siempre parte de pasos previos, ya que se trata de las valoraciones de quien está en la posición de decidir en base a sus motivaciones e inhibiciones para introducir cambios o innovar dentro de la empresa.

1.1. Definición de la toma de decisiones

La toma de decisiones es la capacidad de elegir un curso de acción entre varias alternativas presentes. Supone un análisis que requiere un objetivo y comprender las alternativas que permitan llegar a este. Aquí se incluye tanto la comprensión de la situación, su análisis, reunión de alternativas y considerar las variables así como comparar varios cursos de acción hasta seleccionar aquella que se realizará (Castillo, 2009). Se puede afirmar entonces que la toma de decisiones es un proceso continuo en el cual se elige una acción a llevar a cabo bajo un cierto grado de incertidumbre para poder resolver un problema o una necesidad latente;

además, debido a la globalización, se debe tomar decisiones ante las condiciones variables del medio que los rodea y las metas de la organización (Ocaña, 2006).

Figura 6: Ciclo de la toma de decisiones



Adaptado de: Moody (1991).

1.2. Clasificación de factores para tomar una decisión

La toma de decisiones puede ser bastante compleja. Según Herbert Moskowitz y Gordon P. Wright (1982, citado en Ocaña, 2006, p.161), la toma de decisiones está influenciada por diferentes factores como lo son la sociedad, el medio ambiente, el contexto político, económico y tecnológico, además de factores competitivos. Por otro lado, el proceso normal de toma de decisiones se ve en ocasiones afectado por otros factores como la complejidad en la empresa, ya que se establecen metas incompatibles con las de los empleados, la responsabilidad y autoridad difusa para la toma de decisiones y, finalmente, el ambiente dinámico e incierto en que puede operar una organización puede ser un factor a tomar en cuenta.

Por otro lado, según Paul E. Moody (1991), la importancia de una decisión está estrechamente relacionada con la posición que ocupa en la organización quien toma la decisión. Si bien existen diferentes formas de llegar a una solución, existen cinco factores internos a tomar en cuenta para evaluar su importancia :

- **Tamaño y duración del compromiso:** La importancia de la decisión radica en el compromiso de un capital relevante o el aporte de esfuerzos de varias personas. Además, si la decisión es a largo plazo tendría un impacto importante en la empresa.

- **Flexibilidad de los Planes:** Si la decisión implica seguir un curso de acción que no es reversible fácilmente, esta adquiere un significado importante al ser de carácter definitivo. Si bien en un primero momento la consideración financiera puede ser mínima, el impacto a largo plazo puede ser importante.
- **Certeza de los Objetivos y las Políticas:** Si una organización es muy volátil o depende del alto grado de factores conocidos solo por el personal de alto nivel dentro de la empresa, entonces la decisión adquiere mayor grado de importancia.
- **Cuantificación de las variables:** Cuando los costos asociados con una decisión no pueden definirse de una forma precisa o supone un proceso complejo sujeto a errores, el grado de importancia es mayor.
- **Impacto humano:** Una decisión tomada en una empresa es relevante cuando su impacto humano es mayor. En especial cuando esta involucra a muchas personas.

La información anterior fue parte del fundamento teórico utilizado para realizar el trabajo de campo y análisis posterior en lo que refiere a la toma de decisiones de los empresarios. Así, se trabajó con la combinación de ambas clasificaciones según los autores mencionados seleccionando aquellos que se adecuen mejor al contexto estudiado. Para mayor información sobre el desarrollo de cada factor ver el Capítulo 4: Marco Metodológico.

1.3. Características de las decisiones

Paul E. Moody (1991) indica las cinco principales características de las decisiones dentro de una empresa. Ver Tabla 1: Características de las decisiones.

Tabla 1: Características de las decisiones

CARACTERÍSTICAS	DEFINICIÓN	DECISIÓN	
		ALTO NIVEL	BAJO NIVEL
Efectos Futuros	Medida en el que el compromiso relacionado con la decisión afectará el futuro de la empresa.	Influencia de largo plazo	Influencia de corto plazo
Reversibilidad	Velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer ese cambio.	Difícil de revertir	Fácil de revertir
Impacto	Medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas.	Impacto extensivo	Impacto único
Calidad	Referido a relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, conducta, etc.	Muchos factores involucrados	Algunos factores son relevantes
Periodicidad	Como respuesta a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente.	Decisión excepcional	Decisión frecuente

Adaptado de: Moody (1991)

2. Estrategias de comercialización

Las estrategias de comercialización, también son parte de la toma de decisiones de los empresarios, ya que permiten conocer el entorno donde se encuentra la empresa. Esto supone establecer hacia quién va su producto y cómo llegar a él. De esta manera, el inicio de un plan de *marketing* se puede entender a través de un estudio de mercado, desarrollo de estrategias de *marketing* y la aplicación del *marketing mix*.

2.1. Estrategias comerciales tradicionales

Normalmente, una empresa inicia sus operaciones comerciales mediante un estudio de mercado. Este consiste en la evaluación de la oferta, demanda y factores externos de la empresa. En lo que concierne a la oferta, la organización tiene la responsabilidad de identificar a la competencia y a qué nivel se encuentran, lo que permite reconocer su ventaja competitiva. Además de ver su competencia directa, también es importante conocer los productos o servicios sustitutos en el mercado. De igual manera, la empresa debe estar informada sobre organizaciones del sector y aquellos agentes que intervienen en el mercado (Porter, 2006).

Sobre la demanda del producto o servicio ofrecido, el conocimiento de la demanda a través de estadísticas y características del mercado permite un mejor manejo de sus operaciones y proyecciones. Por consiguiente, la organización debe identificar su público objetivo, cómo se ha comportado en los últimos periodos, ya sea en su capacidad adquisitiva, preferencias y tamaño. Conocer los factores externos donde se encuentra la empresa ayuda a tomar decisiones a corto y largo plazo y permite definir su contexto. De esta manera, el factor político consiste en conocer las políticas fiscales y tratados comerciales que puedan afectar al sector de la empresa. El factor económico, entre tanto, da cuenta de los ciclos económicos, en que el nivel adquisitivo puede estar estable o no. Por ende, la empresa debe pensar en la estrategia ideal a aplicar.

Por su parte, el factor social puede ser muy importante, pues se trata de conocer las preferencias, gustos y tendencias de los consumidores, su nivel de ingresos y tamaño de su potencial grupo de clientes. Además, el factor tecnológico consiste en el nivel de innovación y desarrollo tecnológico que existe y se promueve en el sector, donde la empresa puede identificar su ventaja competitiva. Y, el factor ecológico trata de la regulación de los recursos del medioambiente y su cuidado. Por último, el factor legal consiste en los derechos, licencias y leyes que intervienen en el desarrollo de las operaciones de la empresa. Después del estudio de mercado, las empresas planean sus estrategias de *marketing*, en el que realiza el análisis FODA y eligen su estrategia comercial. De manera interna, la organización reconoce aquellos factores que la hace débil y que la hace fuerte, y también reconoce los factores externos que significan

amenazas y oportunidades para ella. Entonces, la empresa realiza un cruce de información donde logra aprovechar sus fortalezas para reducir las amenazas que encuentre en el entorno.

Es importante que la empresa decida qué estrategia de comercialización desea desarrollar. Según Porter (2006), la empresa puede recurrir a dos de ellas. La primera es manejar el liderazgo en costos y la segunda es la diferenciación, donde adicionalmente cada una puede tener un enfoque en un sector de mercado. De esta manera, se obtienen cuatro divisiones de estrategias comerciales. Las empresas que opten por liderazgo en costos, realizan un ajuste a los costos de producción en su materia prima, tecnología y/o operaciones. Mientras que aquellas que busquen la diferenciación en el mercado pueden ofrecer sus productos a un mayor precio respaldado en las características del producto en cuestión y que se distingan de los demás.

2.2. Estrategias comerciales en pequeñas empresas

Después de realizar un estudio de mercado y una evaluación de las estrategias de *marketing*, es momento que la empresa aplique las decisiones a través del *marketing mix* (Armstrong, 2013). Sin embargo, este proceso no es realizado por todas las organizaciones. Así, las empresas pequeñas, actualmente, invierten en *marketing* y comercialización de sus productos, pero no necesariamente luego de haber estudiado el entorno ni aquellos factores relevantes para tomar decisiones (Crecemype, 2014b). De tal manera, las empresas pequeñas aplican de modo directo el *marketing mix*, considerando el producto, precio, plaza y promoción de los bienes o servicios que ofrezcan (Armstrong, 2013). El producto que brinda la empresa debe basarse en la calidad, diseño y presentación ante los clientes y público objetivo. De esta forma, se debe tomar en cuenta las características que lo hacen diferente en el mercado. Asimismo, es importante darle identidad para que el cliente recuerde a la empresa.

El precio establecido puede fijarse según el mercado, la demanda o por la misma empresa. Es decir, la decisión de fijar un precio depende del manejo de la competencia y ubicar la posición entre las demás para evaluar si el precio puede ser menor, igual o mayor ofrece el mercado. Mientras que, por otro lado, el cliente también tiene el poder de influenciar sobre la fijación de precio de un producto, pues finalmente, es él quien pagará por obtenerlo. Además, la empresa puede evaluar el precio de acuerdo al manejo de sus costos y expectativas de ingreso.

La plaza es un factor que toma en cuenta los medios de distribución del producto. De esta forma, se preocupa por ver la manera de llegar al cliente, brindándole información sobre las características del producto y cómo lo puede adquirir. Por último, la promoción del producto es una parte esencial del *marketing mix*, debido a que se utilizan recursos para presentar el producto con el fin de mantenerse en el mercado y que el cliente lo conozca.

3. Micro y pequeña empresa (MYPE)

En el apartado siguiente se presenta la descripción de las micro y pequeñas empresas en el Perú, su importancia en la sociedad y las características que la distinguen.

3.1. Descripción de las MYPE

Debido al gran beneficio que aportan las operaciones de las microempresas en la economía nacional, en el 2013, la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial establece una clasificación de la microempresa en función a su nivel de ventas anuales, que son no mayores a 150 UIT, en el que cada UIT equivale a S/. 3 800. Mientras que la pequeña empresa está definida por su nivel de ventas entre 150 UIT y máximo 1700 UIT. A su turno, las micro empresas representan el 94.6% y las pequeñas representan el 4.6% del total existentes. Ver Tabla 2: MYPE en el Perú (Produce, 2013a). Además, las MYPE aportaron el 13.5% al PBI en el 2013 (Comex Perú, 2014). De este modo, se promueve la competitividad, el autoempleo y, también, la formalización a través del registro de las nuevas MYPE en nuestro país (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [Sunat], 2014).

TAMAÑO DE EMPRESA	NÚMERO DE EMPRESAS	PORCENTAJE
Microempresa	1,439,778	94.6%
Pequeña empresa	70,708	4.6%
Total MYPE	1,510,486	99.2%

Tabla 2: MYPE en el Perú

Adaptado de: Produce (2013a)

Asimismo, las MYPE pueden ser clasificadas según la etapa de crecimiento en la que se encuentren de acuerdo a un estudio de la segmentación de la MYPE (Bohórquez, Carbajal, Díaz, Espinoza & Matute, 2008). El primer nivel es el de las empresas productivas en tránsito hacia la pequeña empresa, y son aquellas que buscan más oportunidades y crecimiento para el negocio. Se caracterizan además por tener mayor acceso al crédito, mayor demanda de sus bienes y servicios, además de la capacidad para gestionar la MYPE. Este nivel de empresa representa el 30% del sector y principalmente destacan en el sector industrial y de servicios. Para el caso de la investigación, los empresarios entrevistados se encuentran dentro de este grupo de acuerdo a las características observadas previamente.

El segundo nivel es de las empresas de reproducción simple, las cuales se identifican por las grandes expectativas en su crecimiento empresarial. Los sectores que destacan en este nivel son el de servicios y de comercio por menor. Ellas representan el 30% de las MYPE. Y en el tercer nivel están las microempresas de supervivencia, las cuales se caracterizan por operar de manera improvisada como los negocios ambulatórios. Les resulta difícil obtener

financiamientos no solo por sus limitaciones en la oferta, sino por su baja capacidad de pago. De este modo, al no conseguir financiamiento quedan entrampadas en un círculo sin poder crecer. Además, ellas representan el 30% de las MYPE en el Perú.

3.2. Importancia de las pequeñas empresas

La relevancia de la existencia de nuevas empresas en nuestro país radica en la participación de personas con nuevas proyecciones, necesidades y objetivos. El motivo por el que una persona o un grupo de personas deciden agruparse y conformar una empresa puede variar, ya sea por su capacidad, oportunidad o disponibilidad. Sin embargo, el crecimiento económico puede ser uno de los alicientes para el emprendimiento. A partir de ello, se pueden desencadenar una serie de ideas que, con disciplina y compromiso, pueden materializarse en la constitución de una empresa exitosa (Produce, 2013a).

Una vez ocurrido lo anterior, las personas ven una oportunidad para ingresar a nuevos mercados y seguir el ritmo del crecimiento económico. Otra situación semejante ocurre cuando las personas suelen desconfiar de la seguridad de sus trabajos actuales y buscan alternativas para no depender de solo un empleo. Para ello, las personas consideran que la creación de una propia empresa permitirá un menor riesgo de quedarse sin ingresos económicos (Produce, 2013a).

Por lo anterior, la importancia de las MYPE radica en su participación en el crecimiento de la economía nacional. Es decir, si surgen más empresas de este tipo, se generará más ingresos para los mismos empresarios que adquieren mayor poder adquisitivo, al mismo tiempo que se estima una mayor capacidad de consumo del mercado. De este modo, se crea un círculo en el que se aprecia que más personas se encuentran dispuestas a pagar más por mejores servicios.

Asimismo, cabe mencionar que las empresas que crezcan también requerirán de nuevos colaboradores y así se generarán más empleos. También, el desarrollo de las MYPE permite conocer el emprendedurismo de cada persona, pues surge una necesidad de seguir creciendo de manera independientes hasta lograr ser “jefe de uno mismo”. Para que ello se consiga, los empresarios MYPE deben iniciar su actividad con ideas innovadoras, saliendo de lo convencional y ofreciendo productos o servicios que logren diferenciarse en el mercado.

3.3. Características de los empresarios MYPE

El nacimiento de las microempresas se debe a dos factores básicos. El primero, es el factor personal y se refiere a que los individuos están llamados a ser empresarios por necesidad; el segundo es el de oportunidad. El primero se aplica cuando existen bajos ingresos, desempleo o dificultad para cubrir los requerimientos básicos. Mientras que el segundo ocurre cuando las personas consideran tener una idea de negocio sobre un producto o servicio innovador.

Asimismo, se cuenta con características como la actitud y los recursos disponibles, aspectos fundamentales en el emprendimiento (Global Entrepreneurship Monitor [Gem], 2012).

La actitud de un microempresario es básica para iniciar y continuar con un proyecto. Así, la persona debe contar con una motivación para emprender un camino empresarial, así como un perfil personal relacionado con la toma de decisiones y las redes interpersonales que permiten establecer nexos cuando se requiera. Los recursos disponibles para un microempresario son los conocimientos y capacidades de un gestor tales como planificar, organizar, dirigir y controlar. Asimismo, ser constante con la misión y visión que se plantee en la organización permitirá conseguir el éxito empresarial. Además, existen recursos materiales que son el complemento para llevar a cabo las ideas. Por su lado, los recursos financieros ayudan a invertir en el servicio o producto que el empresario quiere desarrollar y ofrecer en tanto que los recursos tecnológicos son aquellos que dirigen el rumbo del proyecto empresarial.

En el estudio “Segmentación psicográfica de la pequeña y microempresa”, presentado por la Universidad ESAN, se describe siete perfiles de los micro y pequeños empresarios. Entre ellos podemos mencionar a los conservadores, los conformistas, los materialistas, los maduros, los flemáticos, los estables y los progresistas (Bohórquez et al., 2008). En primer lugar, los micro y pequeños empresarios conservadores se ubican principalmente en la zona de Lima Centro y tienen entre 26 a 45 años. Ellos se dedican generalmente al comercio y buscan salir adelante con mucho esfuerzo. En su mayoría son hombres. En su empresa cuentan con tres o cuatro colaboradores y generan ventas menores a 90 mil soles anuales. En segundo lugar, los pequeños empresarios conformistas son aquellos que se sienten a gusto con su calidad de vida y no están interesados en asumir riesgos. El rango de edad varía entre 26 y 35 años y se ubican en Lima Centro y Lima Este. Esta microempresa también cuenta con tres o cuatro colaboradores y sus ventas son menores a 90 mil soles anuales.

En tercer lugar, los pequeños empresarios materialistas se caracterizan por darle un mayor valor al dinero y las ventas. Por ello, están dispuestos a sacrificar su tiempo y familia para seguir generando mayores ganancias. Sus ventas se pueden incrementar a 180 mil soles anuales. Asimismo, su rango de edad varía entre 36 y 45 años. En cuarto lugar, los maduros son los pequeños empresarios que se encuentran entre los 45 y 60 años, quienes se dedican al comercio y a los servicios principalmente. Ellos se caracterizan por haber completado sus estudios superiores y tienen una visión enfocada a la capacitación y desarrollo de su personal. Además, se interesan por la sociedad, el vínculo que genera la empresa y consideran a la familia, especialmente en los hijos, como factor esencial del progreso.

En quinto lugar, los flemáticos son aquellos que siguen trabajando a pesar de los cambios en el entorno. Sus ganas y motivaciones para surgir son menores frente a los demás tipos de micro y pequeños empresarios. Mayormente tienen entre 26 y 35 años. Sus empresas tienen definidas sus funciones: cada área toma sus propias decisiones y no solo el propietario o gerente. En sexto lugar, los estables son los microempresarios que han logrado salir adelante con su negocio, en tanto que su familia y desarrollo personal siguen siendo prioridad. Esta empresa está en la capacidad de tomar decisiones de manera independiente de acuerdo a los objetivos establecidos según proyecciones de ventas.

En séptimo lugar, se encuentran los progresistas quienes tienen menos de 35 años. Se caracterizan por estar orientados al cambio y ser sociables. De preferencia, cuentan con colaboradores sin vínculos familiares. Además, una razón importante para ellos, es ser su propio jefe y tomar sus propias decisiones. Para la investigación, se trabajará en base a dos (2) generaciones de empresarios que destacan a un empresario flemático y a uno materialista. Los jóvenes empresarios muestran un perfil flemático, quienes se caracterizan por continuar con sus labores con motivación, a pesar de los cambios en el entorno. Mientras que los empresarios mayores se representan como un perfil materialista, quienes le dan prioridad al dinero.

4. Tecnologías de la información y comunicación (TIC)

En el siguiente apartado se presentará la definición de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), su importancia en las empresas, características más importantes así como los requerimientos para su implementación efectiva.

4.1. Definición de TIC

Las Tecnologías de la Información y Comunicación se definen como un conjunto de tecnologías entrelazadas: la informática, microelectrónica y telecomunicaciones, las cuales permiten crear nuevas formas de comunicación (Belloch, 2012). De esta manera, para el uso de TIC se requiere de distintas herramientas tecnológicas. Entre ellas se puede mencionar a las computadoras, que han sido el recurso básico para que la sociedad se mantenga conectada a nuevas tecnologías. Asimismo, intervienen el televisor, celulares inteligentes y tablets. Asimismo, debe mencionarse el acceso a una red que hace posible que personas de diferentes partes del mundo puedan mantener una comunicación.

De esta manera, las TIC podrían funcionar como el perfecto complemento para empresarios que buscan ingresar a nuevos mercados de clientes, que buscan nuevos proveedores más competitivos y también, eficiencia operativa, logro de resultados, crecimiento de ventas y desarrollo empresarial. Cabe mencionar, que las TIC tienen una amplia gama de aplicación:

desde los negocios, la educación, la salud, y cualquier rubro como se ha demostrado en diversos programas y proyectos implementados por el Estado o diversas empresas.

4.2.Importancia de las TIC

Las TIC tienen un rol importante para el desempeño y desarrollo de las empresas independientemente de su tamaño. Esto se debe a la posibilidad de obtener a través de ellas una ventaja competitiva en el mercado. De esta forma, se ha identificado que con las TIC, las más beneficiadas son las MYPE, dada su capacidad de reducir costos, ingresar a nuevos mercados, ventajas que les permite competir con empresas más grandes (Crecemype, 2014a). De acuerdo a la investigación realizada por Bohórquez (2014), el uso de TIC ayuda a la MYPE a romper fronteras y comunicarse con otros clientes o proveedores de cualquier parte del mundo y de manera inmediata. También reduce los costos de transacción ya que las empresas pueden negociar a través de una conexión en línea, uso de correo electrónico u otro medio virtual sin tener que realizar viajes para entablar una conversación, cada vez que sea necesario.

No obstante, es necesario que los recursos que se empleen deban ser mejorados constantemente de acuerdo a las exigencias del entorno y del tiempo. Todo ello debe plantearse con la finalidad de ingresar a un mercado competitivo, en el que el consumidor tenga la opción de elegir a quien le brinde mayor información, con claridad y seguridad. Actualmente, las MYPE han ingresado a las redes sociales para mostrar y promocionar sus productos y servicios a más personas o potenciales clientes. No obstante, algunas apuestan solo por la presencia a través de una página web como una plataforma de información o soporte mas no de interacción entre cliente y empresa. Esta actitud conservadora puede explicarse por factores como el miedo a lo nuevo, desconocimiento de otras alternativas, mirada de proyectos al corto plazo, personal sin capacitación y/o poco presupuesto para poder hacer inversiones en tecnología.

Por otro lado, el uso de las TIC como una “navaja suiza” se refiere al uso completo de todas las herramientas que podrían ser utilizadas para tener mayor presencia en Internet: conocer las preferencias y características de sus clientes, recoger información sobre sus productos y servicios, recibir sugerencias y, como resultado, desarrollar estrategias que busquen fidelizar al consumidor y obtener resultados a corto y largo plazo. De esta manera, las MYPE pueden aprovechar estos beneficios y llegar a más potenciales consumidores.

También es importante considerar las nuevas tecnologías que se están desarrollando no solo para las computadoras personales, sino específicamente también para dispositivos móviles (tablets, y smartphones), hoy en auge. Además, es necesario que la página web de la empresa deba ser usable y responsiva. Esto es, amigable en su navegación y adaptable a cualquier dispositivo a fin de que llame la atención del potencial cliente y que su visita termine en una

compra. Por ello, el uso de las TIC como una “navaja suiza” es fundamental para obtener mejores resultados de todas las posibilidades que se ofrecen (Bohórquez, 2014).

4.3. Características y requerimientos de las TIC

Por lo señalado, una MYPE que busca ser competitiva necesita implementar el uso de TIC porque así podrá destacar entre las demás empresas. Para este propósito, Crecemype, del Ministerio de Producción, ha propuesto cinco recursos esenciales: el negocio en Internet, el correo electrónico, la base de datos, las redes sociales y el comercio electrónico. La importancia de tener un negocio en Internet radica en que si este no se está en la red, no existe, según la información de Crecemype (2014a). Además, se puede aprender nuevas formas de hacer negocios, ofrecer y publicar productos y servicios, vender en el mercado local y extranjero, conocer a los competidores, conocer mejor a los clientes y descubrir nuevas tendencias de venta y productos. Si el negocio recién se está iniciando, es posible solicitar un crédito a instituciones o particulares a fin de invertir en tecnologías e Internet. Debe tenerse en cuenta que las páginas web sirven como una vitrina para los productos y servicios ofrecidos, además de acercarse al cliente y crear un vínculo. Se trata, sin duda, de un gran paso en establecer la empresa.

Es decir, se trata de brindar y recibir información, comunicarse con personas alrededor del mundo, negociar y crear redes. Como consecuencia, las MYPE podrán incrementar sus ventas y captar aquellos comentarios que permitan crear e innovar en su servicio, buscando la satisfacción de los clientes. El correo electrónico es un medio eficiente y seguro que permite intercambiar información de manera económica, también ayuda a contactar personas que están en diferentes partes del mundo y a cualquier hora, de igual manera sirve para enviar mensajes con información comercial o de cualquier tipo con destino a una o más personas.

Por su parte, las bases de datos constituyen un recurso importante que sirven para almacenar, sistematizar y recuperar información, data específica sobre la empresa (sus clientes, productos en stock, proveedores). Ello permite rapidez y precisión en lo requerido por el cliente. Así, si se maneja correctamente los datos de los clientes, entonces se podrá mantener comunicación constante con ellos a través de diversos medios, ya sea por teléfono o correo electrónico. Además, permitirá desarrollar estrategias de *marketing* directo, es decir, promociones personalizadas del producto o servicio ofrecido, brindar información sobre novedades y lanzamientos, conocer las preferencias de los clientes, conocer el presupuesto de gasto con el que estos cuentan, veces y frecuencia de compra. Asimismo, la base de datos sirve para conocer el comportamiento del cliente de manera más ordenada y estadística. Como se indicó, esto es válido también para el tratamiento de la información de los proveedores, bancos, exportadores, y más categorías de interés de la organización.

Otro recurso empleado por las empresas son las redes sociales, que son los medios de comunicación que contactan a personas, empresas y organizaciones que comparten intereses en común. Entre las más populares están Facebook, Twitter y YouTube, cada una se diferencia y puede ser utilizada según la necesidad específica. El último recurso de TIC que presenta Crecemype es el comercio electrónico que se desarrolla como una alternativa llena de beneficios en el que se concreta el proceso del uso de tecnologías desde el inicio de la publicación de información en la web hasta la compra del producto o servicio ofrecido. (Crecemype, 2014a).

5. Comercio Electrónico

La unión de las TIC y el comercio electrónico permite a las empresas mejorar su competitividad al hacerlas más eficientes; además permite transformar y mejorar sus procesos y estructura para obtener mayor productividad (Agenda Digital, 2013).

5.1. ¿Qué es el comercio electrónico?

Según Laudon (2009) el comercio electrónico son todas las transacciones comerciales habilitadas de manera digital entre organizaciones e individuos, que incluye transacciones mediadas por la tecnología digital, y que implican un intercambio de valores entre límites organizacionales o individuales, a cambio de productos o servicios. Por otro lado, la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo (United Nations Conference on Trade and Development [Unctad], 2007), define al comercio electrónico como una transacción comercial que se efectúa usando alguna forma de comunicación basada en Internet. La entrega y pago puede ser efectuada *off-line*, en el mundo real. Para la presente investigación se ha tomado de referencia esta última definición.

A la vez, es necesario recalcar la diferencia entre el comercio electrónico y los negocios en línea (*e-business*), ya que en ocasiones estos términos son confundidos. Para el fin de esta investigación, utilizaremos la definición de *e-business* ofrecida por Laudon (2009), quien la entiende como una habilitación digital de las transacciones y procesos dentro de una empresa y lo que se encuentre bajo su control, en lo cual no se incluyen las transacciones comerciales que impliquen un intercambio de valor a través de límites organizacionales. El comercio electrónico genera directamente ingresos de negocio o clientes externos de la empresa, en cambio, el control de inventario en línea formaría parte del *e-business*. Ambas partes requieren infraestructura y habilidades para su manejo, ya que los negocios en línea forman parte de la base y soporte para las actividades comerciales del comercio electrónico, también llamado *e-commerce*.

5.2. La importancia del comercio electrónico

En la actualidad, el comercio electrónico está generando cambios en cuanto a la relación entre el consumidor y el vendedor. De esta manera, por ejemplo, se genera una reducción de la asimetría de información, ya que evita que les sea más difícil a los clientes conocer los costos, estrategias de discriminación de precios y ganancias de venta (Laudon, 2009). Por ello, las TIC juegan un papel importante al hablar de comercio electrónico, ya que ellas promueven el desarrollo y la adopción de iniciativas como el Internet, que ofrece grandes ventajas para el comercio electrónico (Salazar, 2012). El comercio electrónico es considerado como una oportunidad para que los países en desarrollo fortalezcan su posición en el sistema multilateral de comercio. Así, la importancia del *e-commerce* radica en que este pueda contribuir a que las economías en desarrollo obtengan mayores beneficios del comercio y permita el crecimiento de las empresas, ya que es un canal de bajo costo y amplio alcance (Wto, 2013).

El rápido crecimiento de las ventas a través del comercio electrónico representa a través de sus cifras una considerable proporción de las ventas comerciales totales. Este tipo de comercio creció un 21.1% de sus ventas en el mundo del año 2011 al 2012 y un 18.3% para el 2013 con una expectativa favorable para los años siguientes (Marketing Directo, 2013). Para el caso de América Latina, los ingresos por ventas en los últimos años también han sido favorables, ya que para el 2009 se registraron \$22.000 millones. Estos aumentaron para el 2011 a \$43.000 millones con un 98,5% de crecimiento bianual y \$70.000 millones aproximados para el 2013 (VISA- América Economía, 2012). Estos pronósticos positivos reflejan las cualidades positivas que brinda el comercio electrónico para la sociedad.

5.3. Características del comercio electrónico

La tecnología del comercio electrónico tiene características propias que lo diferencian de otros tipos de comercio en la forma de vender. El valor de estas características respalda su efectividad y crecimiento, dándole mayores beneficios a los comerciantes en línea ya sea en el desarrollo de productos, precios, segmentación de mercados, competencia, etc. Así, Laudon (2009) menciona ocho características principales del comercio electrónico las cuales son ubicuidad, alcance global, estándares universales, riqueza, interactividad, densidad de la información, personalización y tecnología social. Todas ellas son descritas a continuación.

El comercio electrónico se caracteriza por su ubicuidad al estar disponible en casi todas partes y en todo momento extendiéndose más allá de los límites tradicionales eliminando una ubicación temporal y geográfica. Además, es de alcance universal, ya que permite que las transacciones comerciales traspasen los límites nacionales y culturales permitiendo tener un tamaño potencial de mercado similar al tamaño de la población en línea mundial. Los estándares

técnicos universales del comercio electrónico conllevan a beneficios que redundan en la reducción considerable de los costos de entrada en el mercado y la reducción de costos de búsqueda para los comerciantes y consumidores. De igual modo, la riqueza en el contenido interactivo de la información transmitida por Internet permite ajustar un mensaje individual a cada usuario a través de video, audio, texto u otras formas de comunicación.

En lo referido a la interacción, el comercio electrónico mejora y refuerza la comunicación entre el comerciante y el consumidor, lo cual genera una experiencia más personalizada entre ambos. Por otro lado, la densidad de la información que ofrece el Internet al comercio electrónico aumenta la prevalencia, precisión y actualidad de la información a la par que se reducen otros costos asociados como almacenamiento y procesamiento de la misma. Del mismo modo, la personalización permite dirigir los mensajes de *marketing* a clientes específicos, permitiendo que los productos o servicios de una empresa se adecuen a las preferencias o comportamiento de los usuarios. Asimismo, la tecnología social del Internet proporciona a los usuarios la capacidad para compartir y difundir información en casi cualquier lugar del mundo a toda la comunidad de internautas.

5.4. Tipos o categorías de comercio electrónico

En la actualidad existen diversas clasificaciones del comercio electrónico por concepto de negocio, pues existen múltiples relaciones comerciales que se pueden establecer. Las principales, y más usadas, son *Business-to-Consumer* (B2C), *Business-to-Business* (B2B) y *Consumer-to-Consumer* (C2C). La presente investigación se enfocará en el *Business-to-Consumer* (B2C), ya que se analizará la venta del producto de una empresa hacia el cliente o consumidor. A continuación su descripción. El B2C, Negocio a Consumidor, es el tipo de comercio con mayor aceptación y crecimiento. Tiene como principal ventaja el poder llegar a los clientes sin importar las barreras geográficas, es decir, se refiere a aquel medio en el que una empresa busca vender sus productos a consumidores finales (Arellano, 2010).

Por su parte, el tipo de comercio que moviliza la mayor cantidad de dinero, el B2B, Negocio a Negocio, es el que implica la transacción comercial directa entre empresas en el que una empresa hace uso de una red para efectuar órdenes de compra a los proveedores, recibir facturas, y realizar otros pagos (Bohórquez et al., 2008). El comercio tipo C2C, Consumidor a Consumidor, representa las transacciones entre los consumidores. A través de un mercado *on line* los consumidores-vendedores colocan sus productos, lo promocionan y venden, páginas como E-bay.com y mercadolibre.com, son las principales representantes de este tipo de comercio a nivel mundial (Bohórquez et al., 2008).

Comercio electrónico en el Perú

En este segmento se busca relacionar la información recabada acerca del comercio electrónico, las tecnologías de la información y las MYPE, con la realidad del Perú y sector donde se desarrolla el estudio.

Evolución del comercio electrónico en Perú

El comercio electrónico ha evolucionado favorablemente en el Perú, ya que pasó de ser un catálogo de productos o servicios que una empresa ofrece a partir de una página estática a convertirse en un medio de primer orden en la venta de productos y servicios (Bohórquez et al., 2008). Así, cada vez surgen más servicios de medios de pago con mayor seguridad bajo el respaldo de marcas reconocidas como Safety Pay y PayPal. Además, surgen asociaciones especializadas en comercio electrónico como la Cámara Peruana de Comercio Electrónico, que tienen como finalidad apoyar a los emprendedores en este medio y guiarlos en su desarrollo.

A la vez, existen eventos que impulsan el *e-commerce* por el lado de la oferta y la demanda. Por ejemplo, el Cyber-Monday Perú que cada año logra conectar a un alto porcentaje de nuevos compradores. Asimismo, el *E-commerce day*, evento que se realiza desde el 2008 en Perú y otros países de Latinoamérica. Permite a los empresarios asistentes conocer las últimas tendencias del *e-commerce*, casos de éxito (*benchmarking*), interactuar con otras personas interesadas en el tema (*networking*) y otros beneficios.

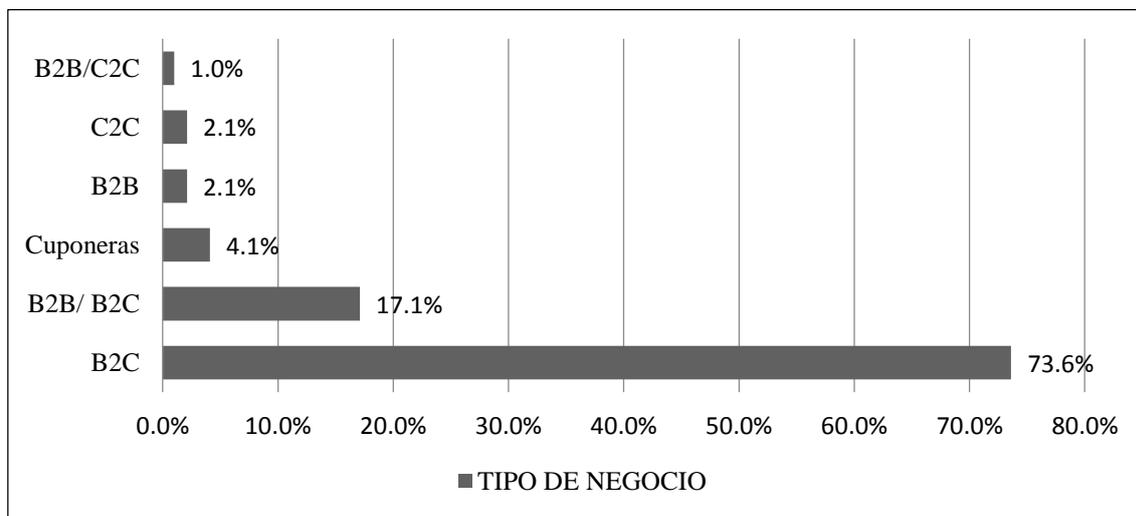
La presencia de las empresas en las redes sociales también es un factor importante que apoya la consolidación de la empresa en la apuesta por el comercio electrónico. En un estudio realizado por FuturoLabs (2012) a 193 empresas que utilizan el *e-commerce*, la gran mayoría (79.8%) tiene presencia en las redes sociales, mientras que el 20.2% todavía no las utiliza como medio. De la mayoría, un 76.2% se encuentra en Facebook, un 57.0% en Twitter, 33.7% en YouTube, 17.1% en LinkedIn y 9.3% en Pinterest. El apoyo de las redes sociales a la estrategia de *e-commerce* permite la viralización, interacción y difusión de la marca.

Análisis del comercio electrónico B2C

El comercio electrónico crece de forma constante a nivel mundial, inclusive el Perú muestra un crecimiento para el 2013 de US\$1000 millones, un incremento del 60% comparado con las cifras alcanzadas en el año anterior y se espera que para el 2014 las ventas por comercio electrónico cierre con un promedio mayor. Además, según un estudio de comercio electrónico en el Perú realizado por FuturoLabs (2012), el B2C (*Business-to- Consumer*) es el tipo de comercio más utilizado en la actualidad por empresas peruanas con un 73.6%, seguido por el B2B con 17.1%. Ver Figura 7: Empresas según tipo de negocio en Internet.

Sin embargo, comparado con países más desarrollados e incluso países vecinos, Perú aún representa un porcentaje reducido en cuanto a este tipo de comercio, ya que el nivel de compras solo alcanza el 1.4% del total de Latinoamérica comparado con otras naciones de la región como Brasil (59.1%) México (14.2%) y Chile (3.5%) (VISA- América Economía, 2012). Por otro lado, los sectores con mayor presencia son el de venta y envío de flores y regalos (19.66%); viajes y turismo (11.11%) y ropa, accesorios y calzado (6.84%). Por otra parte, entre el principales medio de pago ofrecido es de tarjeta de crédito (88.6%), seguido por otros servicios como Safety Pay (39.9%) y PayPal (22.3%) (FuturoLabs, 2012).

Figura 7: Empresas según tipo de negocio en Internet



Adaptado de: FuturoLabs (2012)

Por lo señalado, la comercialización de muebles de madera a través de Internet es una modalidad de venta todavía poco desarrollada en el Perú. Según un estudio realizado acerca del comercio electrónico por la empresa de investigación de mercado y personas (FuturoLabs, 2012), los muebles de madera, incluidos dentro del sector de hogar y decoración, conforman el 2.14% de la preferencia de los consumidores. Si bien no se compara con el sector de flores y regalos, la venta de muebles tiene alto potencial de crecimiento, ya que son productos también aptos comercializarse a través de Internet. Ver Figura 8: Sectores con presencia en *e-commerce*.

Grandes empresas de *retail* venden a través de sus plataformas *on-line* diversos productos que incluyen variedad de muebles para el hogar. Además, empresas trasnacionales creadoras de mercado como Linio, Mercado Libre, OLX, entre otras, incluyen dentro de su oferta productos a base de madera. Cabe recalcar, algunas iniciativas peruanas para impulsar el comercio de los muebles de madera a través de Internet. Así, empresas como *mueblesvilla.com* e *ikasa.com.pe*, son ejemplo de empresas de emprendimiento en *marketing* digital. Con respecto

al mercado internacional, en otros países latinoamericanos que cuentan con mayor desarrollo en el comercio electrónico como Brasil y Chile, la venta de muebles de madera presenta un mayor alcance y con páginas web mejor estructuradas como *alercemuebles.cl* y *mueblessur.cl* de Chile.

Figura 8: Sectores con presencia en e-commerce



Fuente: FuturoLabs(2012)

5.4.1.

Ventajas y desventajas del comercio electrónico B2C en el Perú.

El *e-commerce* demuestra su potencial a través de su crecimiento tanto a nivel mundial como en el Perú. Sin embargo, existen obstáculos en el país que dificultan la aceleración de su crecimiento para que esté a la par con otros países de la región. Es así que existen factores que favorecen o retrasan el despegue del comercio electrónico B2C.

En primer lugar, en cuanto a los factores que incentivan el crecimiento del *e-commerce* B2C en Perú, destaca la menor aversión a la tecnología de los compradores jóvenes (nacidos en

la década de 1990), quienes, mientras más aumentan su poder adquisitivo, más compras en línea realizan. Además, el crecimiento de la banda ancha y la mayor utilización de ella en el Perú favorecen al alza del comercio electrónico, ya que mejora las bases para el desarrollo de la Sociedad de la Información, la cual afianza la inserción en la economía globalizada (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [Osiptel], 2014).

Por otro lado, todavía existen factores que limitan que las personas compren en línea. Uno de los principales problemas en cuanto a la demanda es que las personas no están acostumbradas a pagar por Internet. Para contrarrestar este obstáculo han surgido servicios como Safety Pay y su sistema de encriptado como un medio de pago que brinda más seguridad al cliente. De otro lado, la falta de costumbre de las personas a utilizar el Internet también es un obstáculo para incrementar el comercio electrónico. El inducirles confianza, ya sea en el pago como en la facilidad de los procesos, permitirá que estas personas se conviertan en clientes.

Además, de acuerdo al estudio del comercio electrónico en el Perú realizado por FuturoLabs (2012), otras barreras que entorpecen la expansión del *e-commerce* B2C en Perú se relacionan con la desconfianza, inseguridad ante una posible estafa, desconocimiento del uso de plataformas de pago, faltas de oferta y variedad, y la tangibilidad como la necesidad de ver y sentir el producto antes de comprarlo. También existen obstáculos de tipo estructural que impiden que las MYPE utilicen con mayor plenitud el comercio electrónico. Estos problemas se relacionan, en su mayoría, con la falta de infraestructura, seguridad financiera y jurídica. A la vez, se debe tomar en cuenta la existencia de diferencias culturales que limitan la aplicabilidad de los modelos de *e-commerce* en el Perú (Comunidad Andina, 2013).

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

En el siguiente capítulo se describirá la naturaleza del estudio así como la forma en cómo se seleccionó a todos los participantes. Además, se indicarán las consideraciones realizadas para la recolección de la información.

1. Alcance del estudio

El alcance de la investigación en un inicio fue semiexploratorio, con la posibilidad de alcanzar un nivel descriptivo y, a medida que se encontraron las relaciones entre los factores, se llegó a un nivel correlacional. Se realizó así en un primer momento un estudio exploratorio, ya que la literatura sobre el grupo de empresas del sector estudiado y su ubicación se encuentra desactualizada o tiene enfoques más amplios¹. Además, ayudó a sentar las bases de una investigación más completa y las relaciones potenciales entre los factores a trabajar. Por otro lado, llegar a un alcance descriptivo permitió describir los factores que participan en la toma de decisiones de los pequeños empresarios, lo cual sirvió para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones del contexto a estudiar.

De este modo, se identificaron, analizaron y clasificaron los factores que intervienen en su decisión en la medida que ello sea deducible de la información y que se logre obtener a partir de los instrumentos desarrollados. A través de las entrevistas e intervenciones de los participantes en el desarrollo de la investigación, se logró distinguir un nivel de relación entre los factores identificados junto a su nivel de validez, lo que permitió alcanzar un enfoque correlacional. Es así que se evaluó el comportamiento de los empresarios respecto a los principales factores que intervienen al momento de decidir incorporar una nueva estrategia de comercialización como lo es comercio electrónico. A continuación se presenta el esquema de la metodología utilizado en la investigación. Ver Figura 9: Esquema metodológico.

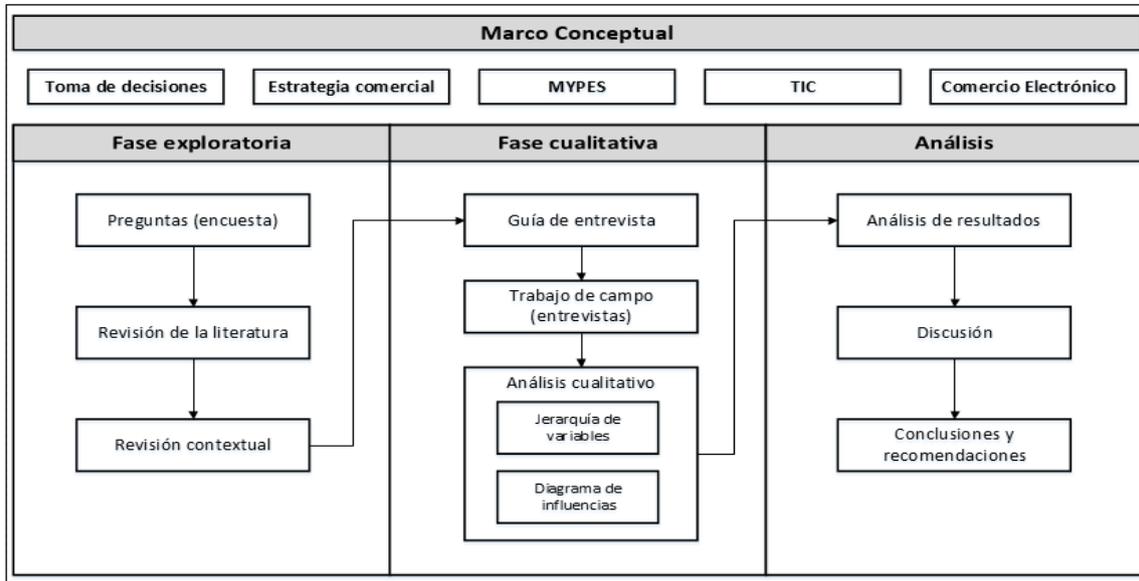
2. Tipo de diseño metodológico

El diseño de la investigación realizada parte de la necesidad de profundizar en los principales factores que intervienen en la decisión de los empresarios del sector madera y muebles para adoptar el comercio electrónico como un medio para realizar sus ventas, tomando en consideración las principales características del producto o servicio ofrecido por el sector. El estudio se realizó sobre la base de una estrategia de investigación cualitativa que implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de los datos de un estudio y responder el planteamiento de un problema (Baptista et al., 2010). La aplicación de esta metodología permite

¹ Los estudios encontrados guardan relación con temas enfocados al proceso de producción, gestión del conocimiento, nivel de emprendimiento o un enfoque sociológico.

analizar los factores implicados con mayor profundidad, lo cual también posibilita obtener información como las percepciones, costumbres, creencias y experiencias.

Figura 9: Esquema metodológico



Para contribuir al mejor entendimiento de los conceptos vistos en la investigación, se revisó fuentes secundarias incluidas en el Capítulo 3 del Marco Teórico. Es así que, para la investigación teórico-aplicada se revisó la literatura relacionada a la toma de decisiones empresariales, estrategias de comercialización, MYPE y las TIC relacionadas con el comercio electrónico B2C, y su aplicación en el Perú. Además, para la recolección de los datos se utilizaron técnicas cualitativas que incluyen entrevistas a profundidad tanto a empresarios como a expertos y observaciones a los vendedores de los locales comerciales, las cuales se desarrollan con mayor profundidad en el siguiente apartado del texto.

3. Instrumentos de la investigación

Los instrumentos cualitativos elegidos para realizar la investigación fueron entrevistas a profundidad y la observación participante. La primera herramienta fue aplicada a los empresarios madereros y a expertos en los temas que integran la investigación, ya que fue la que se adecuaba mejor al contexto. Mientras que la segunda fue aplicada solo a vendedores de los locales comerciales. En este caso, el trabajo de campo se realizó durante los meses de setiembre y octubre del 2014, cuando los empresarios contaban con mayor tiempo disponible. Es así que se realizará la triangulación de la información a través de diferentes métodos con la finalidad de aumentar la calidad y fortaleza de la investigación cualitativa.

3.1. Entrevista a profundidad

Las entrevistas a profundidad fueron aplicadas a los pequeños empresarios de muebles de madera para el hogar ubicados en el PIVES, las cuales se realizaron según su disponibilidad con el propósito de conocer su experiencia, conocimiento y expectativas sobre el sector. Para recoger la información, se utilizó una guía de entrevista semi estructurada (ver Anexo B) dividida en los temas claves dentro de la investigación como MYPE, tomas de decisión, estrategias de comercialización, uso de TIC y comercio electrónico. Por otro lado, se realizaron entrevistas a profundidad a expertos en el sector y representantes institucionales con la finalidad de que brinden sus diferentes perspectivas y opiniones acerca del tema investigado. Además, se realizaron guías de entrevistas personalizadas para cada experto, las que incluyeron una serie de preguntas orientadas al tema de interés en la investigación.

3.2. Observación participante

Las observaciones se realizaron a vendedores de los locales comerciales ubicados en la zona seleccionada para la investigación con la finalidad de identificar el grado de uso de TIC y de *marketing* operativo². La primera observación se realizó el sábado 11 de octubre de 2014 en el horario de 11:00 am a 3:00 pm; mientras que la segunda se realizó el día miércoles 15 de octubre de 2014 en el horario de 2:00 pm a 5:00 pm. Finalmente, la tercera observación se realizó entre el 1 y 5 de diciembre de 2014 a los 12 locales comerciales de los entrevistados para contrastar y complementar la información brindada. Asimismo, se tomó en cuenta una serie de variables visibles en una actividad cotidiana de compra - venta. Estas variables las conforman el local de la empresa, colaboradores y productos ofrecidos; también se prestó atención a la estrategia comercial enfocada en la publicidad utilizada y el uso de TIC (ver Anexo C).

4. Población del estudio

El estudio comprendió la identificación de 300 casos de empresas en la actividad de carpintería registradas en la base de datos de la Gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Villa El Salvador (ver Anexo D, en el CD adjunto), de las cuales 270 eran microempresas que no se incluyen en el estudio. De las 30 pequeñas empresas restantes, 8 de ellas no aceptaron participar y 10 no fueron ubicadas físicamente o fueron descartadas por no cumplir con las características definidas en la población del estudio. Por ende, se realizaron efectivamente 12 estudios de caso que permitieron responder a las preguntas de investigación basadas en la teoría de los casos de estudio. La población estuvo conformada por pequeños

² Estrategias operativas de marketing referidas al Marketing mix que incluye Producto, Precio, Promoción y Plaza. (Armstrong, 2013).

empresarios de muebles de madera, cuyas empresas están ubicadas en el PIVES y que cumplieron con los siguientes criterios:

- Sus ingresos anuales, acorde a Sunat, oscilan entre las 150 UIT y 1700 UIT.
- Su antigüedad en el PIVES debe ser por lo menos un (1) año de actividad para poder evaluar su sostenibilidad, desempeño y evolución en el tiempo. Durante ese año, se entiende que las empresas han logrado instalarse, reconocer sus debilidades y establecer mejoras sobre ellas.
- El material utilizado en la producción de los muebles debe ser, en su mayoría, a base de madera.
- El PIVES como origen de la empresa.

Asimismo, en cuanto a los empresarios, estos:

- Estuvieron de acuerdo en participar a través de la aceptación del consentimiento informado.
- Se encuentran actualmente involucrados en la operación de la empresa como gerente o administradores.

5. Muestreo del estudio

La investigación requirió de una estrategia de muestreo mixta como una forma de profundizar y combinar varios tipos de muestra. De esta forma, en las entrevistas, se incluyó la muestra de expertos, la muestra de casos-tipo con la finalidad de analizar un determinado grupo social y la muestra homogénea, ya que las unidades seleccionadas comparten rasgos similares. Por otro lado, las observaciones fueron de tipo participante activa al intervenir en la mayoría de actividades pero manteniendo el rol de observador como prioridad (Baptista, et al., 2010, p.397-417).

Para un mejor análisis de las entrevistas, la muestra de expertos estuvo conformada por especialistas en los temas desarrollados en la investigación, quienes fueron elegidos por conveniencia con la finalidad de que brinden su opinión y permitan contextualizar el tema. Se utilizó la muestra de casos-tipo, que está conformada por los pequeños empresarios del PIVES que se desarrollan en el sector de madera y muebles. Además, se utilizó el tipo de muestra homogénea, ya que los empresarios entrevistados guardaban similitud en 2 aspectos de importancia para la investigación: el rango de edades y uso de TIC en sus empresas.

La observación, por su parte, fue de tipo participante, estructurada y encubierta. Esta metodología fue elegida para obtener una mayor interacción con los vendedores, además fue estructurada para mantener una guía de los aspectos a observar y fue encubierta con la finalidad

de conocer la forma natural, espontánea, de comercialización de los vendedores, sin tener que influir en su respuesta. Ver Tabla 3: Conjunto de Instrumentos y muestra.

INSTRUMENTO	UNIDAD	MUESTRA
Entrevista	Empresarios	Caso-tipo y homogénea
Entrevista	Especialistas	Muestra de expertos
Observación	Vendedores	Participante

5.1. Entrevista a profundidad

Las entrevistas a profundidad fueron realizadas a pequeños empresarios madereros del PIVES y a expertos en temas desarrollados a lo largo de la investigación.

5.1.1. *Empresarios*

De acuerdo a las preguntas y la finalidad de la investigación, la muestra fue de doce (12) empresarios elegidos por carácter homogéneo, que incluye los criterios de edad, uso de TIC, material y tipo del mueble. Los empresarios elegidos para la muestra tienen características homogéneas tales como la edad, que varía entre los 21 y 60 años. Se contempla este rango, ya que la mayoría de empresas son familiares en la que los hijos administran el negocio.

Si bien el PIVES, mayormente está conformado por micro y pequeñas empresas, se considera que las pequeñas tienen una estrategia de comercialización establecida y el potencial para incorporar nuevas estrategias de comercialización. Además, como menciona en una entrevista MB, encargado de la oficina del Mincetur – VES (comunicación personal, 15 de octubre, 2014), se incluyen las empresas que sean tanto productoras como comercializadoras y sin tomar en cuenta aquellos que están integrados en Centros Comerciales del PIVES, ya que en su mayoría son microempresarios o solo comercializadores.

Finalmente, el material del mueble que produce y comercializa la empresa debe ser a base de madera en su mayor composición y cuya funcionalidad está destinada al hogar. Así, se incluye muebles para salas, dormitorios y comedores y se excluyen los muebles de oficina y otros que, siendo del hogar, tienen otro proceso productivo, debido al material empleado en su producción como melamine, tapizado, entre otros.

Las entrevistas a los doce (12) empresarios fueron presentadas en un primer momento de acuerdo al rango de edades, las cuales fueron divididas en la Generación 1 (21 a 40 años) y la Generación 2 (41 a 60 años). Luego, se subdividió en aquellos que tienen un uso básico de TIC

y los que tienen un uso ampliado de TIC con la finalidad de conocer el grado de apertura hacia

GENERACIÓN 1		GENERACIÓN 2	
21 - 40 años		41 - 60 años	
Uso básico de TIC	Uso ampliado de TIC	Uso básico de TIC	Uso ampliado de TIC

el uso de nueva tecnologías. Ver Tabla 4: Clasificación de la muestra.

Tabla 4: Clasificación de la muestra

Para consideración del estudio, se tomó en cuenta un uso básico de TIC para la comercialización que incluye el uso de teléfono, celular y POS. Mientras que el uso ampliado de TIC considera además el uso de computadoras e Internet, el cual incluye correo electrónico, redes sociales y página web, las cuales requieren de conocimientos y habilidades diferentes. Esta división se ha realizado con la finalidad de identificar, analizar y comparar las diferencias entre ambos grupos sobre el tema de la investigación. Ver Tabla 5: Clasificación de TIC.

Tabla 5: Clasificación de TIC

USO BÁSICO DE TIC	USO AMPLIADO DE TIC*
Teléfono fijo	Computadora
Celular	Internet: Correo, redes sociales, página web, etc.
POS	
*Incluye básico	

5.1.2. Expertos

Los expertos fueron elegidos por conveniencia, de acuerdo a los temas que se incluyen en la investigación. De esta forma, se contó con la participación de 6 especialistas, entre los cuales se encuentran dos (2) especialistas en MYPE y tres (3) especialistas Institucionales³. Se dio prioridad a los profesionales institucionales, ya que se encuentran en constante contacto con los pequeños empresarios. Se mantuvo la confidencialidad de sus nombres a través de iniciales. Además, se reunieron e interpretaron sus comentarios con la finalidad de conocer sus perspectivas sobre el tema investigado. Ver Tabla 6: Expertos entrevistados.

Tabla 6: Expertos entrevistados

RUBRO	CARGO	NOMBRE
Especialista en MYPE	Presidente de ENTORNO	IM

³ Profesionales que laboran en instituciones del Estado dentro del PIVES.

Especialista en MYPE	Representante de IPAE	DP
Especialista Institucional	Gerente de Desarrollo Económico-MUNIVES	OC
Especialista Institucional	Encargado de Mincetur-VES	MB
Especialista Institucional	Directora CITEmadera	JM

5.2. Observación participante

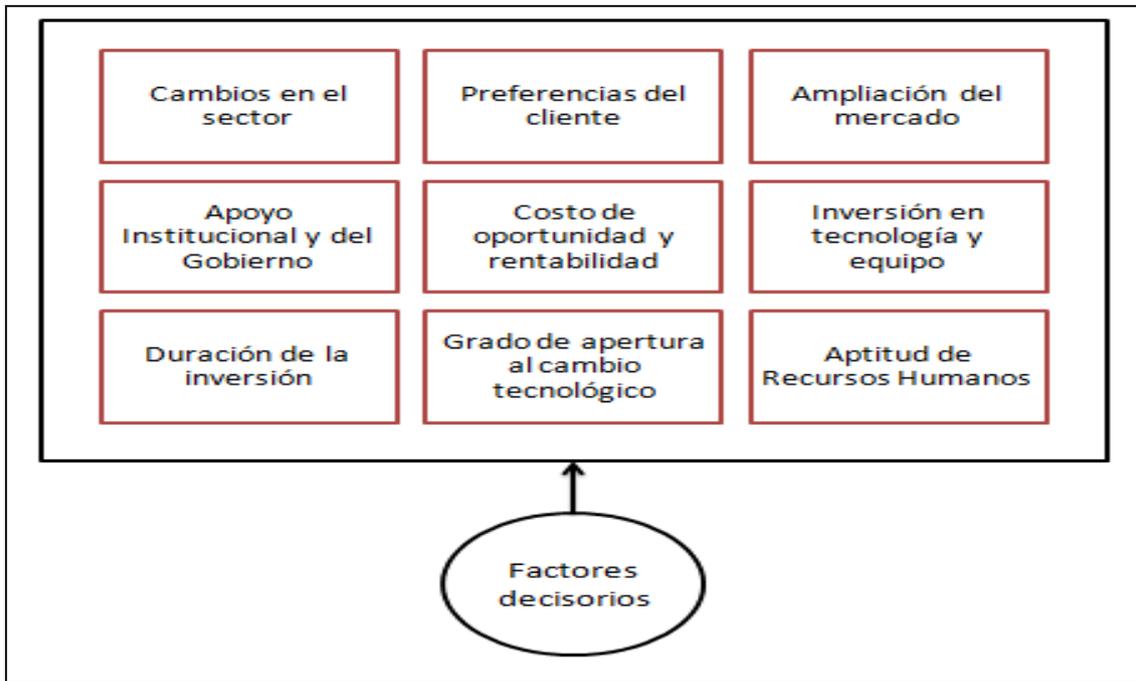
La muestra se realizó a través de un filtro entre las empresas de muebles de madera en el PIVES, luego de un recorrido general y reconocimiento de las características de las mismas. El primer filtro se enfocó en el producto, tanto en el material empleado como su funcionalidad. Luego de ello, se seleccionaron las empresas que en su mayoría trabajaban con madera y que ofrecían muebles destinados para el comedor, sala y dormitorio. El segundo filtro se enfocó en el local, en relación a su tamaño (amplitud) y decoración.

De este modo, se observó a los vendedores quienes son las personas que intervienen directamente en la comercialización. En primer lugar, se observó a los colaboradores de diferentes empresas que guardan las mismas características que aquellas seleccionadas para las entrevistas a profundidad. Y en segundo lugar, se observó a los locales comerciales de los entrevistados (empresarios) que participaron en la investigación.

6. Modelo de análisis

En el modelo de análisis utilizado en la investigación se presentan los nueve (9) factores percibidos como decisivos para incorporar el comercio electrónico dentro de las estrategias de comercialización en las empresas estudiadas. Estos factores se desprenden de la literatura revisada adaptada al contexto. Ver figura 10: Factores de la investigación

Figura 10: Factores de la investigación



6.1. Definición de los factores

La definición de los factores que fueron empleados en la investigación resultó de la revisión de la literatura de los autores Herbert Moskowitz y Gordon P. Wrigth (1986) y de Paul E. Moody (1991). Como resultado se identificó en un inicio trece (13) factores (ver Anexo E). No obstante, durante el trabajo de campo, estos factores se redujeron en nueve (9), los cuales serán explicados con mayor profundidad en el Capítulo 5: Análisis.

Asimismo, los factores se dividieron en dos (2) grupos. En primer lugar, los que pertenecen al ámbito externo se refieren a aquellos factores en los que la empresa no interviene directamente como los cambios en el sector, preferencias del cliente, ampliación del mercado y apoyo institucional y del Gobierno. En segundo lugar, están los factores internos, los cuales se relacionan y afectan directamente a la actividad de la empresa como es costo de oportunidad y rentabilidad, inversión en tecnología y equipo, duración de la inversión, grado de apertura al cambio tecnológico y aptitud de recursos humanos. Ver Tabla 7: Factores externos e internos. **Tabla 7: Factores externos e internos**

CONTEXTO	FACTORES
Externo	Cambios en el sector
	Preferencias del cliente
	Ampliación del mercado
	Apoyo institucional y del gobierno
Interno	Costo de oportunidad y rentabilidad
	Inversión en tecnología y equipo

Duración de la inversión
Grado de apertura al cambio tecnológico
Aptitud de Recursos Humanos

Por lo señalado, la presente tesis busca describir y correlacionar estos factores en el contexto local, ya que fueron percibidos como los principales elementos influyentes en la toma de decisiones. Asimismo, para efectos de la presente investigación, se ha tomado en cuenta la siguiente descripción de los factores en la Tabla 8: Descripción de factores. Asimismo, se identificó un total de veintiséis (26) temas específicos o códigos identificados (ver Anexo F).



Tabla 8: Descripción de factores

FACTOR	CÓDIGOS	DESCRIPCIÓN
Cambios del sector	Crecimiento del sector	Los cambios en el entorno económico donde se incluyen las variaciones en los ingresos y gastos de la oferta y la demanda de un sector que afectan en su crecimiento o desaceleración.
Preferencias del cliente	Percepción de la confianza del cliente Tiempo disponible Uso de tecnologías	Las capacidades, temores y predisposición de los consumidores que optarían por usar nuevos medios electrónicos para realizar sus compras.
Ampliación de mercado	Crecimiento del mercado Exclusividad	La búsqueda de nuevos clientes a través de nuevos medios comerciales. Permite tener una mejor posición frente a la competencia durante la etapa de desarrollo de un nuevo mercado.
Apoyo Institucional y del gobierno	Capacitación Gestión interna Percepción de apoyo Asistencia a eventos Normas y políticas	La participación del gobierno y de las instituciones presentes en el PIVES como entidades de promoción y de soporte a través de la comprensión de las necesidades de los empresarios, a la regulación y a las condiciones económicas para apoyarlos en el desarrollo operativo y comercial. Además, incluye la organización de eventos de capacitación para los empresarios.
Costo de oportunidad y rentabilidad	Negocio paralelo Medio de venta principal Rentabilidad Productividad Riesgo de capital	Los costos asociados a aquello que un empresario renuncia al elegir otra alternativa en la que pueda invertir dentro de la empresa, asumiendo el riesgo y permitiéndole al empresario ser más rentable al generar un beneficio adicional sobre la inversión.
Inversión en tecnología y equipo	Costos de implementación y mantenimiento	Las percepciones de los empresarios sobre los costos de implementación y mantenimiento de la infraestructura tecnológica necesaria para el adecuado funcionamiento del sistema.
Duración de la inversión	Tiempo disponible actual Percepción del tiempo requerido	La decisión que implica el aporte de tiempo o esfuerzo de una persona o un grupo de personas en una empresa para introducir nuevas estrategias.
Grado de apertura al cambio tecnológico	Valor de la tecnología Juventud tecnológica Conformismo Valor de la exclusividad	El grado de disposición de un empresario a modernizarse en incluir nuevos medios tecnológicos y no mantenerse estático en los medios convencionales que no lo permite crear una diferenciación con los demás.
Aptitud de Recursos Humanos	Empirismo Necesidad de capacitación	La capacidad de un grupo de personas de adquirir algún tipo de conocimiento para realizar adecuadamente una actividad, luego

Delegación de funciones

de haber tomado una decisión que involucra a más personas.

7. Recolección de datos

El proceso seguido para la recolección de datos se desarrolló en las siguientes fases:

- En el proceso de elección de los instrumentos se realizaron consultas a los académicos con conocimientos del tema. Estas reuniones permitieron tener una mejor visión del objeto de análisis y sobre el uso de los instrumentos.
- Se realizaron observaciones y una encuesta piloto para explorar e identificar si la investigación podía ser aplicada en empresarios madereros del PIVES; ello se realizó mediante el reconocimiento de las nociones básicas sobre los temas abordados en la investigación y la disponibilidad de los empresarios (ver Anexo G).
- La encuesta piloto se realizó a veinte (20) vendedores el día 5 de junio de 2014 entre las 10:00 y 13:00 horas, y del cual los resultados permitieron iniciar la investigación (ver Anexo H).
- Se realizaron ocho (8) observaciones exploratorias de tipo participante encubierta a locales comerciales de muebles de madera del PIVES. Estas tuvieron lugar el 11 de octubre y el 15 de octubre de 2014 a fin de conocer el comportamiento de los vendedores en diferentes días de la semana y los recursos comerciales utilizados. Asimismo, se realizaron doce (12) observaciones a los locales de los empresarios entrevistados durante el 1 y 5 de diciembre de 2014 (ver Anexo I).
- Para el proceso de entrevistas a doce (12) empresarios se contactó al representante de la Oficina del Mincetur en VES y a un representante del ASIMVES, quienes brindaron facilidades para realizar las entrevistas.
- Las entrevistas fueron realizadas del 24 de octubre de 2014 al 15 de noviembre de 2014 a los dueños y/o representantes de tienda. Estas se realizaron en sus tiendas u oficinas (ver Anexo J).
- Las entrevistas a los expertos en los temas abordados en la investigación se realizaron entre el 22 de setiembre de 2014 a febrero de 2015 (ver Anexo K).
- Finalizada la recolección de datos, se realizó el análisis manual a través de la organización, clasificación y codificación de la información.
- Para complementar el análisis manual, se registró la información en el programa de análisis cualitativo ATLAS.ti. De esta manera, se cargaron las entrevistas al software; se clasificaron las citas de los principales párrafos de las entrevistas realizadas y se asignaron códigos que permitieron designar categorías de análisis de cada uno de los factores utilizados en la investigación.

8. Consentimiento informado

Todas las personas que participaron en las entrevistas- ya sea dueños o representantes de las empresas estudiadas- fueron previamente informadas del propósito de esta y, de ser el caso, se consultó por su interés o no de participar en la investigación. Posteriormente, se entregó una copia de la autorización a cada uno de los participantes (ver Anexo L, en el CD adjunto).

9. Confidencialidad

Toda la información compilada y recabada en el proceso de la investigación se mantuvo con total confidencialidad. De esta forma, ningún dato sensible de las empresas participantes fue divulgado a otro participante ; además a cada uno de ellos se les precisó que toda la información fue utilizada estrictamente para fines del estudio. Igualmente, todas las encuestas y entrevistas, así como otra información recogida de los participantes, fueron manejadas exclusivamente por las estudiantes que realizan la presente investigación. Asimismo, todos los participantes entendieron que la información fue manejada con discreción.

10. Ubicación geográfica

El trabajo de campo para la investigación se desarrolló en la ciudad de Lima entre el mes de julio y diciembre del 2014. Además, las observaciones, entrevistas y las encuestas a los participantes tuvieron lugar en las instalaciones de sus empresas para mayor comodidad.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS

A continuación se presenta el análisis cualitativo de la información recolectada. Como se ha indicado previamente, el objetivo de la investigación es identificar qué factores vinculados a las empresas analizadas influyen en la decisión de incorporar un nuevo medio de venta como el comercio electrónico. De esta forma, en primer lugar, se describirá el perfil de informante y sus características empresariales. Posteriormente, se realizará el análisis manual de los datos que serán sistematizados a través del *software* de análisis cualitativo ATLAS.ti.

1. Perfil y características de los empresarios

A partir de las entrevistas realizadas en el trabajo de campo, se presenta el perfil de los empresarios entrevistados y sus características en relación a la toma de decisiones, estrategias comerciales, uso de TIC y comercio electrónico.

1.1. Perfil del informante

Los datos de los doce (12) informantes se presentan en la Tabla 9: Perfil de los empresarios. Dentro de las características de la muestra se observó:

Tabla 10: Perfil de los empresarios

CÓDIGO DEL EMPRESARIO	NOMBRE DE LA EMPRESA	CARGO	EDAD	NIVEL EDUCATIVO	AÑO INICIO DE LA EMPRESA
LF	Innovart	Propietario	23	Superior técnico	1986
AL	Top Muebles	Encargado de tienda	27	Superior técnico	2004
VA	Casago	Encargado de tienda	33	Superior técnico	1979
SK	Muebles Solution	Propietario	33	Superior técnico	2008
ED	Muebles Ericka	Propietario	35	Universitario	1999
JC	Muebles Danny	Encargado de tienda	35	Superior técnico	1987
JF	Muebles Arianna	Propietario	43	Superior técnico	1999
CL	Muebles Farwi	Propietario	47	Primario	2008
AB	Muebles Santa Rosa	Propietario	49	Superior técnico	1986
FS	Industrias Sanchez	Propietario	49	Superior técnico	1991
PC	Muebles Cóndor	Propietario	56	Superior técnico	1985
PD	Muebles San Pedro	Propietario	60	Primario	1982

De la data recabada se obtuvo que:

- El 90% (11) de los empresarios participantes tenía conocimiento acerca del funcionamiento del comercio electrónico.
- El 41.6% (5) de los empresarios participantes han realizado transacciones de comercio electrónico.
- El 50% (6) de los empresarios participantes son hombres.
- De los empresarios participantes, el 8.3% (1) ha culminado los estudios universitarios, mientras que el 75% (9) cuentan con nivel educativo superior técnico. Asimismo, el 16.6% (2) cuentan con nivel educativo primario.
- En cuanto al cargo que ejercen los representantes de las empresas entrevistados, el 75% (9) son propietarios y el 25% (3) son encargados de tienda o administradores.

2. Características empresariales

El perfil empresarial de los doce (12) entrevistados en cuanto a las estrategias utilizadas dentro de sus empresas es el siguiente:

2.1.1. Toma de decisiones empresariales

De los doce (12) entrevistados, tres (3) tienen el puesto de encargado(a) de tienda, los cuales intervienen en la toma de decisiones en la organización; sin embargo, la decisión final está a cargo de los dueños. Por otro lado, nueve (9) de los entrevistados eran los propietarios de las empresas, quienes indicaron que son ellos los que toman las decisiones finales en la organización y en algunos casos, esta decisión es tomada con la participación de los familiares. Las decisiones en el área comercial son tomadas casi en su totalidad por los propietarios; no obstante, en el área de producción, la opinión tanto del maestro carpintero como de los diseñadores son importantes para la decisión final.

2.1.2. Estrategias comerciales

El total de los empresarios entrevistados usa teléfono fijo, celular y POS como herramientas básicas para comercializar los muebles. La mitad de ellos adicionalmente cuenta con computadora y correo electrónico para tener una mejor comunicación con sus clientes y coordinar las especificaciones del pedido realizado. El principal medio de comercialización utilizado por la totalidad de los empresarios entrevistados fue la venta directa y, además, al ser productores pueden realizar trabajos personalizados. En cuanto al uso de Internet como forma de venta, solo dos (2) empresarias mencionaron utilizaron este medio en el pasado en plataformas virtuales como Mercado Libre y OLX. Sin embargo, dejaron de usar este medio, porque desconocían los beneficios y sus restricciones.

Por otro lado, en cuanto a las estrategias que los empresarios utilizan para llegar a sus clientes, nueve (9) de ellos mencionaron a la estrategia de diferenciación como la más importante, pues utilizan diseños exclusivos en base a tendencias o renuevan su stock periódicamente. Por su parte, dos (2) empresarios mencionaron la importancia del liderazgo en costos y solo un (1) empresario mencionó la concentración o enfoque como la más relevante, ya que sus productos están dirigidos a un segmento específico debido a los materiales y acabados utilizados. Además, ocho (8) de los empresarios estarían interesados en implementar otros medios de comercialización, en tanto que cuatro (4) de ellos mencionaron su interés por implementar un nuevo punto de venta. Y el resto, cuatro (4), mencionó que le gustaría contar con nuevos medios de comercialización *on-line*.

2.1.3. Uso de Tecnologías de la información y la comunicación - TIC

En cuanto a la inversión en tecnología para la producción y comercialización, seis (6) entrevistados mencionaron que la inversión generalmente es destinada al área de producción para comprar nuevas maquinarias y herramientas. Asimismo, dos (2) de ellos mencionaron que, en el último año, han invertido en nuevos medios tecnológicos (computadora y página web) para su comercialización. Y uno (1) de los entrevistados mencionó que invirtió en la decoración del local.

Cabe mencionar, que tres (3) de los empresarios mencionaron a la red social Facebook como un medio importante para su publicidad.

2.1.4. Comercio electrónico

Los doce (12) entrevistados mencionaron que contaban con conocimiento acerca del comercio electrónico y sus beneficios, y dos (2) de ellos comentaron que ya lo habían utilizado para compras personales. En cuanto a la decisión de incorporar un nuevo medio de venta como el comercio electrónico, solo una (1) persona no lo incorporaría por motivos de exclusividad de sus productos, mientras que dos (2) de los empresarios no se refirieron sobre esta decisión y nueve (9) de los entrevistados sí estarían dispuestos a implementarlo en un futuro cercano.

3. Análisis manual de la información

Para el análisis cualitativo de las entrevistas a los doce (12) empresarios se utilizó un proceso compuesto, en primer lugar, por la codificación de los datos de las entrevistas dirigidas a los empresarios; en segundo lugar, se llevó a cabo la categorización en base a las entrevistas y, en tercer lugar, los vínculos y relaciones de los factores identificados en el proceso de categorización a través de la organización de las unidades.

3.1. Codificación

La primera clasificación de los doce (12) empresarios estableció dos grandes grupos de acuerdo a las edades. Así, la Generación 1 incluye a seis (6) empresarios, cuyas edades comprenden de 21 a 40 años bajo las iniciales de “G1”; asimismo, la Generación 2 incluye a seis (6) empresarios de 41 a 60 años bajo las iniciales de “G2”. Luego, cada generación se dividió de acuerdo al nivel de uso de TIC. En primer lugar, tres (3) empresarios de la G1 cuentan con un uso básico de TIC bajo las iniciales de “UB” y en segundo lugar, 3 empresarios de la G1 cuentan con un uso ampliado de TIC bajo las iniciales de “UA”. Además, el mismo proceso se realiza para los empresarios de la G2.

A partir de la clasificación, se realizó la codificación de los datos para cada uno de los entrevistados. De esta forma, se identificó con la sigla “E” de Entrevista, seguido del número de orden y de las iniciales del nombre del empresario entrevistado para poder identificar las citas que cada empresario mencionado. Ver Tabla 10: Codificación.

Tabla 10: Codificación

CLASIFICACIÓN	SIGLA	NÚMERO	INICIALES
UA G1	E	1	AL
UA G1	E	2	VA
UA G1	E	3	ED
UB G1	E	4	LF
UB G1	E	5	SK
UB G1	E	6	JC
UA G2	E	7	JF
UA G2	E	8	AB
UA G2	E	9	PC
UB G2	E	10	CL
UB G2	E	11	FS
UB G2	E	12	PD

3.2. Categorización

Luego de realizar la codificación de las entrevistas a empresarios, se procedió a categorizar fragmentos de las entrevistas que se relacionaban con cada uno de los 13 factores utilizados, inicialmente, en la investigación y cada una de estas se identificó con un color diferente. Luego de identificar por colores, se clasificó por factores. Este proceso consistió en agrupar cada una de las citas de acuerdo al color del factor. Ver Tabla 11: Categorización.

Tabla 11: Categorización

CONTEXTO	VARIABLE	VARIABLES ESPECÍFICAS	FACTORES	COLOR
Externo	Económico	Entorno económico	Cambios en el sector	Lila
	Sociocultural	Entorno social	Preferencias del cliente	marrón
	Sociocultural	Competencia	Ampliación del mercado	negro
	Gubernamental	Entorno político	Apoyo de institución	naranja
	Gubernamental	Entorno político	Políticas del Gobierno	celeste
	Tecnológico	Entorno tecnológico	Infraestructura	verde claro
Interno	Económico	Cuantificación de recursos	Rentabilidad	verde oscuro
	Económico	Cuantificación de recursos	Costo de oportunidad	rosado
	Económico	Cuantificación de recursos	Costos y gastos	azul
	Económico	Flexibilidad de los planes	Inversión en Tecnología y Equipo	amarillo
	Económico	Tamaño y duración del compromiso	Duración de la inversión	morado
	Sociocultural	Certeza de los objetos y las políticas	Grado de apertura al cambio tecnológico	rojo
	Sociocultural	Impacto humano	Aptitud de Recursos Humanos	melón

Tabla 11: Categorización

Uno de los primeros resultados obtenidos fue que el factor Infraestructura, que incluye acceso a Internet y banda ancha, representado por el color verde claro, no fue mencionado por ninguno de los empresarios. Por lo cual, se eliminó de la lista de factores.

3.3. Vínculos y relaciones en el proceso de categorización

Al realizar las conclusiones previas según cada factor, se empezaron a unir los factores. Sin embargo, durante este proceso se pudo observar que habían factores que guardaban una relación muy estrecha. Por ello, se decidió integrarlos en el factor más relevante para los empresarios. De esta manera, los trece (13) factores se redujeron a nueve (9).

La integración de los factores se realizó de la siguiente manera:

- En el entorno político, el factor Apoyo de institución se relaciona con el factor políticas del Gobierno. El nombre del factor es Apoyo institucional y del gobierno, ya que se identificó que los empresarios relacionan estos factores, para los cuales la participación de instituciones tiene mayor relevancia.
- En la cuantificación de recursos, el factor Costo de oportunidad se relaciona con el factor rentabilidad. El nombre del factor es costo de oportunidad y rentabilidad, debido a que también puede considerarse a partir de la rentabilidad que brindaría una inversión tomando en cuenta el riesgo.

- En la cuantificación de recursos, el factor Costos y gastos de mantenimiento se unió con Inversión en tecnología y equipo, que pertenece a flexibilidad de los planes. Esto se debe a que estos términos guardan una relación conceptual según los pequeños empresarios.

El resultado se representa en la Tabla 12: Vínculos y relaciones entre factores.

Tabla 12: Vínculos y relaciones entre factores

Tabla 12: Vínculos y relaciones entre factor CONTEXTO				
	VARIABLES	VARIABLES ESPECÍFICAS	FACTORES	COLORES
Externo	Económico	Entorno económico	Cambios en el sector	lila
	Sociocultural	Entorno social	Preferencias del cliente	marrón
	Sociocultural	Competencia	Ampliación del mercado	negro
	Gubernamental	Entorno político	Apoyo institucional y del gobierno	naranja
Interno	Económico	Cuantificación de recursos	Costo de oportunidad y rentabilidad	verde oscuro
	Económico	Flexibilidad de los planes	Inversión en Tecnología y Equipo	amarillo
	Económico	Tamaño y duración del compromiso	Duración de la inversión	morado
	Sociocultural	Certeza de los objetos y las políticas	Grado de apertura al cambio tecnológico	rojo
	Sociocultural	Impacto humano	Aptitud de Recursos Humanos	melón

4. Análisis sistematizado: ATLAS.ti

Luego de realizar el análisis manual de los datos recopilados en el trabajo de campo, se sistematizó la información a través del *software* ATLAS.ti con la finalidad de realizar un análisis más profundo de los datos. Como resultado, se presentan los factores que fueron analizados individualmente con el fin de conocer su grado de relevancia y responder las preguntas de la investigación.

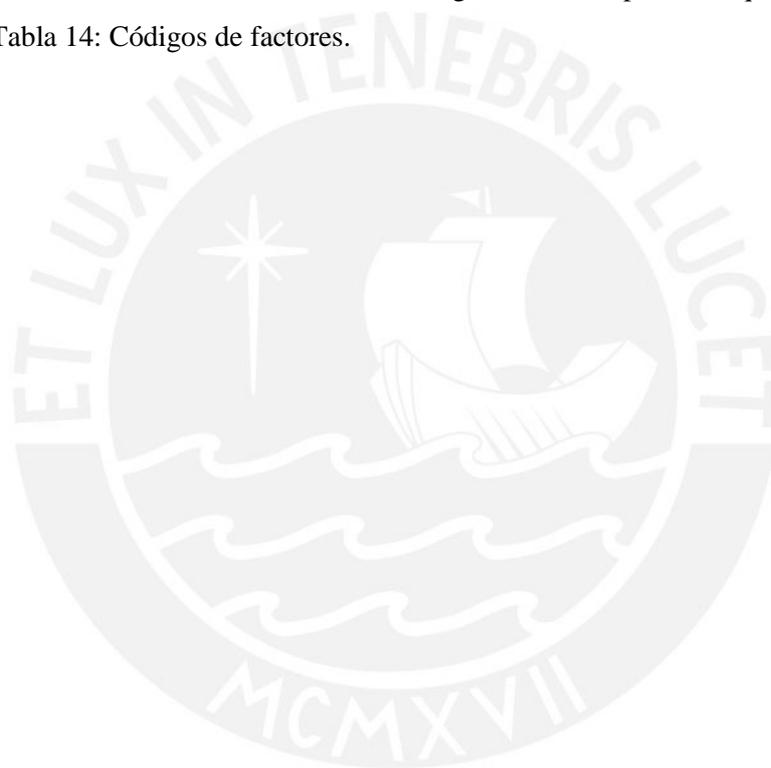
FACTOR	EMPRESARIOS G1	EMPRESARIOS G2	TOTAL
Aptitud de Recursos Humanos	5	4	9
Apoyo Institucional y del gobierno	3	6	9
Costo de oportunidad y rentabilidad	2	6	8
Grado de apertura al cambio tecnológico	4	4	8
Ampliación de mercado	5	3	8
Preferencias del cliente	2	4	6
Duración de la inversión	2	3	5
Inversión en tecnología y equipo	2	2	4

Cambios del sector	1	2	3
--------------------	---	---	---



Tabla 13: Factores de la Generación 1 y 2.

Asimismo, cabe mencionar que los factores listados son neutrales; sin embargo, estos pueden ser interpretados de distinta forma, debido a que los entrevistados se refirieron de manera positiva o negativa sobre estos durante el desarrollo de las entrevistas. Cada factor es llamado como una familia de códigos. Estos códigos representan temas específicos que permiten explicar con mayor profundidad cada factor de acuerdo a la información brindada por los empresarios. A continuación se muestran los códigos o temas específicos que constituyen los factores en la Tabla 14: Códigos de factores.

**Tabla 14: Códigos de factores**

FACTORES (familia de códigos)	CÓDIGOS QUE CONSTITUYEN LOS FACTORES	TOTAL CÓDIGOS
Cambios en el sector	[Crecimiento del sector]	1
Preferencias del cliente	[Percepción de la confianza del cliente] [Tiempo disponible] [Uso de tecnologías]	3
Ampliación del mercado	[Crecimiento del mercado] [Exclusividad]	2
Apoyo institucional y del gobierno	[Asistencia a eventos] [Capacitación] [Gestión interna] [Percepción de apoyo] [Normas y políticas]	5
Costo de oportunidad y rentabilidad	[Negocio paralelo] [Medio de venta principal] [Productividad] [Rentabilidad] [Riesgo de capital]	5

Inversión en tecnología y equipo	[Costo de implementación y mantenimiento]	1
Duración de la inversión	[Percepción del tiempo requerido] [Tiempo disponible actual]	2
Grado de apertura al cambio tecnológico	[Conformismo] [Juventud tecnológica] [Valor de la exclusividad] [Valor de la tecnología]	4
Aptitud de Recursos Humanos	[Delegación de funciones] [Empirismo] [Necesidad de capacitación]	3

4.1. Hallazgos de entrevistas

Con la finalidad de determinar los principales factores para decidir incorporar un nuevo medio de comercialización, se agruparon a los entrevistados en dos (2) grandes grupos: a) Generación 1 y b) Generación 2, utilizados también para el análisis manual. En ambos grupos se listaron los factores de acuerdo a la cantidad de empresarios que mencionan el factor como relevante para ellos según su condición y, así, se pueda reconocer los factores decisivos según su importancia para la Generación 1 (ver Anexo M) y para la Generación 2 (ver Anexo N). En este caso, debido a la extensión de la investigación, se desarrollarán los tres (3) primeros factores más importantes para los empresarios de cada generación con la finalidad de mostrar un esquema más amplio de cada uno de estos factores con sus códigos y citas respectivas.

4.1.1. Hallazgos en la Generación 1

Los principales factores mencionados por los empresarios de la Generación 1 se presentan a continuación. El primer factor es Aptitud de recursos humanos, que pertenece al ámbito interno y es seguido por Ampliación del mercado del ámbito externo, ambos son mencionados por tres (5) empresarios. Sin embargo, los factores se diferencian por el número de citas identificadas en cada entrevista. El siguiente factor es Grado de apertura al cambio tecnológico del ámbito interno, que fue mencionado por cuatro (4) empresarios. **Tabla 15: Factores de la Generación 1**

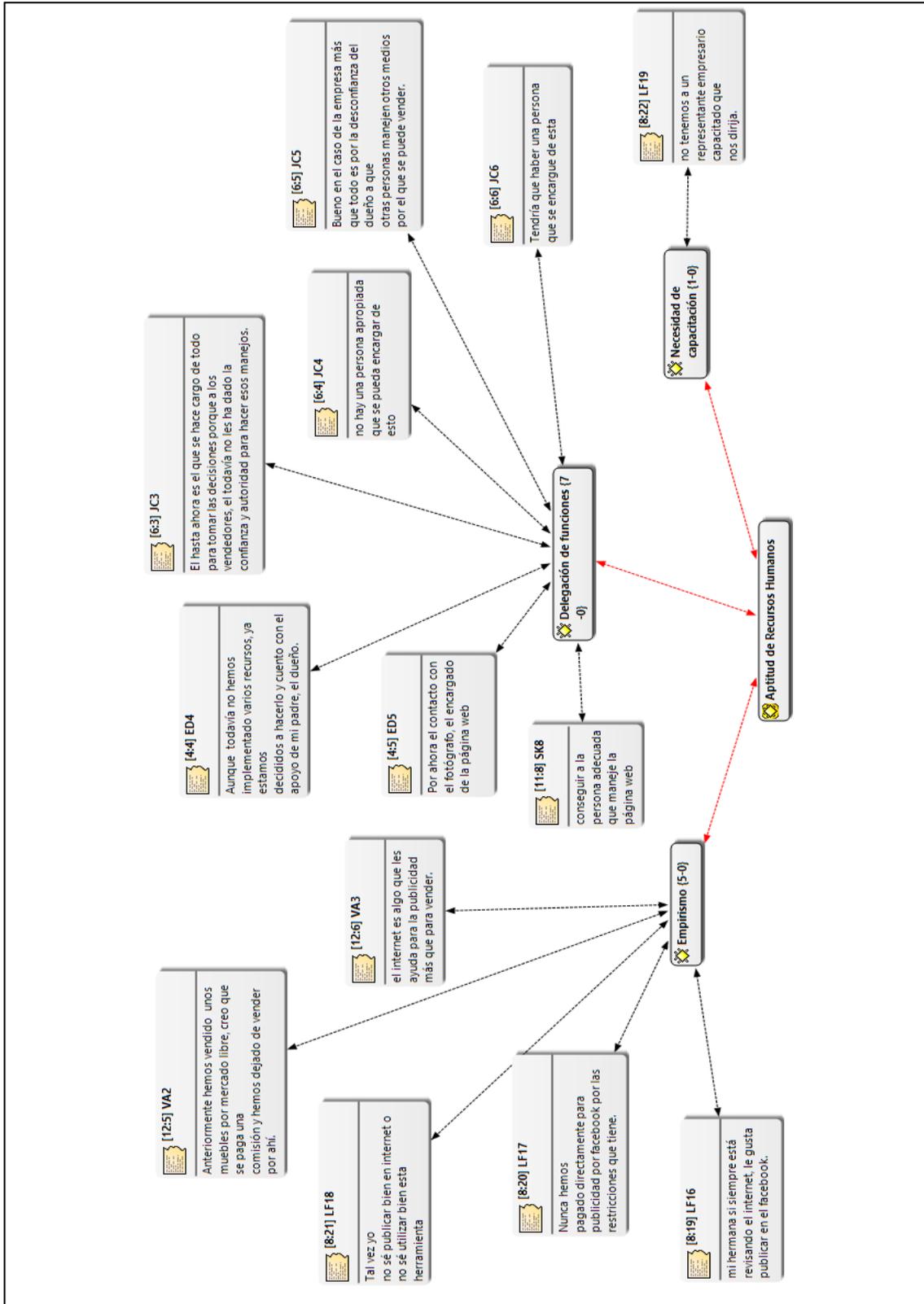
ÁMBITO	FACTORES	TOTAL DE CITAS	TOTAL DE EMPRESARIOS
Interno	Aptitud de Recursos Humanos	13	5
Externo	Ampliación del mercado	8	5
Interno	Grado de apertura al cambio tecnológico	8	4
Externo	Apoyo institucional y del gobierno	6	3
Externo	Preferencias del cliente	6	2
Interno	Costo de oportunidad y rentabilidad	5	2
Interno	Duración de la inversión	4	3
Interno	Inversión en tecnología y equipo	2	2
Externo	Cambios en el sector	1	1

A continuación se presentan los tres (3) primeros factores con sus respectivos códigos. Estos fueron identificados sobre la base de las entrevistas realizadas a empresarios de la Generación 1.



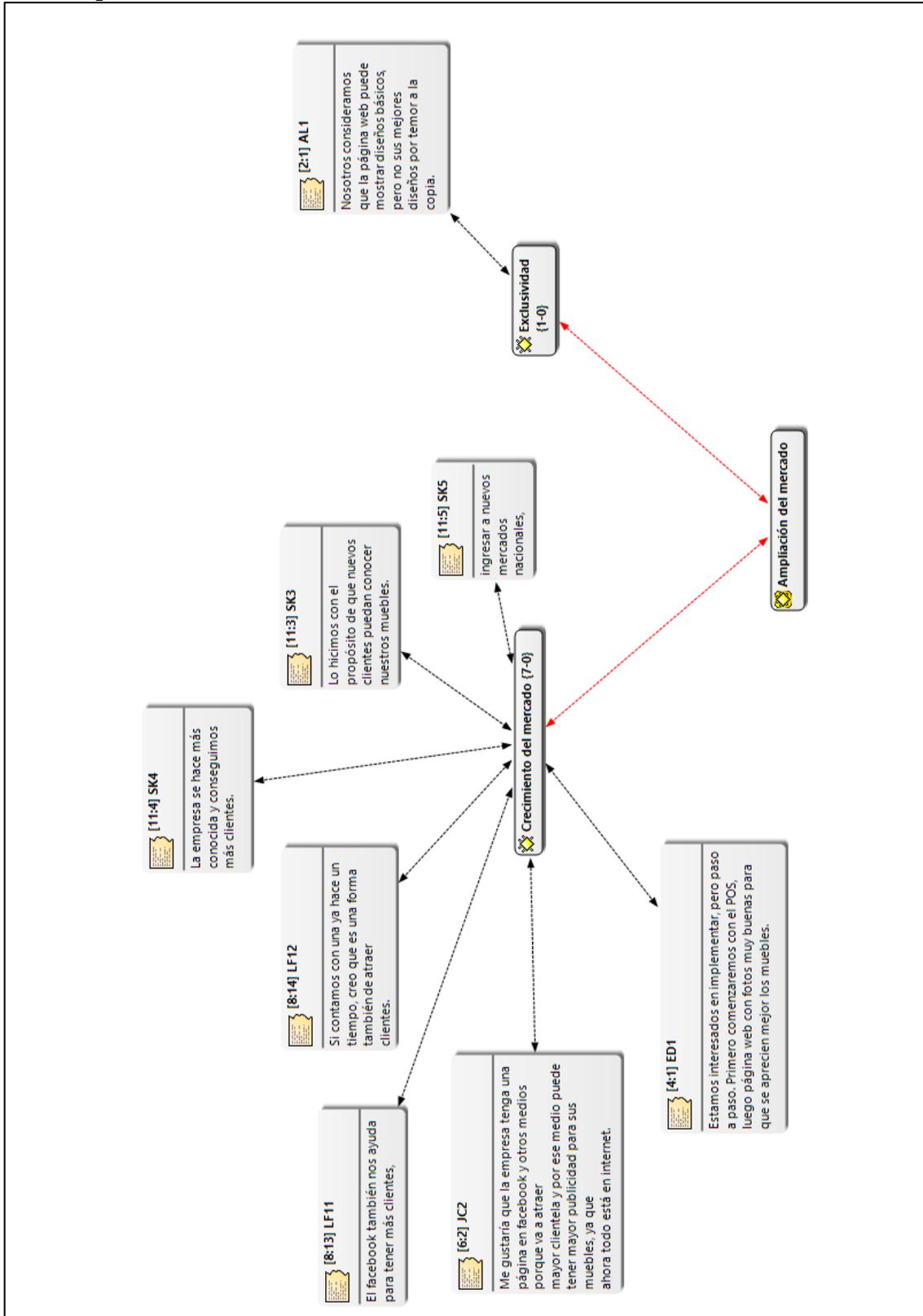
Aptitud de Recursos Humanos en los empresarios de la Generación I. Se identificaron tres (3) códigos en la Figura 11: Aptitud de Recursos Humanos

Figura 11: Aptitud de Recursos Humanos



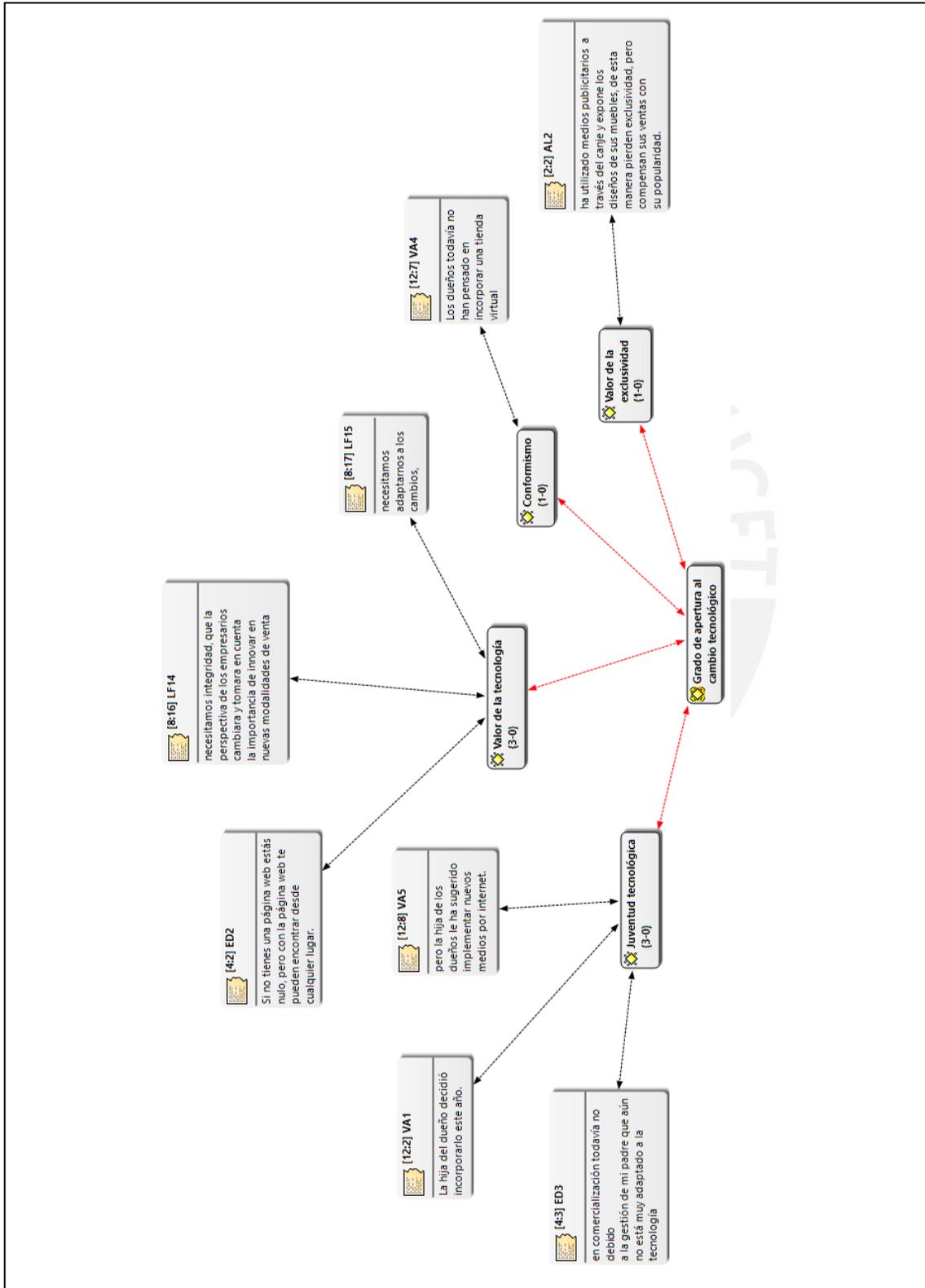
Ampliación del mercado en los empresarios en la Generación 1. Se identificaron dos (2) códigos en la Figura 12: Ampliación del mercado

Figura 12: Ampliación del mercado



Grado de apertura al cambio tecnológico en empresarios de la Generación I. Se identificaron cuatro (4) códigos en la Figura 13: Grado de apertura al cambio tecnológico.

Figura 13: Grado de apertura al cambio tecnológico



Fuente: Elaboración propia en ATLAS.tFuente: Elaboración propia en ATLAS.ti

4.1.2.

Figura 14: Preferencias del cliente

4.1.3. Hallazgos en la Generación 2

Los principales factores mencionados por los empresarios de la Generación 2 se presentan en la Tabla 13: Factores de la Generación 2. El factor más importante señalado fue Costo de oportunidad y Rentabilidad del ámbito interno, seguido de Apoyo institucional y del gobierno del ámbito externo, ambos mencionados por seis (6) empresarios. Sin embargo, se distinguen por el número de citas siendo once (11) y nueve (9) respectivamente. El tercer factor fue Preferencias del cliente del ámbito externo con trece (13) citas y mencionado por cuatro (4) empresarios.

ÁMBITO	FACTORES	TOTAL DE CITAS	TOTAL DE EMPRESARIOS
Interno	Costo de oportunidad y rentabilidad	11	6
Externo	Apoyo institucional y del gobierno	9	6
Externo	Preferencias del cliente	13	4
Interno	Grado de apertura al cambio tecnológico	6	4
Interno	Aptitud de Recursos Humanos	9	3
Interno	Duración de la inversión	5	3
Externo	Ampliación del mercado	4	3
Interno	Inversión en tecnología y equipo	2	2
Externo	Cambios en el sector	2	2

A continuación se presentan los tres (3) primeros factores con sus respectivos códigos. Estos fueron identificados en base a las entrevistas realizadas a empresarios de la Generación 2.

Figura 14: Costo de oportunidad y rentabilidad - G2



Costo de oportunidad y rentabilidad en empresarios de la Generación 2. Se identificaron tres (3) códigos en la Figura 154: Costo de oportunidad y rentabilidad

Figura 15: Costo de oportunidad y rentabilidad

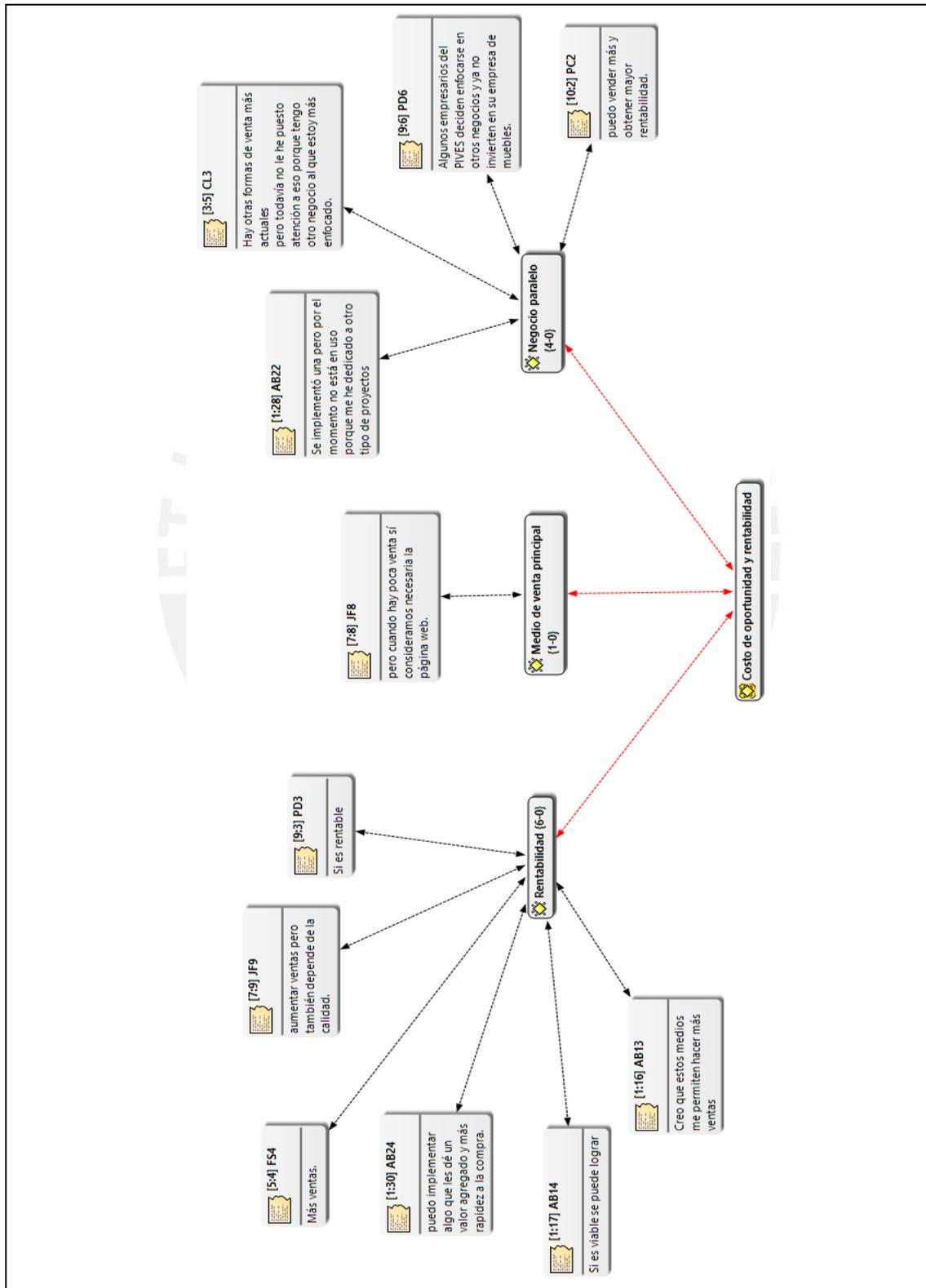


Tabla 16: Factores de la Generación 2

Apoyo institucional y del Gobierno a empresarios de la Generación 2. Se identificaron cinco

Figura 15: Apoyo institucional y del Gobierno - G2

Figura 16: Apoyo institucional y del gobierno

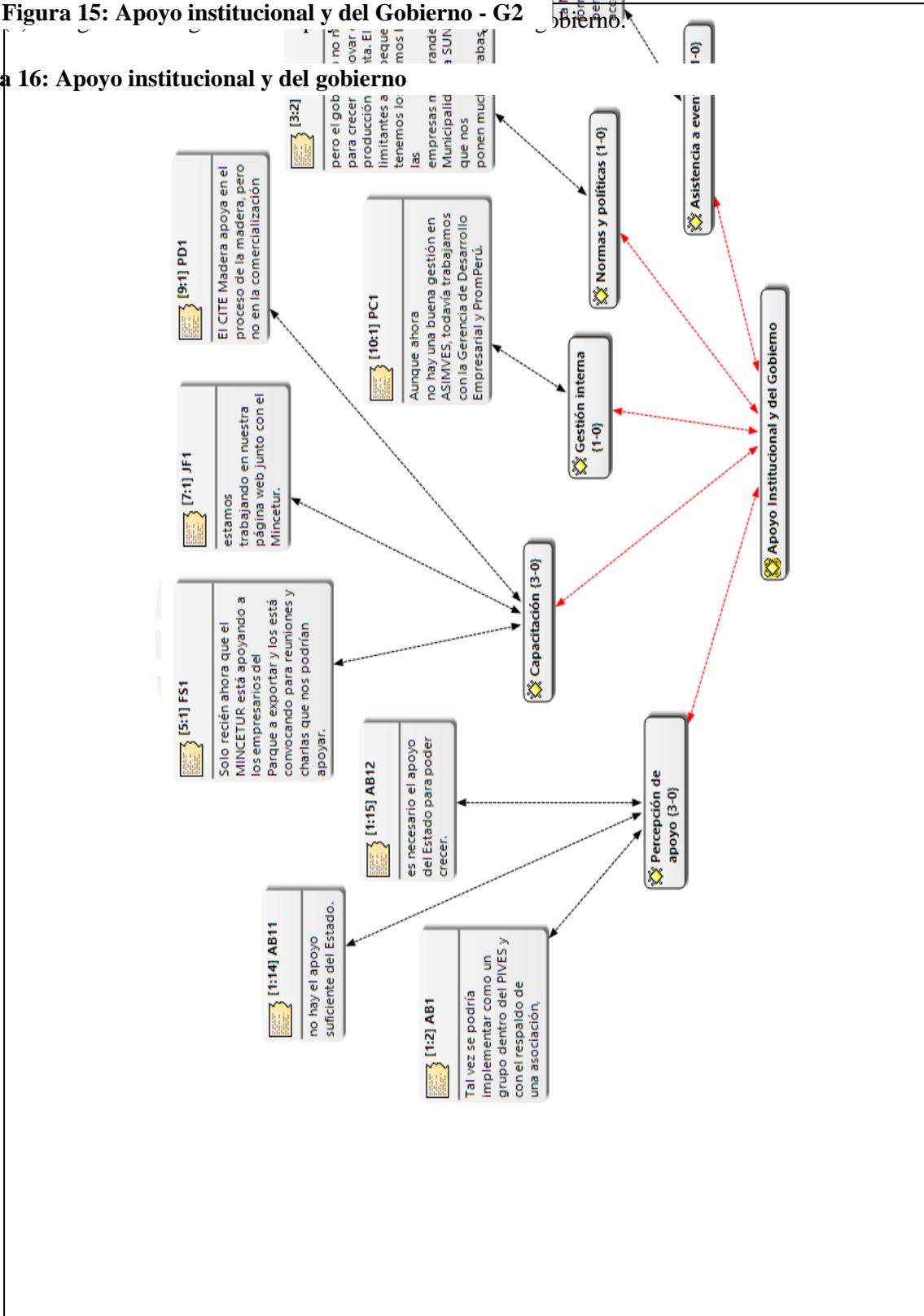
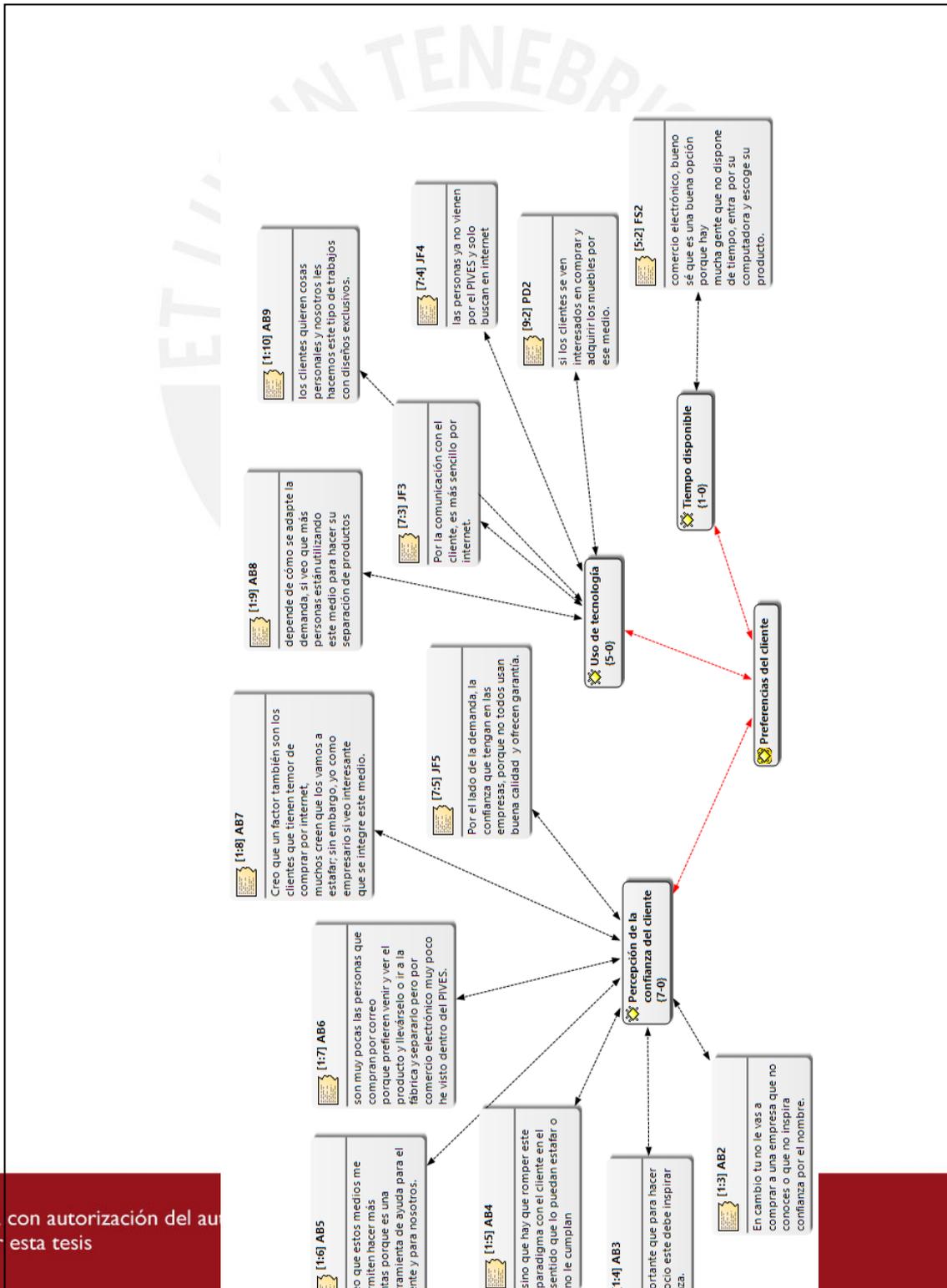


Figura 16: Preferencias del cliente - G2

Preferencias del cliente en empresarios de la Generación 2. Se identificaron cuatro (4) códigos en la Figura 176: Preferencias del cliente.

Figura 17: Preferencias del cliente



4.1.4.

4.1.5.

4.1.6. Hallazgos en Generación 1 y Generación 2

Luego de analizar cada generación de forma individual, se identificaron los factores que fueron mencionados por más de la mitad de empresarios de ambas generaciones. De esta manera, se hallaron seis (6) factores que cumplen con lo mencionado: Aptitud de recursos humanos y Apoyo institucional del gobierno mencionado por 9 empresarios; Costo de oportunidad y Rentabilidad, Grado de apertura al cambio tecnológico y Ampliación del mercado mencionado por 8 empresarios y Preferencias del cliente mencionado por 6 empresarios.

Asimismo, de estos seis (6) factores se identificó que cinco (5) de ellos guardan relación para ambas generaciones: Aptitud de recursos humanos, Apoyo institucional y del Gobierno, Costo de oportunidad y Rentabilidad, Grado de apertura al cambio tecnológico y Preferencias del cliente. Ver Tabla 17.

Tabla 17: Principales factores en la G1 y G2

Tabla 17: Principales factores en la G1 y G2

FACTOR	TOTAL DE EMPRESARIOS	G1	G2
Aptitud de Recursos Humanos	9	X	X
Apoyo institucional y del gobierno	9	X	X
Costo de oportunidad y rentabilidad	8	X	X
Grado de apertura al cambio tecnológico	8	X	X
Ampliación del mercado	8	X	
Preferencias del cliente	6	X	X

4.2. Hallazgos de observaciones

Con la finalidad de contrastar y complementar la información brindada por los empresarios entrevistados, se realizaron doce (12) observaciones a sus locales comerciales a fin de identificar el grado de uso de TIC y de *marketing* operativo.

4.2.1. Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación

Tras la observación, se pudo identificar que en los locales de los empresarios entrevistados todos utilizaban el nivel básico de TIC, lo cual supone el uso del teléfono, celular

y POS. También se pudo observar una diferencia entre aquellos que tenían un grado mayor en su uso, ya que utilizaban medios electrónicos como computadora, correo electrónico, Internet y/o página web. Sin embargo, en varios casos se identificó que su uso no era permanente ni eficiente. Esto se veía reflejado en el uso del correo electrónico fuera del horario laboral o en el uso de las computadoras, pues estas se encontraban distantes del área comercial.

4.2.2. Estrategias comerciales

De igual forma, se identificó que las empresas tienen como principal medio de publicidad las tarjetas de presentación, las cuales indicaban los datos del local y describían los productos ofrecidos. Cabe mencionar que, en algunos casos, las tarjetas no se encontraban con información actualizada. Y, cuando no se contaba con las tarjetas de presentación, se utilizaba una proforma en la que también se indicaban los datos de la empresa.

Por otro lado, todos los locales comerciales contaban con el catálogo de sus productos como una forma de mostrar al cliente las diferentes alternativas posibles a elegir. Pero, en algunos casos, estos catálogos no se encontraban actualizados o las fotos eran de baja calidad, las cuales podían ser renovadas para una mejor presentación. En cuanto a la decoración interna y externa del local, se pudo identificar que las empresas más grandes y con uso de TIC más completo son las que cuentan con una mejor decoración, más llamativa en la que resalta el nombre de la empresa a través de letreros más vistosos.

4.2.3. Trabajador

Todos los vendedores de las empresas se mostraron amables al brindar una atención personalizada. Ellos se encontraban instruidos sobre los detalles del producto que se ofrecía en las tiendas, ya que resolvieron las dudas y consultas realizadas. Asimismo, la mayoría de ellos ofreció la tarjeta de presentación de la empresa o una proforma con las características del producto de interés con la finalidad de publicitar la empresa y que el cliente decida realizar la compra. El número promedio de trabajadores por local era de 3 vendedores.

Por otro lado, en cuanto al uso de TIC, todos los vendedores mencionaron la forma de contactarse con ellos y las facilidades de pago a través del POS. No obstante, se enfocaban más en el trato directo con el cliente y no mencionaban otros medios por los cuales se podrían contactar con ellos, tales como el correo electrónico o página web; por lo que la alternativa de contacto más utilizada era la vía telefónica. En algunos casos, el cliente tenía que preguntar por otros medios de contacto para obtener la información, debido a la falta de iniciativa del trabajador en el uso de estos recursos tecnológicos.

4.2.4. Local y producto

Se pudo identificar que las empresas con un mayor uso de TIC eran aquellas que contaban con un local más amplio y una decoración adecuada, lo que permitía una mejor exhibición de los muebles. Asimismo, estas empresas contaban con una variedad de productos y mayor innovación en los acabados. En contraste, aquellas empresas con un menor uso de TIC contaban con locales más reducidos y un menor espacio, lo que no permitía una adecuada ubicación de los productos (muebles y decoración) ni del stock.

CAPÍTULO 6: RESULTADOS

En este apartado se presentarán los resultados del análisis de los factores estudiados que influyen en los empresarios para incorporar un nuevo medio de comercialización como el comercio electrónico. A estos factores se les otorgó un grado de importancia en base al número de empresarios que los mencionaron. En primer lugar, se analizó cada uno de los factores de forma individual y sus códigos o temas específicos, los cuales pueden ser motivadores o inhibidores para el empresario. En segundo lugar, se identificó la correlación entre cada uno de los factores analizados. Finalmente, se presentó los resultados del análisis por cada generación.

1. Resultados por factores

A partir del análisis realizado previamente, se presentan los resultados por cada factor identificado y la correlación entre cada uno de ellos.

1. Por orden de factores

Se presentarán los resultados del análisis de cada factor y se describirán según la importancia para los empresarios entrevistados. Se realizará asimismo la triangulación de entrevistas y observaciones, a la vez que se identifican si los temas específicos de cada factor son motivadores o limitantes.

Tabla 18: Orden de los factores de la G1 y G2

1.1.1. Aptitud de Recursos humanos

El factor más mencionado por los entrevistados, la Aptitud de recursos humanos, se refiere al conocimiento que puede adquirir una persona para realizar una actividad de manera adecuada, lo cual puede implicar el trabajo de más personas. Este factor, a su vez, se desagrega en tres (3) temas como delegación de funciones, empirismo y necesidad de capacitación. Respecto al tema delegación de funciones, se ha identificado que en ambas generaciones los empresarios se muestran limitados por la necesidad de un personal capacitado en el manejo de nuevas tecnologías. Así, según JM (comunicación personal, 22 de setiembre, 2014), en lo

referido a las páginas web, los empresarios todavía no cuentan con las habilidades para su administración; en todo caso, terceras personas tendrían que brindar su apoyo para realizar este tipo de actividad, que supondría la venta a través del portal web. En la Generación 1, esta carencia es más resaltante, pues se menciona en varias ocasiones la falta de personal o la desconfianza hacia él para que cumplan las funciones.

Yo no podría manejar la página, tendría que contratar a alguien (PD4)

Él (el dueño) es el que se hace cargo de todo para tomar las decisiones, porque a los vendedores no les ha dado la confianza y autoridad para hacer esos manejos (JC3)

Por otro lado, respecto al empirismo, algunos empresarios mencionaron que ya han utilizado los medios electrónicos para comercializar sus productos; sin embargo, estos medios finalmente no fueron efectivos por la falta de información y capacitación para su buen uso. Además, a través de una entrevista con IM, especialista en el desarrollo de MYPE (comunicación personal, 10 de diciembre, 2014), comenta que este es un sector en el que hay muy poca capacitación y es la intuición lo que más los guía en sus actividades.

En este sentido, este resultado fue más significativo para los empresarios de la Generación 1, quienes ya han hecho uso del comercio electrónico para sus ventas. Asimismo, en cuanto a la necesidad de capacitación, se pudo constatar que algunos empresarios mostraron su interés por capacitarse e instruirse, pues reconocen la importancia de modernizarse e incluir este nuevo medio para comercializar. Esta capacitación podría estar dirigida tanto a ellos mismos (empresarios) como a sus colaboradores.

Tal vez yo no sé publicar bien en Internet o no sé utilizar esta herramienta (LF18)

Para nosotros que somos pequeños empresarios se nos hace difícil trabajar con ese tipo de información porque no estamos capacitados (AB25)

De este modo, se puede observar que en ambas Generaciones, la Aptitud de recursos humanos es una preocupación latente para los mismos empresarios y sus colaboradores. Este factor se destaca por ser el más influyente para que los empresarios tomen la decisión de incorporar una nueva estrategia de comercialización, mientras que para la Generación 2 este factor puede percibirse como importante, pero no en un alto grado, ya que existen otros motivos de mayor influencia. Los pequeños empresarios se encuentran en un nivel diferente de desarrollo y uso de tecnologías. Algunos han optado por tratar de implementar este medio sin conocerlo y lo hacen por intuición. Otros reconocen que no tienen los conocimientos necesarios y buscan capacitarse ellos mismos, mientras que algunos han empezado a delegar las funciones y a capacitar a su personal que tiene mayores habilidades.

De esta manera, la Generación 1 muestra una mayor intención de utilizar nuevos medios electrónicos para atender a sus clientes; no obstante, quienes pertenecen a este grupo son conscientes de que requieren de mayor capacitación y desarrollo para desempeñarse en este aspecto. Esto los diferencia de los empresarios de la Generación 2, quienes buscan capacitar a sus colaboradores o incluso a sus familiares para que asuman la responsabilidad de manejar estos nuevos medios electrónicos comerciales. Por ende, se puede interpretar que los jóvenes empresarios se encuentran más aptos para incursionar en el uso de las TIC.

1.1.2. Apoyo institucional y del gobierno

El factor Apoyo institucional y del gobierno se refiere a la participación de las entidades del Estado presentes en el PIVES como soporte de las necesidades de los empresarios en producción y comercialización. Los temas que incluye este factor son percepción de apoyo, gestión interna, capacitación, asistencia a eventos, y normas y políticas. En cuanto a la percepción de apoyo, los empresarios mencionan que es necesario un mayor compromiso del Gobierno mediante capacitaciones para que puedan crecer; esto es especialmente importante para la Generación 2, la cual, desde el inicio del PIVES participaron en actividades formativas.

Asimismo, los jóvenes empresarios de la Generación 1, que no se encuentran asociados a estos gremios como el, ASIMVES y APEMIVES⁴, perciben que no hay apoyo de las asociaciones dentro del PIVES, pues no se encuentran organizadas y no logran integrarlos para crecer de manera conjunta, hecho que es una limitante para ellos. Además, consideran que es necesario que estas asociaciones deban estar encabezadas por un líder que los guíe y los estimule a mejorar sus estrategias dentro de la empresa.

Es necesario el apoyo del Estado para poder crecer (AB12)

Si bien hay gremios y asociaciones, ellos no son muy integrados. No son personas que apuesten por una mejora dentro del PIVES en temas como publicidad, imagen y otras cosas (LF3)

Por otro lado, existen instituciones del Estado que están presentes en el PIVES, las cuales ofrecen charlas y otros eventos de capacitación para los empresarios. No obstante, se percibe que la mayoría de estos está enfocado en el área de producción como el CITEmadera. Por lo cual, se pierde el enfoque del área comercial y de ventas. De esta manera, la asistencia a estos eventos formativos es de poca afluencia por falta de tiempo e interés, pues los temas de producción ya se encuentran cubiertos para los pequeños empresarios.

⁴ Gremios más representativos del PIVES relacionados a sector madera y muebles, y a las MYPES en general.

El Gerente de Desarrollo Económico de la MUNIVES, Óscar Cárdenas (comunicación personal, 15 de octubre, 2014), menciona que su gerencia y el Mincetur están trabajando de manera conjunta para brindar capacitaciones y promover las actividades en el PIVES; sin embargo, algunos empresarios se excusan de asistir a estos eventos por otros motivos. Además, como menciona JM (comunicación personal, 22 de setiembre 2014), aquellas personas que sí asisten a las charlas no siempre aplican lo aprendido en la empresa, ya que en varios casos, podría ser una necesidad secundaria para ellos.

También se menciona, en un caso particular, que las normas y políticas del Gobierno para los pequeños empresarios pueden limitar su crecimiento, siendo limitante para la incorporación de nuevos medios tecnológicos. De este modo, luego de realizar las entrevistas se observó que el PIVES ha disminuido su actividad de producción, mientras que la comercialización se ha incrementado, ya que muchas de las industrias se han mudado debido al alto precio del alquiler del local. Además, organizaciones como el CITEMadera se enfocan en la capacitación en lo referido a la producción y sus procesos, sin cubrir las necesidades de los pequeños empresarios en el área comercial y ventas.

El APEMIVES hace capacitaciones, pero más que todo para el personal de producción” (JC1)

Solo recién ahora que el Mincetur está apoyando a los empresarios del Parque a exportar y los está convocando para reuniones y charlas que nos podrían apoyar (FS1)

PromPerú y COFIDE se caracterizan por hacer seminarios y conferencias educativas, pero no todos asisten (LF2)

Pero el gobierno no nos apoya para crecer e innovar en las formas de producción y venta. El gobierno pone muchas limitantes a los pequeños empresarios, no tenemos los mismos beneficios que les dan a las empresas más grandes ya sea por la Municipalidad, la SUNAT y otras instituciones que nos ponen muchas trabas (CL1)

Por otro lado, los empresarios han reconocido el apoyo del Mincetur en los procesos de comercialización a través PromPerú, pues esta comisión tiene como propósito incentivar a que las empresas exporten siendo uno de los pasos previos tener estrategias de comercialización mejor definidas como por ejemplo una página web. Por ello, se puede constatar que esta institución les brinda su apoyo; sin embargo, requiere de más trabajadores que puedan cubrir todas las necesidades de los sectores que están presentes, ya que la mayoría de las veces solo se enfocan en el rubro metal-mecánica y no en aquellos que aún necesitan de apoyo para desarrollar su estrategia de comercialización.

Asimismo, los empresarios comentan que si bien existen asociaciones que los agrupan por actividad económica, su gestión no es efectiva. Están ubicadas en el PIVES, pero no se sienten representados, pues esperan más actividades de capacitación, motivación y que se cree un vínculo entre las empresas. Además, se identificó un alto grado de dependencia, especialmente en el caso de la Generación 2, pues consideran que si el gobierno fue quien los impulsó a formar el PIVES, ellos deberían seguir capacitándolos para seguir creciendo.

1.1.3. Costo de oportunidad y rentabilidad

Los factores Costo de oportunidad y rentabilidad se refieren al riesgo o costo asociados que un empresario asume al elegir otra alternativa de inversión que le podría permitir ser más rentable. Los temas que incluyen son negocio paralelo, riesgo de capital, medio de venta principal, productividad y rentabilidad. Así, son los empresarios mayores de la Generación 2 quienes dirigen un negocio paralelo al de ventas de muebles. Este negocio alterno resulta limitante, ya que abarca más tiempo e inversión, lo cual impide que se enfoquen plenamente en el desarrollo de la empresa de muebles. Como menciona IM (comunicación personal, 10 de diciembre 2014) existen varios empresarios del PIVES que tienen una empresa comercial consolidada y deciden iniciar un nuevo negocio en el sector inmobiliario. Asimismo, muchos de estos empresarios empiezan a buscar terrenos donde puedan exhibir los muebles y alquilarlos.

Hay otras formas de venta más actuales, pero todavía no le he puesto atención a eso, porque tengo otro negocio al que estoy más enfocado (CL3)

Se implementó una, pero por el momento no está en uso, porque me he dedicado a otro tipo de proyectos (AB22)

Por otro lado, los empresarios de la Generación 1 consideran que los empresarios de mayor edad son quienes no asumen el riesgo de invertir su capital para incorporar nuevos medios en la comercialización de los productos. Sin embargo, tras el análisis se identificó que el capital que maneja la Generación 2 está destinado a otros negocios. Asimismo, algunos empresarios concuerdan con que el medio principal de comercialización es la venta directa y que seguirían enfocándose en el desarrollo de esta modalidad, aunque consideran que si las ventas disminuyen, tomarían en cuenta otra alternativa. Del mismo modo, aumentar las ventas motivaría a los empresarios a incorporar nuevos medios tecnológicos para la comercialización.

Este tipo de comercio no da un paso adelante porque los empresarios de mayor edad no quieren arriesgarse a perder; sin embargo, nosotros los jóvenes sí tenemos otra perspectiva (LF13)

Puede implementar algo que les dé un valor agregado y más rapidez a la compra (AB24)

[...] pero pesa más la venta directa y nos tenemos que enfocar en ofrecer y vender (LF21)

Entonces, debido a que los empresarios mayores de la Generación 2 son quienes cuentan con otra empresa alterna, tienen más opciones para medir la rentabilidad de invertir o no en mejoras internas, asumen más riesgos y, por ello, resulta el factor más importante al momento de tomar una decisión para los empresarios mayores.

1.1.4. Grado de apertura al cambio tecnológico

El factor Grado de apertura al cambio tecnológico se refiere al nivel de disposición de un empresario a modernizarse e incorporar nuevos recursos electrónicos. Se incluyen aquí los temas juventud tecnológica, valor de la tecnología, valor de la exclusividad y conformismo. El tema juventud tecnológica consiste en la participación de la nueva generación de empresarios jóvenes o hijos de los dueños, quienes están más adaptados al uso de las nuevas tecnologías, lo que motiva a incorporarlas en las ventas de la empresa. De este modo, son ellos quienes asumen la responsabilidad del manejo de estos nuevos medios, ya que en muchos casos, los padres no están adaptados a estas nuevas tecnologías.

Asimismo, como menciona OC (comunicación personal, 15 de octubre, 2014), muchos jóvenes están ingresando al negocio familiar, ya que los empresarios mayores están dejando la posta a los hijos para la administración de las empresas, hecho que es buen indicador porque estos últimos tienen más y nuevas ideas que aportan a su crecimiento. Además, IM (comunicación personal, 10 de diciembre, 2014), menciona que el ingreso de la nueva generación de hijos es hacia al área administrativa y ya no a la de producción.

Las nuevas generaciones de los hijos creo que sí tienen la capacidad para implementar este tipo de medios (AB15)

La verdad, mi hija es una gran ayuda porque ella es la que conocer más sobre las nuevas tecnologías (FS5)

En ambas generaciones, se puede observar la valoración del uso de la tecnología para llegar a más clientes, ya sea en la producción como en la comercialización. De esta forma, existe la consciencia de que implementar un correo electrónico, una página web o un *fan page* en Facebook permitirá tener más cercanía con el cliente e incentivará la inclusión de este nuevo medio. Sin embargo, en un caso particular, se pudo identificar que estos medios no serían los

más adecuados para comercializar, ya que expondrían la exclusividad de sus productos, lo que limitaría su decisión de optar por nuevas alternativas de ventas.

Me gustaría vender por Internet porque tenemos que modernizarnos y seguir nuevas tendencias (CL2)

(Otra empresa) ha utilizado medios publicitarios a través del canje y expone los diseños de sus muebles, de esta manera pierde exclusividad, pero compensan sus ventas con su popularidad (AL2)

Cabe mencionar que algunos empresarios que ya usan tecnologías en sus empresas, opinan que existen algunos otros que no han pensado en incorporar un nuevo medio, porque no se sienten preparados. Además, muchos de estos se conforman con los ingresos percibidos mediante la venta directa sin pensar en que tienen más oportunidades de crecimiento con otros medios. Asimismo, JM (comunicación personal, 22 de setiembre, 2014), reconoce que los empresarios del PIVES venden sus productos pero no tienen la visión de incrementar sus ventas, por la falta de información y orientación.

El problema es que las personas de acá todavía no están preparadas para esto (AB16)

Por consiguiente, se puede identificar que ambas Generaciones, sin distinción del uso de TIC, muestran su preocupación por la modernización y son conscientes de la necesidad de avanzar tecnológicamente para conseguir más clientes y aumentar sus ventas. Sin embargo, los entrevistados mencionan que son los jóvenes quienes están más aptos para llevar a cabo el manejo de estos nuevos medios, especialmente los hijos de los dueños, pues son los que están asumiendo la administración de la empresa. Por otro lado, algunos perciben que no todos lograrían incorporar este medio tecnológico, porque están conformes con su situación actual.

1.1.5. Ampliación del mercado

Este factor, referido a la búsqueda de nuevos clientes a través de otros medios comerciales, incluye los temas Crecimiento del mercado y exclusividad. En cuanto al Crecimiento del mercado, se pudo identificar que la mayoría de empresarios se encontraba interesada en incorporar este nuevo medio con la finalidad de ampliar su mercado, conseguir nuevos clientes y ser más reconocidos. Sin embargo, se encuentra una diferencia significativa en los empresarios de la Generación 1, ya que ellos le conceden mayor importancia a su negocio actual de muebles de madera. Mientras que los empresarios mayores de la Generación 2 se enfocan en ampliar su mercado en el negocio que sea más rentable para ellos. Al respecto, los entrevistados mencionaron lo siguiente:

Uno de los principales beneficios de implementar este tipo de medios es que me puedo contactar con personas de provincias que quieren hacer un pedido especial (AB10)

Me gustaría que la empresa tenga una página en Facebook y otros medios porque va a atraer mayor clientela y por ese medio puede tener mayor publicidad para sus muebles, ya que ahora todo está en Internet (JC2)

La exclusividad es un tema presente como limitante solo en la Generación 1 para un caso puntual. En este, el entrevistado tiene como prioridad la exclusividad de sus productos por la calidad y precio para evitar la copia de las empresas que se enfocan más en el precio como se observa en la siguiente cita. Por lo tanto, los pequeños empresarios, especialmente aquellos de la Generación 1, son conscientes de la importancia de modernizarse e incorporar nuevos medios para incrementar el número de clientes. Asimismo, como se comprobó en las observaciones, el medio principal de comercialización es la venta directa; no obstante, al identificar la estacionalidad de su giro de negocio en el PIVES, reconocen la necesidad de optar por otro medio de venta para seguir ampliando su mercado.

Nosotros consideramos que la página web puede mostrar diseños básicos, pero no sus mejores diseños por temor a la copia (AL1)

1.1.6. Preferencias del cliente

El factor Preferencias del cliente reúne las características que buscan los consumidores al momento de adquirir el producto. Los temas que incluye este factor son percepción de la confianza del cliente, tiempo disponible y uso de tecnologías. El tema percepción de la confianza del cliente es relevante para la toma de decisión del empresario a fin de que invierta en un nuevo medio de comercialización. Este puede ser limitante para los empresarios, pues mencionan que aún existe la desconfianza por parte del cliente en cuanto a la calidad o el medio de distribución. Como menciona IM (comunicación personal, 10 de diciembre, 2014), es importante vender una mejor imagen a las personas sobre el carpintero del PIVES, ya que todavía existe desconfianza en el proceso de producción y distribución. Del mismo modo, DP, especialista en MYPE y TIC (comunicación personal, 03 de diciembre, 2014), menciona la importancia de la seguridad y confianza que las empresas deben trabajar al momento de incorporar herramientas tecnológicas. Cumplir con estas condiciones les permitirá mostrar la seriedad de la empresa, crear un vínculo y obtener la confianza del cliente.

Aquí falta más confiabilidad por los mismos empresarios y el Courier (LF6)

Hay que romper este paradigma con el cliente en el sentido que lo puedan estafar o no le cumplan (AB4)

Asimismo, los empresarios son conscientes de la importancia de generar mayor confianza en la empresa; es decir, se busca ser reconocidos por su buena reputación y destacados por la distribución eficiente de sus productos. Esto se debe a que reconocen que una parte de sus clientes potenciales no tienen un fácil acceso al PIVES. Por otro lado, se puede identificar que la Generación 2 es aquella que enfatiza el factor de preferencias del cliente, ya que además de mencionar la confiabilidad, ellos cuentan con experiencia sobre las variaciones en las preferencias del cliente a través de los años y consideran importante realizar cambios para adaptarse a sus nuevas necesidades y exigencias.

Sobre el comercio electrónico, bueno sé que es una buena opción porque hay mucha gente que no dispone de tiempo, entra por su computadora y escoge su producto (FS2)

Depende de cómo se adapte la demanda, si veo que más personas están utilizando este medio para hacer su separación de productos (AB8)

Además, ellos entienden que el PIVES cuenta con un mayor público joven que no dispone de tiempo para visitar los locales comerciales; sin embargo, los empresarios piensan que los clientes, al estar conectados a Internet, podrían aprovechar la oportunidad de ser conocidos por ese medio. A través de las observaciones se identificó que los empresarios que cuentan con uso ampliado de TIC son los que utilizan medios de distribución más confiables, ya que utilizan un servicio de distribución contratado por la empresa.

1.1.7. Duración de la inversión

Este factor se refiere a la decisión que implica la inversión de tiempo para incorporar nuevas estrategias, lo cual incluye los temas tiempo disponible actual y percepción del tiempo requerido. El tiempo disponible actual con el que cuentan los empresarios es un elemento importante a considerar en ambas generaciones, ya que ellas mencionan que es una limitante pues no cuentan con tiempo disponible para realizar otras funciones aparte de las actuales.

Pero es el tiempo que tengo a disposición lo que no me permite pensar en esta modalidad” (FS7)

Por otra parte, la Percepción del tiempo requerido es un factor limitante para ambas generaciones, lo cual es evidente sobre todo para aquellas empresas que no cuentan con el uso de tecnologías, porque se encuentran enfocadas en desarrollar la estrategia de venta directa. Así, los empresarios siguen asumiendo la gran mayoría de responsabilidades.

Sobre todo el tiempo, porque una persona no puede hacerse cargo de todos los movimientos de la empresa (SK10)

Porque yo creo que si implemento el comercio electrónico, voy a tener que invertir bastante tiempo en estar pendiente de los cambios y de la persona que lo va a crear (FS8)

De esta manera, se puede entender que en ambas generaciones el tiempo podría ser un limitante común; sin embargo, no es el principal ya que solo es mencionado por algunos empresarios. Es así que los empresarios se enfocan en implementar mejoras en el local comercial y en el proceso de ventas directas, porque su prioridad se encuentra en obtener resultados a corto plazo. Además, se entiende que los empresarios no cuentan con tiempo disponible, debido a que todavía no delegan funciones lo que limita su crecimiento empresarial.

1.1.8. Inversión en tecnología y equipo

Es el factor identificado como las percepciones de los empresarios acerca del costo de implementar y mantener una nueva infraestructura tecnológica. Este factor incluye el tema costos de implementación y mantenimiento; no obstante, no es el más importante para incorporar un nuevo medio de comercialización. Este fue mencionado por algunos empresarios, ya que el presupuesto y el mantenimiento serían una limitante para tomar esa decisión.

Primero se tienen que comprar computadoras y otras cosas más modernas para que la implementación sea efectiva. Es una gran inversión que creo ahora todavía no me encuentro preparado (CLA)

Por lo expuesto, se puede identificar que la inversión monetaria no es significativa para tomar la decisión de incorporar nuevas tecnologías comerciales. Entonces, a pesar de que los empresarios están ubicados en una zona comercial relativamente alejada, ellos perciben ingresos que les permite reinvertir en este negocio y mantenerse estables.

1.1.9. Cambios en el sector

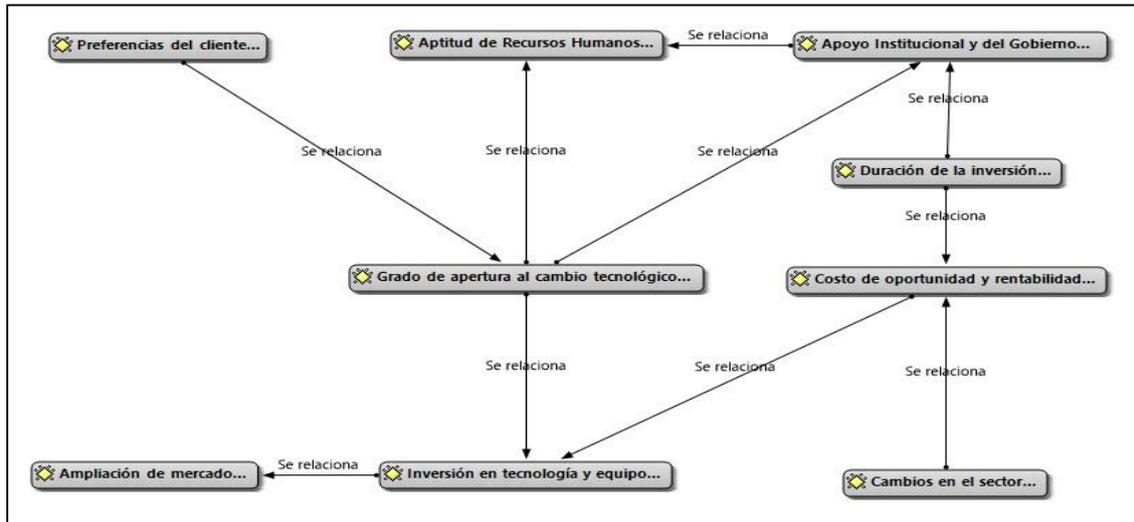
El factor Cambios en el sector comprende los cambios económicos que afectan en el crecimiento o desaceleración de la oferta y demanda. Este factor incluye el tema crecimiento del sector, considerado como aquel con menor influencia para ambas Generaciones y sin distinción del uso de TIC de las empresas. De este modo, se puede indicar que algunos empresarios han sentido los efectos de la recesión económica del sector como una limitante para invertir en nuevas tecnologías en su empresa de muebles. En algunos casos, esta razón los ha desanimado a incorporar nuevos medios electrónicos para realizar la venta de sus productos, ya que se comparan con otros sectores que podrían estar más propicios.

La economía del Parque está pasando por un gran receso, hace unos 6 o 7 años atrás el comercio era bastante emergente y estaba en todo su apogeo (LF22)

1.2. Por correlación de factores

A partir de los resultados del análisis para cada factor, se pudo identificar la relación que existe entre ellos con la finalidad de conocer cómo influyen entre sí. A continuación se

Figura 18: Correlación de factores



presenta el cuadro de correlación de factores. Ver Figura 20: Correlación de factores

Figura 20: Correlación de factores

1.2.1. *Aptitud de Recursos Humanos y Apoyo institucional y de Gobierno*

La relación entre el factor Apoyo institucional y del Gobierno y el factor Aptitud de Recursos Humanos consiste en que el Gobierno se encarga de capacitar a los empresarios del PIVES para que cuenten con un mejor conocimiento empresarial, ya sea en producción como en comercialización. No obstante, se ha podido apreciar que las capacitaciones no resultan suficientes, debido a que se han concentrado en la producción, mientras que es la capacitación en comercialización la que requiere de una mayor atención.

1.2.2. *Aptitud de Recursos Humanos y Grado de Apertura al cambio tecnológico*

La relación entre estos dos factores se refiere al grado de apertura al cambio tecnológico, el cual refleja la disposición de los empresarios a emprender o capacitarse en el uso de nuevas tecnologías que les permitan mejorar la comercialización de sus productos. Por ende, se puede entender que si un empresario es consciente de la importancia de la modernización, ello le permitirá tomar mejores decisiones en cuanto al uso de medios modernos de

comercialización, ya sea a través de la capacitación del empresario o a los colaboradores a quienes se les podría delegar estas funciones.

1.2.3. Preferencias del cliente y Grado de apertura al cambio tecnológico

La relación entre estos factores se refiere a cómo el cliente puede influir en el empresario para que este tome consciencia de cómo podría modernizar la empresa y los medios por los que podría apostar para tener un mejor contacto con el cliente. A través de las entrevistas se ha podido observar que los empresarios reconocen las nuevas preferencias de los clientes en el modo de compra; entre estas destaca especialmente los medios electrónicos.

1.2.4. Grado de apertura al cambio tecnológico y Apoyo institucional y del gobierno

La relación entre estos factores describe la existencia de charlas y eventos de capacitación que son promovidas por las instituciones ubicadas dentro del PIVES. Sin embargo, los empresarios no siempre se ven interesados por asistir a estos eventos por falta de motivación e interés en temas que podrían permitir ser más eficiente y competitiva a su empresa. Se puede entender que este poco interés se debe a que las instituciones capacitadoras se concentran en el tema productivo. No obstante, a través de las observaciones y entrevistas se ha podido identificar que el problema principal para su desarrollo se encuentra en el ámbito comercial.

1.2.5. Grado de apertura al cambio tecnológico e Inversión en tecnología y equipo

La relación de estos factores se refiere a que si un empresario es consciente de las necesidades y preferencias del cliente, y toma la decisión de modernizar su empresa para brindar un mejor servicio a este, entonces la empresa podría optar por invertir en tecnología y equipos. A través de las observaciones y entrevistas se puede apreciar que varias empresas ya cuentan con el uso de recursos electrónicos como computadora, correo web y redes sociales.

1.2.6. Costo de oportunidad y rentabilidad y Duración de la inversión

La relación entre estos factores se refiere a que varios empresarios del PIVES cuentan con un negocio alternativo, en el que invierten capital y tiempo, ya que en muchos casos estos son considerados más rentables. Esto afecta la inversión del tiempo que dedican para implementar mejoras en el negocio de muebles de madera, ya sea en su capacitación, la capacitación de su personal, en la inversión en infraestructura y en otros temas de importancia.

1.2.7. Costo de oportunidad y rentabilidad y Cambios en el sector

La relación de estos factores consiste en que los empresarios consideran que el sector de muebles de madera no está en auge. Antes bien, opinan que existen sectores más rentables en los que algunos de ellos ya han invertido. Por otro lado, algunos empresarios consideran que si

invirtieran en nuevos medios de comercialización, se podría generar mayor aceptación por parte de los clientes. Sin embargo, a través de las entrevistas se pudo observar que varios de los empresarios no aprovechan las oportunidades de estar reunidos en el PIVES como un grupo reconocido de empresarios de muebles de madera.

1.2.8. Costo de oportunidad y rentabilidad e Inversión en tecnología y equipo

La relación entre estos factores se refiere a la capacidad que tienen los empresarios mayores para invertir en mejorar el negocio alterno que desarrollan, mientras que pierden el enfoque en el negocio de muebles de madera. Por otro lado, los empresarios jóvenes mencionan que el actual negocio de muebles es rentable, por lo que estarían dispuestos a invertir en tecnologías y equipos para mejorar sus medios de comercialización.

1.2.9. Apoyo institucional y del gobierno y Duración de la inversión

La relación de estos factores se refiere a que las instituciones dentro del PIVES organizan charlas y capacitaciones dirigidas a los empresarios; sin embargo, ellos no cuentan con el tiempo suficiente para asistir a estos eventos. Esto se debe a que existen otras prioridades dentro de la empresa o se dedican a otro negocio externo, lo cual limita su tiempo para participar en estos eventos. Asimismo, a través de las observaciones se pudo apreciar que varias de estas charlas no tienen la suficiente difusión que motive a los empresarios para asistir.

1.2.10. Ampliación del mercado e Inversión en tecnología y equipo

La relación de estos factores se refiere al grado en que el empresario considera las preferencias del cliente y en que está dispuesto a incorporar nuevas tecnologías, lo que le permitirá o no ampliar su mercado. Es así que los empresarios consideran que el modernizar sus medios de venta les podría generar mayores beneficios como el atraer a sus clientes potenciales que se encuentran alejados del PIVES, en otros distritos.

2. Resultados por Generación

A continuación se presentarán los resultados para los jóvenes empresarios de la Generación 1 y los empresarios mayores de la Generación 2.

2.1. Generación 1

Se pudo identificar que los empresarios jóvenes de la Generación 1 reconocen la importancia de modernizarse y emplear nuevos medios electrónicos comerciales, tal es así que, de forma empírica, ya han intentado implementar estos medios. Sin embargo, la falta de capacitación no les permitió obtener los mejores resultados por lo que dejaron de utilizarlos. Por otro lado, se observó que estos empresarios consideran que cuentan con las habilidades necesarias para aprender el uso de estos nuevos medios. Los empresarios del PIVES consideran

que la Generación 1 será la encargada de continuar con el crecimiento de este sector, pues se encuentran más compenetrados con el uso de nuevas tecnologías. Asimismo, estos jóvenes empresarios son conscientes de que al implementar estos medios correctamente les brindarán más confianza a sus futuros y actuales clientes.

Los jóvenes empresarios reconocen que ya se están realizando capacitaciones y charlas en el PIVES a cargo de diferentes instituciones; no obstante, ellos han identificado que estas actividades no están enfocadas en el área comercial, la cual requiere de un mayor soporte. Del mismo modo, las asociaciones conformadas por empresarios del PIVES no se encuentran integradas y no los motivan a capacitarse, ya que no logran reconocer sus verdaderas necesidades al estar enfocados en otros proyectos. Además, se pudo observar que los jóvenes empresarios están más dispuestos a invertir su capital en el medio de venta directa y también en esta alternativa de venta moderna, ya que están concentrados en este negocio.

Cabe mencionar que los empresarios no cuentan con el tiempo disponible para incorporar y desarrollar nuevos medios de venta, pues ellos asumen la mayor parte de la responsabilidad de empresa. Finalmente, se pudo identificar que en la Generación 1, la inversión en tecnología o los cambios en el sector de muebles de madera no son los más influyentes en la toma de decisiones para incorporar nuevos medios de comercialización.

2.2. Generación 2

Se pudo observar que los empresarios de la Generación 2 consideran que el nivel de confianza que otorga la empresa a los clientes todavía no es suficiente y, por ello, se requiere mejorar los procesos internos, ya sea en calidad como en distribución. Asimismo, reconocen que varios de sus clientes no cuentan con el tiempo disponible para ir al PIVES y, a su vez, entienden que estos clientes están utilizando nuevos medios electrónicos para informarse sobre los productos que podrían adquirir. También se pudo identificar que estos empresarios han delegado las funciones de administración a sus colaboradores o a sus sucesores. Asimismo, los empresarios, al ser conscientes de las necesidades de sus clientes y de modernizarse, comentaron que estarían dispuestos a capacitarlos, ya que ellos se encuentran más aptos para entender esta nueva modalidad de venta actual.

Se ha reconocido que varios empresarios mayores de la Generación 2 cuentan con negocios paralelos al de la comercialización de muebles de madera, los cuales, en muchos casos, requieren de mayor tiempo e inversión. Esto origina que los empresarios se encuentren más pendientes de los cambios del negocio que consideren más rentable, lo que puede restar importancia a las mejoras que podrían realizar en el negocio de muebles. Reconocieron que se realizan charlas y capacitaciones organizadas por instituciones presentes en el PIVES.

Sin embargo, al igual que la Generación 1, también consideran que se debería impulsar más las capacitaciones de enfoque comercial, ya que los temas de producción se encuentran cubiertos. Por esta razón, la asistencia a estos eventos no es alta y además, ellos no disponen de tiempo, porque lo destinan a los negocios alternos. Cabe mencionar que los empresarios de la Generación 2, se encontrarían interesados en incorporar nuevas tecnologías en comercialización para conseguir nuevos clientes y ampliar su mercado. Mientras que la inversión en tecnología o los cambios en el sector serían menos influyentes para decidir incorporar este nuevo medio.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

A través de la investigación realizada se ha logrado identificar y analizar los principales factores que intervienen en el proceso de toma de decisión de un empresario para incorporar nuevas tecnologías al momento de vender sus productos. Utilizando herramientas de investigación cualitativa como las entrevistas y las observaciones, se pudo llegar a las siguientes conclusiones sobre el tema abordado. Se puede describir la situación actual de los empresarios y de las empresas del PIVES que participaron en la investigación respecto a los temas abordados donde ellos han logrado desarrollar una estrategia comercial basada, principalmente, en su experiencia, ya que se adaptaron a las necesidades identificadas de sus clientes.

Asimismo, han logrado desarrollar productos de mejor calidad y con mayor alcance al lograr distribuirlos en otros puntos de venta. Además se identificó que todos los empresarios cumplen con el uso básico de TIC y, en algunos casos, ya se ha incorporado los medios electrónicos, especialmente para comunicarse con el cliente; no obstante, a través de las observaciones, se demostró que la mayoría de ellos se enfocan en las ventas directas, y se puede reconocer que todavía no existe una aplicación efectiva del uso de TIC en lo que refiere al comercio por Internet, ya que los empresarios percibieron que los resultados obtenidos hasta ahora no los beneficiaban de acuerdo a sus expectativas.

Luego de recopilar los factores que podrían influir en la decisión de los empresarios, se pudo identificar que existe una diferencia significativa entre los empresarios jóvenes de la Generación 1 y los empresarios mayores de la Generación 2. Los empresarios jóvenes muestran una perspectiva diferente sobre las nuevas tecnologías al encontrarse más aptos y conscientes para incorporarlas como nuevas estrategias comerciales. De este modo, la Generación 1, que incluye a los jóvenes empresarios e hijos que han heredado las empresas, destaca por su aceptación y motivación para implementar cambios en la empresa con el fin de modernizarla y llegar a más clientes a través de la adquisición de nuevos conocimientos en TIC. Esto demuestra que esta generación considera como principales factores a la Aptitud de Recursos Humanos, Ampliación del mercado y Grado de apertura al cambio tecnológico siendo todos estos positivos para su toma de decisiones en aspectos comerciales.

Por otra parte, se pudo identificar que los empresarios mayores de la Generación 2 tienen como prioridad el Costo de oportunidad y rentabilidad, ya que la mayoría de ellos cuenta con un negocio alterno lo cual demanda tiempo e inversión de capital. Por lo tanto, este factor se presenta como limitante para capacitarse y desarrollar este negocio, puesto que prefieren invertir

en la empresa que les genere menor riesgo, a diferencia de la Generación 1, quienes se encuentran enfocados en su actual empresa de muebles de madera.

Otro factor identificado como relevante para los empresarios de ambas generaciones fue el Apoyo institucional y del gobierno, referido a las capacitaciones y asistencia a eventos. Las instituciones presentes en el PIVES cumplen con diferentes funciones que permiten desarrollar a los empresarios; sin embargo, su participación es limitante, ya que no tienen un enfoque integral que incluya el crecimiento comercial y lo promueva. Si bien se ha descubierto que la presencia de Mincetur ha incentivado a incorporar nuevas tecnologías a los empresarios, se ha podido identificar que algunos de ellos aún no se encuentran comprometidos con el crecimiento de sus empresas de muebles por falta de tiempo que es invertido en otras actividades. Además, las asociaciones conformadas dentro del PIVES, en este caso particular el ASIMVES y APEMIVES, no cuentan con una gestión adecuada para impulsar y motivar al empresario a desarrollarse. Ellos perciben que estas agrupaciones no representan sus necesidades como la capacitación en comercialización, ya que se enfocan en proyectos de otra orientación como políticos o privados más allá del desarrollo de las empresas.

Por otro lado, en cuanto a la correlación de factores, se concluye que Grado de apertura al cambio tecnológico es uno de los desencadenantes para la toma de decisiones de los empresarios de ambas generaciones, ya que el comprender la importancia de modernizar un negocio generará un mayor compromiso para estar dispuestos a adquirir nuevos conocimientos, capacitarse e invertir en nuevos recursos tecnológicos que permitirán crear un vínculo más sólido con el cliente mediante la confianza. Sin embargo, a través de las entrevistas se pudo identificar que los empresarios perciben que los clientes no sienten total seguridad en otros tipos de venta más modernos, pero reconocen que está surgiendo un nuevo grupo de clientes jóvenes con otras características y necesidades que podrían ser atendidas.

Cabe recalcar que se realizó una subdivisión a los empresarios entrevistados sobre el uso de TIC para la Generación 1 y Generación 2 con la finalidad de identificar alguna diferencia significativa entre las opiniones que ellos emitían sobre los factores que influyen en su decisión. Sin embargo, luego de realizar el análisis de los resultados, se concluyó que el uso básico o ampliado de TIC es independiente del interés de incorporar nuevas tecnologías, ya sea por otros factores como el tiempo o disponibilidad de recursos.

De acuerdo al análisis de la información se muestra un perfil del empresario de la Generación 1 como una persona joven emprendedora que ha iniciado un negocio o que ha heredado la responsabilidad de uno. Es consciente de que su participación como joven empresario formará parte del cambio en el PIVES, ya que muestra la intención de desarrollar la

empresa, su aptitud para aprender y se siente capaz de manejarla, pues se encuentra dispuesto a incorporar cambios que impliquen nuevas tecnologías. Sin embargo, el empresario considera necesario el apoyo del Gobierno para trabajar de manera conjunta y verse representado por las asociaciones dentro del PIVES. Además, se caracteriza por contar con tiempo limitado para desarrollar otras actividades, debido a que aún no delegan funciones de su empresa.

Por otro lado, se presenta el perfil del empresario de la Generación 2 como una persona mayor con experiencia en el negocio, la cual fue adquirida durante el desarrollo del PIVES y cuentan con mayor capacidad para delegar tareas. Además, reconoce el nivel de confianza de los clientes como un factor importante que necesita ser reforzado en el PIVES para que se pueda implementar un nuevo medio de venta. Sin embargo, presenta un menor grado de apertura a los cambios tecnológicos, ya que no cuenta con una formación en el uso de recursos modernos y prefiere trasladar esa responsabilidad a una persona más joven. Asimismo, muestra dependencia del apoyo de las instituciones del Estado, ya que esta Generación contó con su apoyo desde la creación del PIVES. Cabe mencionar que presenta un costo de oportunidad alto, ya que la mayoría administra un negocio alterno que requiere de inversión y tiempo, lo cual limitaría el desarrollo del negocio de muebles de madera.

Debido a que las pequeñas empresas identificadas no cuentan con una estrategia comercial definida, estas optan por desarrollar las TIC a través de herramientas que requieran un manejo básico y que cubra realmente sus necesidades. En este caso, de los cinco (5) recursos o bases esenciales con el que debe contar una MYPE para su desarrollo tecnológico, se ha identificado que las empresas del PIVES tienen presencia en internet, utilizan el correo electrónico y han ingreso a las redes sociales. Sin embargo, estos no son aprovechados completamente, ya que no se percibe un uso eficiente de estas herramientas. De esta manera, se entiende que es necesario consolidar las bases tecnológicas para que la implementación del comercio electrónico sea efectiva a largo plazo.

En resumen, se logró identificar y analizar los factores más influyentes en los en la toma de decisiones de los empresarios para modernizarse, al establecer una comunicación efectiva con pequeños empresarios, representantes del PIVES y especialistas en los temas de interés. Sin embargo, a lo largo de la investigación se identificó que era necesario ahondar en cada uno de los temas abordados haciendo un mayor énfasis en la utilización de las TIC, ya que se concluyó que este es el tema principal a desarrollar, ya que es la base para conocer con mayor profundidad los factores y los aspectos más importantes para el desarrollo de los empresarios.

2. Recomendaciones

Luego de realizar el análisis de la información y sus conclusiones respectivas, se presentan las recomendaciones de acuerdo a los principales *stakeholders* identificados en la investigación. En primer lugar, los empresarios y propietarios de las empresas quienes fueron el grupo objetivo estudiado; en segundo lugar, las instituciones del Estado y; por último, las asociaciones o gremios, ambas ubicadas en el PIVES. Estas últimas fueron tomadas en consideración para las recomendaciones, luego de identificar su importancia en la toma de decisiones en aspectos comerciales de los empresarios.

2.1. Empresarios y propietarios de las empresas

Los empresarios deben ser conscientes de la importancia de modernizar sus empresas, de comprometerse a desarrollarlas y de mejorar sus estrategias comerciales a través de capacitaciones tanto para ellos como para sus colaboradores. De esta manera, como un primer paso para un uso eficiente de las TIC, es necesario desarrollar la presencia de las empresas del PIVES en Internet como un medio de información y comunicación. Asimismo, deben aprender a diferenciarse e innovar en los procesos de la empresa como en la comercialización y distribución para generar valor y competir, y no basarse únicamente en los procesos de producción y en los precios de los productos ofrecidos.

Además, los empresarios deben tomar en cuenta que la forma de comercialización se ha modernizado a través de los años, aunque varias empresas todavía se basan en mecanismos tradicionales, previos al Internet. Por consiguiente, los empresarios que consideren heredar a sus hijos el negocio, deberán transmitirles también una visión de adaptación e innovación para que la empresa crezca. Es decir, tendrán que adaptarse a las tendencias del mercado. De este modo, la nueva generación se podría ver interesada en iniciar el cambio en la empresa.

Para aquellos empresarios que administran un negocio alterno, en especial los empresarios mayores de la Generación 2, se considera necesario que designen a un administrador o a un encargado principal quien pueda suplir las funciones de gestión en cada empresa y, periódicamente, pueda informar al empresario. De este modo, los propietarios podrían tener mayor disponibilidad de tiempo para conocer cada negocio y aplicar los cambios necesarios que permitirá desarrollar su negocio.

Además, es necesario conocer los casos de empresas exitosas en países con similares características al de Perú, ya que permitirá identificar las dificultades para implementar tecnologías en las empresas y evitar los mismos inconvenientes. De esta manera, los empresarios podrían adaptarse y aplicar mejores estrategias según su contexto. Los empresarios deberían aprovechar las oportunidades, ya sean concursos o convocatorias, que el Gobierno

pueda desarrollar en beneficios de ambos, ya que a través de la investigación se pudo observar que son muy pocos los empresarios madereros que deciden participar en este tipo de proyectos a diferencia de otros sectores como el de metalmecánica quienes si aprovechan estas oportunidades. Por ello, se recomienda que los empresarios del PIVES cuenten con mayor disposición para trabajar de manera conjunta con las instituciones del Estado.

2.2. Instituciones del Estado

Las instituciones del Estado presentes como Mincetur, Produce y COFIDE han mejorado su enfoque respecto al PIVES de acuerdo a los testimonios de los empresarios; sin embargo, aún es necesario que reconozcan sus necesidades de los empresarios y los aspectos por mejorar, dándole énfasis en el proceso de comercialización que aún no se encuentra desarrollado de manera efectiva, como se concluyó en la investigación. Ejemplos de temas que podrían promoverse serían el uso de herramientas de promoción comercial e imagen corporativa, ya que, por necesidad, los empresarios tendrán que adoptar los recursos tecnológicos, especialmente aquellos relacionados con Internet, de acuerdo a las exigencias del cliente; ya que las estrategias anteriores, que aún son empleadas y que están basadas en la venta directa, no resultarían efectivas con este nuevo público.

En el Perú es necesario implementar una política de innovación tecnológica. A manera de ejemplo, gran parte del crecimiento del comercio electrónico en Brasil se debe a las reformas emprendidas e incentivadas desde el Estado a través de la reducción de las tasas de interés e impuestos y al adaptar en su legislación las pautas del consumo brasileño. Además, la ley permite devoluciones sin costo para el cliente de productos comprados por vía digital, estas condiciones generaron mayor confianza en el consumidor y un mejor desarrollo logístico de las empresas (VISA- América Economía, 2012). De esta manera, el ejemplo de otros países más desarrollados permitirá que las instituciones del Estado actúen de forma integrada en beneficio de los empresarios que más lo necesitan y el desarrollo del país.

2.3. Asociaciones del PIVES

Luego de conocer el estado actual de las asociaciones, en este caso el ASIMVES, como estrategia se recomienda reformular las bases normativas que rigen su funcionamiento y en ellas definir sus objetivos, los roles, funciones, y la elección de un representante que conozca las necesidades de los empresarios, además de promover las actividades que les permitan mejorar. Asimismo, al realizar estas mejoras, las asociaciones podrán consolidarse como el nexo entre las instituciones y los empresarios que pertenecen al sector dentro el PIVES, ya que se aprovecharán las oportunidades de manera conjunta. Es decir, las instituciones se podrán

comunicar a través de las asociaciones, de esta manera, la información llegaría de manera más organizada y completa a los empresarios.

Por otro lado, las asociaciones deberían promover la integración de los empresarios del sector a través de una convocatoria dirigida a empresarios jóvenes y mayores, donde puedan conocer los beneficios de estar unidos. En este caso, promoviendo la participación de los empresarios jóvenes quienes brindarían una nueva perspectiva sobre el desarrollo del sector, ya que en la investigación se identificó que las asociaciones están conformadas, en su mayoría, por empresarios mayores. En resumen, es necesario un mejor diálogo y articulación entre los principales *stakeholders* que influyen en los factores que los empresarios consideran importantes para tomar la decisión de incorporar nuevas tecnologías en su comercialización.

A partir de la investigación y las recomendaciones presentadas, se plantean estudios futuros de los siguientes temas: Ampliar el alcance de la investigación hacia otras áreas geográficas para continuar el análisis del proceso de toma de decisiones en las MYPES, con el propósito de corroborar los resultados de la investigación. Además, desarrollar la investigación con un alcance correlacional a mayor profundidad complementándolo a través de un estudio cuantitativo para poder generalizar los resultados donde los factores identificados inicialmente tengan un valor que permita conocer el grado de importancia en la decisión de los empresarios.

Asimismo, estudiar los condicionantes para la toma de decisiones que intervienen en proyectos específicos en áreas particulares de MYPES como en las áreas de finanzas y logística. Por último, se recomienda realizar un estudio cuantitativo y cualitativo sobre los factores decisivos en la demanda del PIVES respecto al uso de nuevos medios de comercialización, particularmente para el sector de madera y muebles, teniendo como base a los clientes que acuden al PIVES.

REFERENCIAS

- Agenda Digital (2013). *Plan de TIC en PYME y comercio electrónico*. Recuperado de <http://www.agendadigital.gob.es/planes-actuaciones/paginas/plan-tic-pymes.aspx>
- Armstrong, G. & Kotler, P. (2013) *Fundamentos de Marketing*. México D.F.: Pearson.
- Asociación para la Investigación y el Desarrollo Integral [Aider] (2012). *Utilización Industrial y Mercado de diez maderables potenciales de bosques secundarios y primarios residuales*. Recuperado de <http://www.aider.com.pe/pdf/Ucayali/ITTO/Informe%20de%20Nichos%20de%20Mercado.pdf>
- Amaya, J. (2010). *Toma de decisiones gerenciales: métodos cuantitativos para la administración*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- América económica (2013) *Más del 99% de empresas del Perú son pequeñas y medianas empresas* Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/mas-del-99-de-las-empresas-del-peru-son-pequenas-y-medianas>
- Amigos de Villa (2013). *Historia de una ciudad: Villa El Salvador, Lima- Perú*. Recuperado de <http://www.amigosdevilla.it/historia/epopeya03.html>
- Arellano, R. (2010). *Cómo desarrollar el comercio electrónico en el Perú*. Lima: Pearson Educación.
- Belloch, C. (2012). Las Tecnologías de la Información y Comunicación en el aprendizaje. *Material docente. Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación. Universidad de Valencia*. Recuperado de <http://www.uv.es/bellochc/pedagogia/EVA1.pdf>
- Bohórquez, V. (5 de mayo de 2014). Una oportunidad para las PYMEs. *Día 1*. Recuperado de <http://centrumaldia.com/?K=25&id=330>
- Bohórquez, K.; Carbajal, L.; Díaz C.; Espinoza, A Matute, G. (2008). *Segmentación Psicográfica de la pequeña y micro empresa*. Lima: Universidad ESAN. Recuperado de http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/05/06/segmentacion_psicografica_pequena_y_microempresa.pdf
- Cáceda, H. (2013). Comercio Electrónico y las PYMES en Perú. (Entrevista televisiva). Recuperado de <http://www.helmutcaceda.com/prensa-y-reconocimientos/>
- Carranza, J. (2013). El Rol de la Intuición en la Decisión Estratégica de Inversión de Nuevos Productos en las PYME. (Tesis doctoral, ESAN, Lima, Perú). Recuperado de <http://goo.gl/wwwy3GH>
- Castillo, F. (22 de noviembre de 2009). Toma de decisiones en condiciones de certeza, incertidumbre y riesgo. *Blog PUCP*. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2009/11/22/toma-de-decisiones-en-condiciones-de-certeza-incertidumbre-y-riesgo/>

- Ccaipane, J. (2011). Hombres y mujeres emprendedores en la industria del mueble de madera en Lima Sur. *DESCO. Estudios Urbanos*. Recuperado de http://www.desco.org.pe/sites/default/files/publicaciones/files/Est_urb_6_pudVF.pdf
- Comunidad Andina (2013). *El comercio electrónico en los países en desarrollo*. Recuperado de <http://goo.gl/dRc8Q9>
- Crecemype (2014a). *Crecemype II- Tecnologías de la Información y Comunicaciones*. Recuperado de <http://www.crecemype.pe/portal/index.php/coleccion-crecemype-ii/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicaciones-tics>
- Crecemype (2014b). *Crece tu empresa – Marketing y ventas*. Recuperado de <http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/img/crece-tu-empresa/01%20marketing%20y%20ventas.pdf>
- Del Águila, E. & Villaseca, M. (2008). *Situación de la Industria Maderera en Lima Sur*. Recuperado de: <http://goo.gl/m77bBj>
- El Perú es el sexto país de Latinoamérica en desarrollo de e-commerce (10 de abril de 2015b). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tu-dinero/peru-sexto-pais-latinoamerica-desarrollo-commerce-2128425>
- FuturoLabs (2012). *II Estudio de Comercio Electrónico en el Perú*” Recuperado de <http://www.futurolabs.com/ii-estudio-de-comercio-electronico-en-el-peru/>
- Global Entrepreneurship Monitor [Gem] (2012). *Global Entrepreneurship Monitor (2012)*. Recuperado de <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2908>
- Baptista, P., Fernández, C. & Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: MacGraw- Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [Inei] (2013). *Producción Nacional 2013: Informe técnico*. Lima.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [Inei] (2014). *Producto Bruto Interno Trimestral: Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2014*. Lima
- Laudon, K. (2009). *E-commerce: negocios, tecnología, sociedad*. México: Pearson Educación
- Marketing Directo (2013) *El e-commerce crecerá un 18,3% a nivel mundial el 2013* <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/digital/el-e-commerce-crecera-un-183-a-nivel-mundial-este-2013/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2014). *Comercio exterior*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=124>
- Ministerio de la Producción [Produce] (2012). *MIPYME 2012- Estadísticas de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2012.pdf>
- Ministerio de la Producción [Produce] (2013a). *MIPYME 2013- Estadísticas de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2013.pdf>

- Ministerio de la Producción [Produce] (2013b). *Perú: Producto Bruto Interno Según Actividad Económica (Nivel 54), 2007 - 2013*
- Ministerio de la Producción [Produce] (2014) *Boletín Estadístico mensual del Sector Industrial Julio 2014*.
- Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo [Mtpe] (2010). *Convenio MTPE - PROPOLI - CS. OSEL Lima Sur. Perfil del Empresario y el Trabajador del Parque Industrial de Villa El Salvador 2010* .Recuperado de <http://goo.gl/paEPih>
- Moody, P. (1991). *Toma de Decisiones Gerenciales*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Mucchielli, A. (2001). Estudio de casos. En Síntesis (Ed.), *Diccionario de métodos cualitativos en ciencias humanas y sociales* (pp. 102 – 103). Madrid: Síntesis.
- Municipalidad de Villa El Salvador [Munives] (2014). *Historia de Villa El Salvador*. Recuperado de <http://www.munives.gob.pe/histor.php>
- Ocaña, J. (2006). *Pienso, luego mi empresa existe*. Recuperado de <http://goo.gl/ALzzn5>
- Organización Mundial del Comercio [Wto] (2013). *El comercio electrónico en los países en desarrollo. Oportunidades y retos para las pequeñas y medianas empresas*. Recuperado de http://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/ecom_brochure_s.pdf
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [Osiptel] (2014). *El OSIPTEL en la implementación de la banda ancha y sus políticas de inclusión social*. Recuperado de <http://goo.gl/rzRrYf>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [Osiptel] (2013). *El 63% de las pequeñas y medianas empresas peruanas no tiene presencia en Internet*. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/noticia/el-63-de-las-pequenas-y-medianas-empresas-peruanas-no-tiene>
- PIVES Web - Municipalidad de Villa El Salvador (2013). *Gestión de Desarrollo Económico. Información PIVES*. Recuperado de <http://www.pivesweb.com.pe/home/pivnec.htm>
- Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Deusto: Barcelona
- Salazar, S. (2012). *Del consumidor convencional al consumidor digital. El caso de las tiendas por departamento*. Lima: ESAN Ediciones
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú [Comex Perú] (2014). *Mundo MYPE 2013*. Recuperado <http://www.comexperu.org.pe/media/files/semanario/semanario%20comexperu%20760.pdf>
- Solo uno de cada 100 visitantes a un portal de comercio electrónico efectúa una compra (28 de abril de 2015a). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/solo-uno-cada-100-visitantes-portal-comercio-electronico-efectua-compra-2130229>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [Sunat] (2014). *Condiciones para ser Micro Empresa y para ser Pequeña Empresa. Guía Tributaria*. Recuperado <http://www.guiatributaria.sunat.gob.pe/index.php/contribuyentes/empresas-y-negocios/mypes>

United Nations Conference on Trade and Development [Unctad] (2007) *Informe sobre el comercio y el desarrollo, 2007*. http://unctad.org/es/docs/tdr2007_sp.pdf

Visa- América Económica (2012). *Estudio Visa de Comercio Electrónico en América Latina- Mayo 2012*. Recuperado de <http://goo.gl/GrgMNk>

Visa - América Económica (2010a). *Oportunidades del comercio electrónico en Perú y América Latina 2010- Parte I*. Recuperado de <http://goo.gl/PSRZrL>

Visa- América Económica (2010b). *Oportunidades del comercio electrónico en Perú y América Latina 2010- Parte II*. Recuperado de <http://goo.gl/d6M3RW>



ANEXO A: Matriz de Consistencia

Tabla A1: Matriz de Consistencia

DEFINICION DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	METODOLOGIA
Objetivo general		Factores internos	Alcance de investigación
	i. Identificar y analizar los principales factores decisorios para incorporar nuevos medios tecnológicos de comercialización como el comercio electrónico en MYPES.	Costo de oportunidad y rentabilidad Inversión en Tecnología y Equipo Duración de la inversión Grado de apertura al cambio tecnológico Aptitud de Recursos Humanos	Investigación exploratoria Investigación descriptiva Investigación correlacional
Preguntas específicas	Objetivos específicos	Factores externos	Diseño de investigación
i. ¿Cuáles son los factores que intervienen en la toma de decisiones de los empresarios al incorporar nuevas estrategias de comercialización?	i. Conocer cuáles son los factores que intervienen en la toma de decisiones de los empresarios al incorporar nuevas estrategias de comercialización.	Cambios en el sector Preferencias del cliente Ampliación del mercado Apoyo Institucional y del Gobierno	Estrategia de investigación cualitativa aplicada.
ii. ¿Cuál es el grado de relevancia de cada uno de esos factores?	ii. Identificar cuál es el grado de relevancia de cada uno de esos factores.		Enfoque en la Oferta
iii. ¿Se vinculan entre sí los factores identificados? ¿Cómo?	iii. Identificar si existe una vinculación entre los factores y cómo se desarrollan.		Población y muestra
iv. ¿Los factores identificados se ven influidos por los rangos de edad de los empresarios y el grado de uso de TIC?	iv. Conocer si los factores identificados se ven influidos de manera relevante por dos condiciones previas de interés para la investigación: los rangos de edad de los empresarios y el grado de uso de TIC.		País: Perú / Departamento: Lima / Distrito: Villa El Salvador / Zona: Parque Industrial Empresa participante: Pequeña empresa (formal) Sector: Sector: Manufactura / Sub-sector: Fabril no primario / Bienes de consumo / Muebles de madera / Muebles de madera para el hogar.
			Técnicas e instrumentos para recolección de datos
			Revisión de literatura: libros, encuestas, otros estudios.
			Entrevistas a expertos: TIC, MYPES, Sector Madera y Mueble
			Recolección de información: Metodología cualitativa (Entrevistas y observación participante) Trabajo previo: Encuestas exploratorias.

ANEXO B: Guía de entrevista a empresarios

Buenas Tardes, mi nombre es Mirella/ Susana; somos estudiantes de 10° ciclo en la FGAD de la PUCP. Estamos realizando una investigación sobre cómo se puede innovar en la forma de venta en su empresa de muebles de madera para el hogar, para lo cual agradeceremos contar con su colaboración, dada su experiencia y conocimiento sobre el tema.

Se trata de una serie de preguntas abiertas, a través de las cuales buscamos conocer su opinión acerca del PIVES; por lo que no existen respuestas correctas o erróneas, simplemente su percepción personal sobre el tema que será de gran ayuda para llevar adelante nuestra tesis. Esta información será manejada con estricta confidencialidad y discreción. Gracias desde ya por su tiempo y disposición.

Introducción: La idea de esta parte de la entrevista es definir si existe un perfil común a los productores de muebles de madera para el hogar

1. Quisiéramos que nos cuente un poco sobre cómo comenzó su negocio, su historia, etapas por las que tuvo que pasar y las decisiones que tomó para llegar aquí.
 - Año de inicio
 - Ubicación
 - Tiendas en otros distritos / Distribución
 - Rubro / Actividad
 - Productos que vende/Precio
 - Materiales que utiliza
 - N° de trabajadores
 - Público Objetivo
2. Que nos puede contar sobre su sector (Muebles de madera) en el Parque Industrial de VES, ¿Con qué características se podrían describir?
 - Instituciones que apoyan
 - Asociaciones
 - Crecimiento del sector

Toma de decisiones: La idea de esta parte de la entrevista es identificar como es la toma de decisiones en el día a día de la empresa

3. Durante el crecimiento de su empresa, ¿Quiénes han intervenido al momento de tomar las decisiones en la organización?
 - Inversiones en la producción: maquinaria.
 - Inversiones en la comercialización: publicidad o decoración
 - Inversión en Tecnología: celulares, computadoras o correo electrónico
4. ¿Cuenta con algún procedimiento específico para tomar una decisión?
 - Por periodos
 - Personal involucrado
 - Área de interés (productiva o comercial)
5. ¿Qué toma en consideración cuando busca innovar e invertir en la empresa?
 - a. Ver cuadro de VARIABLES

Estrategias de gestión comercial de MYPES: Esta parte de la entrevista quiere indagar con mayor precisión sobre las estrategias de gestión de los empresarios

6. ¿Cómo realiza sus ventas?, ¿Cuál es el medio principal para realizar sus ventas?
 - Directa (en tienda)
 - Consignación
 - Por mayor
 - On-line: web, redes, OLX
7. ¿Ha cambiado su forma de vender con el tiempo? ¿Cómo? ¿Debido a qué razones principalmente?
8. Si tuviera que describir la estrategia que utiliza para llegar a su cliente, ¿Qué alternativa escogería? Y ¿Cuál considera más importante?
 - a. Diferenciación: Dar exclusividad en diseños de muebles que lo diferencie de los demás
 - b. Liderazgo en costos: Producir en mayor cantidad para reducir sus costos y ser más rentable.
 - c. Concentración o enfoque: Dirigido a un grupo específico de personas.
9. ¿Cuántas personas conforman su equipo de ventas? ¿Cómo las seleccionó?
 - Edad
 - Género
 - Ocupación
 - Empatía
 - Confianza
10. ¿Qué otro medio de ventas le gustaría implementar? ¿Qué lo **motiva** a querer implementarlo?, ¿Qué factores le **impiden** su implementación?

Breve introducción sobre TIC: Actualmente se están implementando nuevos recursos para mejorar los procesos dentro de las organizaciones a través de innovación y tecnología, que permiten ser más competitivos en el mercado frente a los demás comercializadores y productores. A partir de ello nos gustaría realizarle unas preguntas:

11. ¿Ha invertido en alguna tecnología para su empresa? ¿Cuál(es)?
 - En producción
 - En comercialización
12. ¿Cuáles fueron las razones?
 - a. Competitividad
 - b. Crecimiento
 - c. Diferenciación
13. ¿Con qué instrumentos tecnológicos cuenta su empresa y cómo los usan (frecuencia)?
 - a. Computadora
 - b. Celulares
 - c. Programas (software)
 - d. POS
 - e. Web, correo
14. ¿Qué beneficios le ha generado estos instrumentos tecnológicos?
 - a. Mayor venta
 - b. Nuevos clientes
 - c. Menores costos
 - d. Comunicación cliente
 - e. Comunicación interna

Comercio electrónico: El comercio electrónico es un intercambio comercial a través de internet por el cual se efectúa el pedido de un bien o servicio, brindando facilidades (*) para generar mayores. A partir de ello, quisieramos preguntarle qué opina sobre el comercio electrónico y su importancia para incorporar en su negocio.

15. ¿Conoce los beneficios del comercio electrónico? ¿Cuáles cree que son?

(*)Beneficios:

- 24/7 (tiempo y lugar)
 - Alcance global
 - Estándares universales
 - Interactividad
 - Densidad de la información
 - Personalización
16. Después de considerar los beneficios del comercio electrónico ¿Cree que esta herramienta le traerá mayores oportunidades de crecimiento? ¿Por qué? ¿Cuáles?
17. ¿Cuáles de estos factores lo animaría a incorporar el comercio electrónico en su negocio? ¿Añadiría alguno más?
18. ¿Cuáles considera que serían los factores lo desanimarían de incorporar el comercio electrónico dentro de sus estrategias de comercialización?

CUADRO “Variables”:

CONTEXTO	VARIABLES GENERALES	VARIABLES	CHECKLIST
Externo	Económico	Entorno económico	Cambios en el sector
	Sociocultural	Entorno social	Preferencias del cliente
		Competitividad/competencia	Competitividad
	Gubernamental	Entorno político	Apoyo de institución Políticas del Gobierno
Tecnológico	Entorno tecnológico	Infraestructura (Acceso a Internet- banda ancha)	
Interno	Económico	Cuantificación de factores	Rentabilidad
			Costo de oportunidad
			Costos y gastos
	Sociocultural	Flexibilidad de los planes Tamaño y duración del compromiso	Inversión en TEC/Equipo
			Duración de la inversión
			Grado de apertura al cambio tecnológico
Sociocultural	Certeza de los objetos y las políticas Impacto humano	Aptitud de RRHH	

ANEXO C: Descripción de variables de observación

Tabla C1: Descripción de variables de observación

LOCAL	Amplitud del local	Esta variable consiste en describir el tamaño del local donde se exhiben los productos. Se considera “Pequeño” el espacio que mide 100 m ² o menos y “Grande”, 100 m ² o más.
	Decoración del local	Esta variable describe la ambientación del local que se puede representar a través de la iluminación, limpieza y orden.
	Exhibición de muebles	Esta variable se enfoca en describir la capacidad de muebles en exhibición que puede tener el local.
	Ubicación del producto	Esta variable describe el espacio disponible entre cada mueble en exhibición, donde el comprador y los vendedores puedan recorrer el espacio de tal forma que ellos puedan observar los productos con comodidad.
TRABAJADOR	Atención personalizada	Esta variable refiere al trato directo entre un colaborador y las necesidades y preferencias del cliente al momento de presentar los productos y la negociación previa a la venta.
	Cantidad de vendedores	Esta variable describe el número de colaboradores que participan en la venta de los muebles de acuerdo a la amplitud del local. Se considera “Bajo” de 1 a 3 colaboradores y “Alto” de 3 a más colaboradores.
	Actitud del vendedor	Esta variable consiste en describir el comportamiento del vendedor al momento de atender al cliente. Son los rasgos y cualidades importantes cuando se ofrecen los productos que la empresa comercializa.
	Instrucción del vendedor	Esta variable se enfoca en el conocimiento que el colaborador tiene acerca de la empresa y, de las características y otros temas relacionados al producto.
PRODUCTO	Variedad de muebles	Esta variable refiere a la diversidad de modelos y diseños de muebles en exhibición en el local considerando “Bajo” si presenta 1 o 2 categorías de muebles y “Alto” si presenta de 3 a más categorías de muebles en su local.
	Acabado del producto	Esta variable describe las características del material empleado para la producción del mueble y el perfeccionamiento final al producto.
	Innovación del producto	Esta variable consiste en describir los nuevos modelos de muebles con características diferentes y prácticas para el cliente entre la oferta del mercado.
	Distribución posventa	Esta variable se enfoca en el servicio de traslado del mueble del local hacia la casa del cliente. Su calificación es “Alta” si incluye la distribución del producto y es “Baja” si la empresa no ofrece este servicio.
	Stock de muebles	Esta variable se refiere a la cantidad de muebles exhibidos y que están disponibles para la venta inmediata.
ESTRATEGIA COMERCIAL	Publicidad utilizada	Esta variable incluye sub variables representadas en los recursos que la empresa emplea para su publicidad, tales como tarjeta de presentación, proforma y catálogo.
USO DE TIC	Tecnologías de información y comunicaciones	Esta variable consiste en describir el manejo de TIC de la empresa en el local a través de computadora, POS, teléfono de contacto, página web y redes sociales.

ANEXO D: Base de datos PIVES

(Ver en el CD adjunto)



ANEXO E: Cuadro de 13 factores

Tabla E1: Cuadro de 13 factores

CONTEXTO	VARIABLES	VARIABLES ESPECÍFICAS	FACTORES
Externo	Económico	Entorno económico	Cambios en el sector
	Sociocultural	Entorno social	Preferencias del cliente
	Sociocultural	Competencia	Ampliación del mercado
	Gubernamental	Entorno político	Apoyo de institución
	Gubernamental	Entorno político	Políticas del Gobierno
	Tecnológico	Entorno tecnológico	Infraestructura
Interno	Económico	Cuantificación de recursos	Rentabilidad
	Económico	Cuantificación de recursos	Costo de oportunidad
	Económico	Cuantificación de recursos	Costos y gastos
	Económico	Flexibilidad de los planes	Inversión en Tecnología y Equipo
	Económico	Tamaño y duración del compromiso	Duración de la inversión
	Sociocultural	Certeza de los objetos y las políticas	Grado de apertura al cambio tecnológico
	Sociocultural	Impacto humano	Aptitud de Recursos Humanos

ANEXO F: Cuadro de descripción de códigos

Tabla F1: Cuadro de descripción de códigos

FACTOR	CÓDIGOS	DESCRIPCIÓN DE CÓDIGOS
Cambios del sector	Crecimiento del sector	(-) Percepción de la variación de un sector económico.
	Percepción de la confianza del cliente	(-) Confianza que el cliente deposita en una empresa.
Preferencias del cliente	Tiempo disponible	(+) Tiempo del cliente para realizar compras.
	Uso de tecnologías	(+) Equipos tecnológicos utilizados por el cliente en su día a día.
Ampliación de mercado	Crecimiento del mercado	(+) Incremento de clientes y puntos de venta.
	Exclusividad	(-) Concentración en un mercado exclusivo o reducido.
Apoyo Institucional y del gobierno	Capacitación	(-) Eventos, charlas y reuniones de instrucción.
	Gestión interna	(-) Organización y administración dentro de una entidad.
	Percepción de apoyo	(-) Forma en que los empresarios entienden el apoyo del Estado.
	Asistencia a eventos	(-) Participación de empresarios a eventos.
	Normas y políticas	(-) Normas y políticas de regulación impartidas por el Estado.
Costo de oportunidad y rentabilidad	Negocio paralelo	(-) Actividad empresarial alterna de los empresarios.
	Medio de venta principal	(+) Prioridad a la forma de venta más efectiva.
	Rentabilidad	(+) Sostenibilidad de la empresa.
	Productividad	(+) Rendimiento de la empresa.
	Riesgo de capital	(-) Posibilidad de invertir el capital financiero en un negocio.
Inversión en tecnología y equipo	Costos de implementación y mantenimiento	(-) Costos asociados a la creación y desarrollo de una empresa.
Duración de la inversión	Tiempo disponible actual	(-) Tiempo del empresario para administrar su empresa.
	Percepción del tiempo requerido	(-) Tiempo estimado necesario para implementar un plan.
Grado de apertura al cambio tecnológico	Valor de la tecnología	(+) Importancia percibida sobre el uso de la tecnología.
	Juventud tecnológica	(+) Jóvenes con mayores habilidades tecnológicas e informáticas.
	Conformismo	(-) Satisfacción de los logros sin mayor aspiración.
Aptitud de Recursos Humanos	Valor de la exclusividad	(-) Recelo por la posibilidad de copia de productos.
	Empirismo	(+) Realizar una actividad solo en base a la experiencia práctica.
	Necesidad de capacitación	(+) Importancia de capacitar a trabajadores o empresarios.
	Delegación de funciones	(-) Responsabilidades compartidas entre colaboradores.

ANEXO G: Guía de encuesta piloto

Figura G1: Guía de encuesta piloto

GUÍA DE PREGUNTA

Perfil del empresario encuestado

1. Nombre de la empresa
2. Nombre y cargo del entrevistado
3. Rubro de la empresa
4. Tipo de empresa
Microempresa Pequeña empresa Mediana empresa
5. ¿Con qué registro trabaja?
RUS RUC
6. ¿Tiene taller propio?
Sí No
7. ¿Cuántas tiendas tiene?
1 2 Más de 2
8. Sus productos son para el mercado:
Mercado local Mercado externo Ambos

GUÍA DE PREGUNTA

Uso de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones - TIC

1. ¿Cuenta con material y equipos informáticos?
Sí No
2. ¿Qué actividades realiza con la computadora?
Ventas Diseño de muebles Publicidad
Registro de inventarios Otros
3. ¿Cuenta con una página web?
Sí No
4. Si su respuesta es NO, ¿Le gustaría contar con una página web?
Sí No
5. ¿Cuenta con una página en Facebook?
Sí No
6. Si su respuesta es SÍ, ¿Qué uso le da?
Publicidad Ventas Otros
7. ¿Qué medio de pago utiliza?
Al contado Ambos
8. ¿Qué tarjetas acepta?
Visa Mastercard

GUÍA DE PREGUNTA

Conocimiento y uso de comercio electrónico

- ¿Qué es el comercio electrónico?
1. ¿Hace uso del comercio electrónico?
Sí No
 2. ¿Considera que el comercio electrónico puede ser útil en su sector?
Sí No
 3. ¿Considera que puede vender sus productos a través de este medio ?
Sí No
 4. ¿Cuáles considera que son los principales factores **que limitan** su participación ?
Desconocimiento del proceso para su implementación
Falta de tiempo para instruirse en el manejo de comercio electrónico
Infraestructura inadecuada
Inversión adicional no fundamental
Limitado acceso a equipos tecnológicos
 5. ¿Cuáles considera que son los principales factores que **motivan** su participación ?
Reducción de costos Competitividad
Ahorro en personal, local, etc Igualar o superar la oferta de la competencia
Acceso a nuevos mercados de destino Mayor rentabilidad
Nuevos clientes ubicados en otras zonas Generar mayores ventas

ANEXO H: Resultados de encuesta piloto

La encuesta de prueba y filtro fue realizada en el PIVES, el día 5 de junio del 2014 entre las 10:00 y 13:00 horas a veinte (20) vendedores que se encontraban laborando en los locales de las empresas del rubro de muebles de madera para el hogar. La finalidad de esta encuesta fue conocer la viabilidad de la investigación de este grupo objetivo. A la vez, se buscó presentar el tema y percibir su interés a través de preguntas relacionadas. Las principales características de las empresas que fueron tomadas en cuenta para la elección de los encuestados fueron local, trabajador y producto.

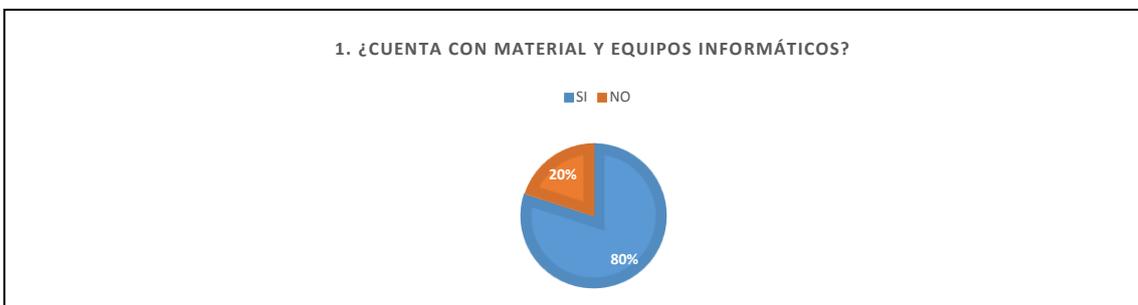
Resultados:

Las empresas encuestadas son en su mayoría microempresas (65%) y un porcentaje menor son pequeñas empresas (35%). No se identificó ninguna empresa mediana en esta encuesta de prueba. Además, la mayoría afirma tener un taller propio (75%), mientras que una menor cantidad de encuestados no tiene (25%). Los encuestados manifestaron que tienen una tienda (50%), dos tiendas (35%) y más de dos tiendas (15%). Y, en relación al mercado destino, los encuestados indicaron que la mayoría participa en el mercado local (90%) y la minoría en el mercado externo y local (10%).

I. Uso de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones – TIC

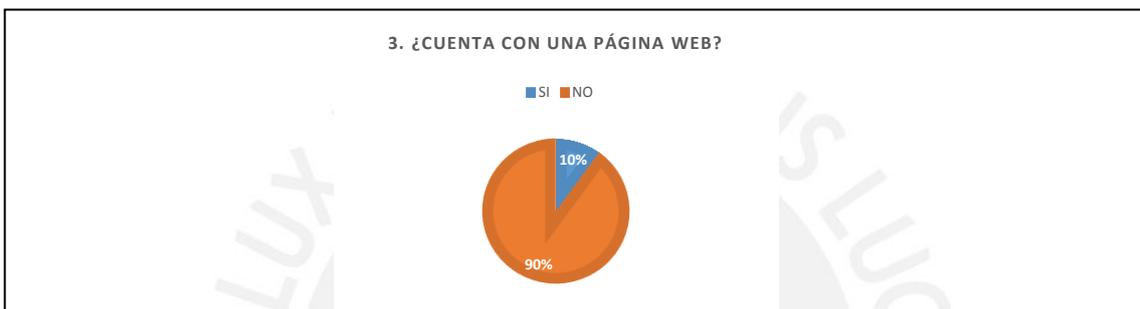
En relación al uso de TIC, la mayoría (80%) manifestó que cuentan con material y equipos informáticos en sus locales entre ellos computadoras, fax, impresoras, teléfonos y POS. Mientras que un menor porcentaje (20%) manifestó que no cuentan con estos. Además, indicaron que usan la computadora principalmente para realizar ventas (60%) mediante el registro de sus operaciones, diseñar muebles (35%) y, en menor porcentaje, hacer publicidad (5%).

H1: ¿Cuenta con material y equipo informático?



Por otro lado, la mayoría de encuestados respondió que no cuenta con una página web (90%) y la diferencia (10%) sí cuenta con una página web que es utilizada como un medio de publicidad. En base a aquellos que nos respondieron que no contaban con una página web, la mayoría indicó que le gustaría contar con una web (90%), mientras que los demás (10%) comentaron que no les gustaría por diferentes factores inhibidores de su entorno que se describen durante la encuesta. Entonces, podemos percibir que si bien ya hacen uso de TIC, todavía no han implementado el internet con fines comerciales. Sin embargo, muestran gran interés por su inserción.

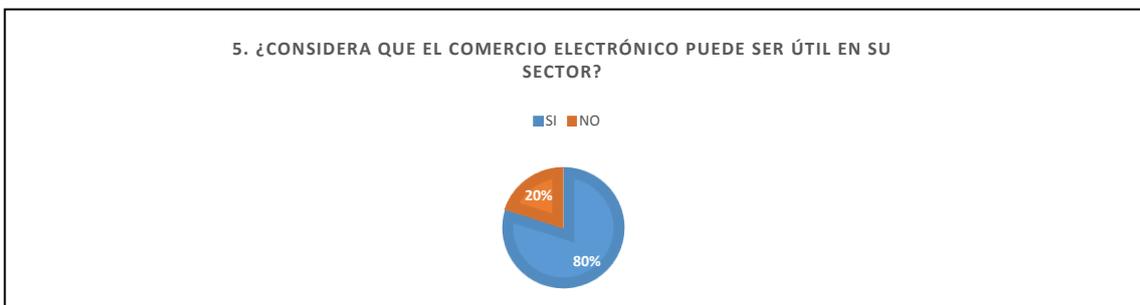
H2: ¿Cuenta con una página web?



II. Conocimiento y uso de comercio electrónico

Con respecto al uso del comercio electrónico, la totalidad de los participantes de la encuesta indicaron que no hacen uso del comercio electrónico como medio de venta. Sin embargo, la mayoría (80%) manifestó que puede ser útil en su sector, mientras que los demás (20%) dijeron que no lo consideraban. Y en base a los que respondieron que sí sería útil, la mayoría (87%) precisó que podría ser efectiva la venta de sus productos a través de este medio y un pequeño grupo (13%) manifestó que por el momento no implementaría el comercio electrónico.

H3: ¿Considera que el comercio electrónico puede ser útil en su sector?

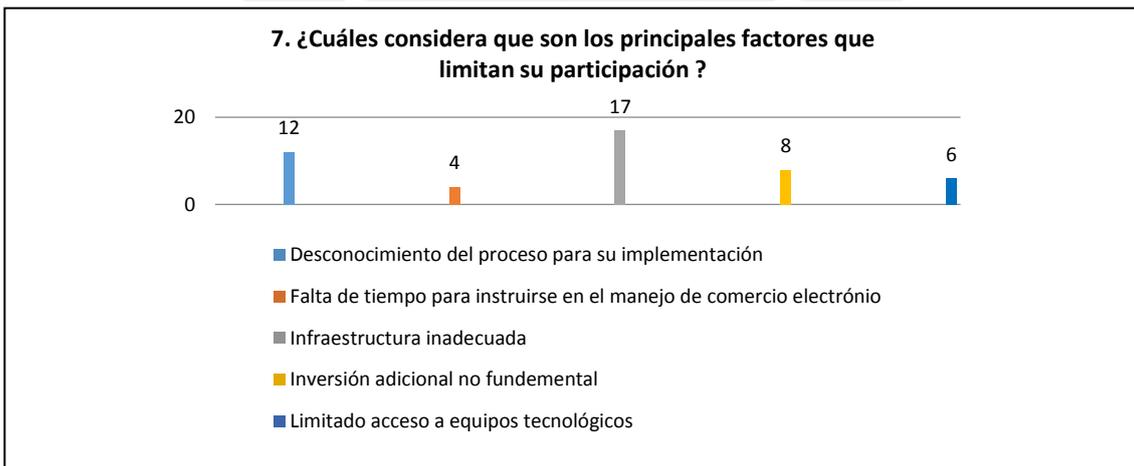


Finalmente, los encuestados respondieron qué factores limitaban y motivaban la inserción del comercio electrónico en su estrategia de ventas. Estos factores fueron elegidos por conveniencia en base a una perspectiva acumulativa de información encontrada hasta el momento en el que se realizó la encuesta filtro y de prueba. Cabe recalcar, que en esa parte de la encuesta, los participantes tenían la opción de marcar una o más alternativas.

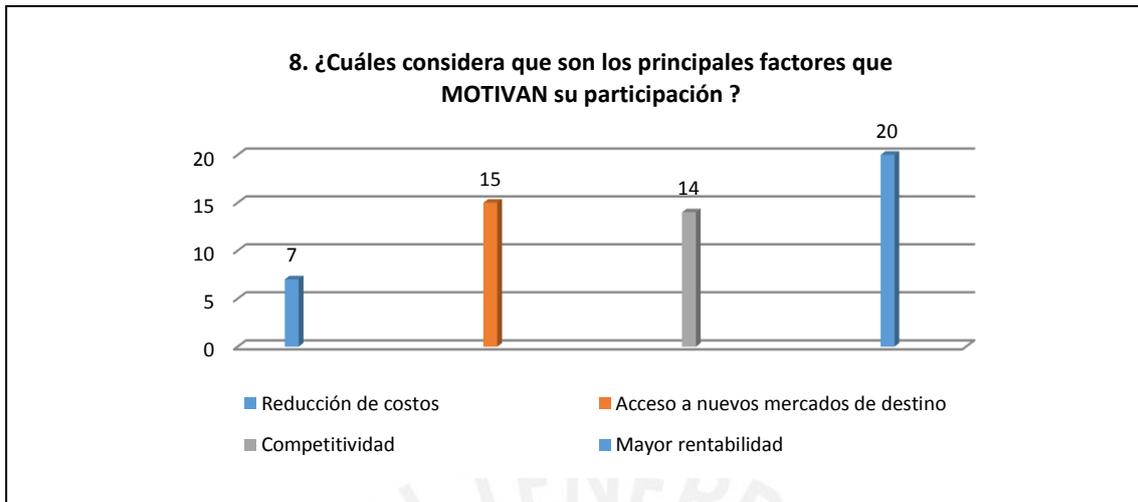
En relación a los factores que los limitan, el más resaltante fue Infraestructura inadecuada (17 personas) que se refiere al acceso a internet en el local de operaciones, luego el desconocimiento del proceso para su implementación (12 personas) debido a la ausencia de una persona que los capacite en la utilización de este recurso, después tenemos la Inversión adicional no fundamental (8 personas), seguida del Limitado acceso a equipos tecnológicos (6 personas) y la Falta de tiempo para instruirse en el manejo del comercio electrónico (4 personas). Y, en relación a los factores que los motivan, el factor más significativo fue el de Mayor rentabilidad (20 personas), seguido del Acceso a nuevos mercados destino (15 personas), Competitividad (14 personas) y la Reducción de costos (7 personas).

Entonces, según el reconocimiento de estos factores por parte de los encuestados, podemos concluir que el factor más importante es el económico buscando mayor rentabilidad de la empresa a través del incremento de sus ventas en el mercado actual y en nuevos mercados destino. No obstante, el factor limitante más importante se basa en la apertura al uso de internet, pues no cuentan con los medios de acceso ni con el conocimiento para implementarlo.

H4: ¿Cuáles considera que son los principales factores que limitan su participación?



H5: ¿Cuáles considera que son los principales factores que motivan su participación?



En conclusión, a través de esta encuesta filtro y de prueba, podemos concluir que existe una mayoría de pequeñas empresas en el sector muebles de madera para el hogar en el PIVES que han empezado a descentralizarse. Además, en relación al uso de TIC podemos concluir que la mayoría cuenta con equipos tecnológicos, pero no son utilizados en su total capacidad, ya que podrían usarlo para fines comerciales y no solo productivos. Sin embargo, ellos muestran aceptación hacia la inserción de nuevas tecnologías. Con respecto al comercio electrónico, si bien aún no lo han implementado, la mayoría muestra su interés por aplicarlo. Además, se pudo identificar aquellos factores más relevantes, motivadores o inhibidores, para la decisión de incorporar el comercio electrónico. Esto será de utilidad para tener una perspectiva inicial de la opinión de los participantes respecto a la investigación.

Esta primera impresión del público objetivo nos sirvió para tener una estrategia exploratoria del campo que fue útil porque los encuestados nos manifestaron información, que luego de su análisis fueron catalogadas como relevantes o no para la investigación. Para esta segunda parte de la investigación, hemos retomado aquellos factores importantes con base teórica y mejor fundamentada para su desarrollo y análisis en mayor profundidad a través de métodos cualitativos.

ANEXO I: Redacción de observaciones

Observación N°1

Nombre de la empresa: D´Caprini

Ubicación: Jirón Los Ebanistas

Hora aproximada: Sábado 2:20 p.m, miércoles 4 p.m

Tipos de muebles a la venta: Muebles de comedor y dormitorios de bebés.

Nombre vendedor(a): Melisa (aproximadamente 25 años)

Al ingresar, lo primero que se percibió fue el limitado espacio del local en relación a la cantidad de muebles que se exhibían, los cuales dificultaban el recorrido. El local no presentaba características resaltantes en su ambientación. Asimismo, se observó desorden y falta de limpieza tanto en el escritorio de trabajo y a los alrededores del local, lo cual fue justificado por la vendedora quien comentó que estaban instalándose en ese nuevo local. Sin embargo, se rescata la innovación en los diseños de los comedores y el stock de muebles disponibles para la venta inmediata.

En cuanto a la atención, el día sábado se encontraba una vendedora quien se encargaba tanto de la presentación de los muebles y de la venta, y 3 personas más quienes estaban embalando un mueble en la parte exterior del local. El personal fue amable y tenía conocimiento de los muebles ofrecidos y sus precios. En cuanto a la publicidad utilizada, ellos contaban solo con tarjetas de presentación; sin embargo, por el desorden, la vendedora no pudo encontrarlos.

Con respecto al uso de TIC, D´Caprini utiliza el paquete básico los cuales incluyen el uso de POS y teléfono de contacto tanto fijo como móvil. La vendedora comentó que estaban en procesos de incluir computadoras una vez se hayan instalado completamente y se encuentre el negocio más ordenado.

El segundo día de observación se pudo ver un cambio en la atención de los vendedores, ya que se encontraban con mayor disponibilidad para ofrecer los productos. Fue una atención más personalizada y amena debido a que se concentraban en describir detalles de sus productos; sin embargo, todavía no contaban con material impreso para su publicidad.

Observación N°2

Nombre de la empresa: Mueblería El Tigre E.I.R.L

Ubicación: Avenida Solidaridad

Hora aproximada: Sábado 12:20 p.m, miércoles 4:30 p.m

Tipos de muebles a la venta: Muebles de comedor, dormitorio y a pedido.

Nombre vendedor(a): Blanca (aproximadamente 35 años)

El Tigre es una de las empresas que se encuentra al inicio de la calle principal de comercialización de muebles de madera. Al ingresar al local se pudo observar que era pequeño en relación a la cantidad de productos que tenía en su interior; sin embargo, estos se encontraban ubicados estratégicamente con la finalidad de que el comprador pueda circular por el lugar y ver las características de los muebles con detalle. A pesar de su tamaño que no permitía exhibir una gran cantidad de productos, se percibió un ambiente limpio y ordenado donde resaltaban las vitrinas con aplicaciones de acero. Además, en cuanto a su distribución, ellos ofrecían el delivery del producto y un pago contra entrega.

En cuanto a la atención, en el local solo se encontraba una vendedora quien fue muy amable y carismática a la hora de presentarnos los productos. Se percibió un alto conocimiento de los productos que ofrecía demostrando gran poder de convencimiento, ya que nos entregó una tarjeta de presentación donde escribió las características del producto, precio y sus datos para consultas.

Con respecto al uso de TIC, hacen uso de POS para los pagos, teléfono fijo y celulares de la empresa, y correo electrónico para consultas, el cual es administrado por el Gerente General de la empresa quien, como comentó la vendedora, asiste periódicamente al local. La publicidad utilizada se basa en tarjetas de presentación, proformas y en algunos casos por correo electrónico; sin embargo, comentó que ese medio no es muy utilizado.

No se encontraron grandes diferencias con el segundo día de observación, si bien era otra vendedora quien atendía, ella también fue amable y ofreció su tarjeta de presentación. Podemos decir que esta tienda fue una de las que mejor atención recibimos, ya que ofrecían su publicidad antes de solicitarla.

Observación N°3

Nombre de la empresa: Muebles Castillo

Ubicación: Avenida Solidaridad

Hora aproximada: Sábado 11:45 p.m, miércoles 3:30 p.m

Tipos de muebles a la venta: Comedores, dormitorios y juegos de sala

Nombre vendedor(a): Lucía (aproximadamente 30 años)

Una tienda llamativa por su amplitud, Muebles Castillo es una de las empresas visitadas con el local más amplio y cantidad de muebles en exposición. El local de amplias dimensiones permitía exhibir una gran cantidad de muebles, ubicados en grupos, ya sea por muebles de sala, dormitorios y salas, permitiendo hacer un recorrido a lo largo del local apreciando cada uno de los muebles; sin embargo se encontraron algunas fallas en cuanto a la limpieza del local, ya que

su piso y paredes no se encontraban en buen estado. Existía una gran variedad de productos con un buen acabado y distribución de los muebles a cargo de la empresa.

Si bien el local era amplio, contaban solo con 2 vendedoras quienes tenían que repartir su tiempo en atender a los clientes lo cual se vio reflejado en la actitud del vendedor quien no prestaba total atención a los requerimientos del cliente. Se pudo apreciar también que el personal no contaba con el total conocimiento del producto en cuanto al acabado, restando convencimiento para adquirir el producto; sin embargo, se puede rescatar su presentación, ya que estaban uniformadas diferenciándose así de los vendedores de los locales a su alrededor.

En cuanto al uso de TIC, Muebles Castillo cuenta con celulares de la empresa, POS y 1 computadora en la zona de ventas, sin embargo, durante la visita no hicieron uso de ella. La publicidad no fue la esperada, ya que a comparación de empresas más pequeñas, ellos solo contaban con proformas.

En el segundo día, la visita fue más amena. Al ir un día de semana los vendedores se encontraban más desocupados y atentos a los productos que nosotras encontrábamos resaltantes. Sin embargo, un punto negativo fue que no se percibió el uso de la computadora durante la visita, demostrando que a pesar de contar con tecnología, no hacían uso de ella.

Observación N°4

Nombre de la empresa: Euro Muebles Design

Ubicación: Jirón Los Ebanistas

Hora aproximada: Sábado 2:00 p.m, miércoles 3:45 p.m

Tipos de muebles a la venta: Muebles de comedor, sala y dormitorio.

Nombre vendedor(a): María (aproximadamente 28 años)

Euro Muebles es una empresa de muebles de madera que nos llamó la atención, ya que tenía un panel publicitario tanto en su tienda como en la Avenida Solidaridad, una de las avenidas principales de la zona que invitaba a visitar la tienda que se encontraba en una calle continua. El local era amplio, permitiendo así recorrer el lugar sin ninguna dificultad; sin embargo, el local no tenía una iluminación adecuada en la parte posterior, a pesar de su amplitud no observamos variedad de productos, no se seguía una línea en cuanto a la distribución de los productos, ya que muchos de ellos se encontraban arrinconados en el fondo de la tienda.

El primer día de observación se encontraban 3 vendedoras en diferentes áreas de la tienda, una de ellas nos atendió; sin embargo no ofrecía su producto y solo contestaba las preguntas puntuales. No contaba con conocimiento de los precios de los productos, ya que tuvo que preguntarle a la vendedora que se encontraba en la computadora. Si bien la atención fue

personalizada, su método de venta no cubrió nuestras expectativas para hacer una compra como si sucedió en otras empresas visitadas.

En cuanto al uso de las TIC, ellos cuentan con teléfono fijo, celular, una computadora y medios electrónicos como página web y fanpage en Facebook. En cuanto a la publicidad, resalta el panel ubicado en un lugar estratégico y su tarjeta de presentación que incluye la información de sus medios electrónicos.

En nuestra visita del segundo día, encontramos también a 3 vendedores, quienes ofrecieron la tarjeta de presentación de la empresa; con un mejor trato para vender. En nuestra segunda visita se obtuvo información que la empresa vendía sus productos por la página web de anuncios gratis online OLX; sin embargo, las vendedoras no tenían manejo de ese tipo de venta, demostrando el limitado conocimiento de los vendedores sobre otros medios que utiliza la empresa para realizar sus ventas.

Observación N°5

Nombre de la empresa: Top Muebles

Ubicación: Avenida Solidaridad

Hora aproximada: Sábado 1:30 p.m, miércoles 4:00 p.m

Tipos de muebles a la venta: Muebles de comedor, dormitorio, sala y a pedido.

Nombre vendedor(a): Rosario (aproximadamente 35 años)

Top Muebles es una empresa de muebles de madera con una presentación del local bastante llamativa e interesante. Al ingresar al local se puede reconocer un amplio espacio, a comparación de los demás locales, para exhibir y ubicar los productos de acuerdo a su función. Está distribuido en dos pasillos para el cómodo tránsito de los clientes. Además cuenta con buena iluminación que destaca las cualidades de los muebles y el cliente puede imaginar que se encuentra realmente en un comedor, dormitorio o sala. Es un local ordenado, limpio y de excelente decoración. Top Muebles ofrece el servicio de distribución, su costo está incluido en el precio del mueble y solo aplica a muebles grandes como juego de comedor o sala.

La atención ofrecida en el local estuvo a cargo de 3 vendedoras, donde dos de ellas se ubicaron en el centro de recepción, mientras que la otra vendedora acompañaba al cliente y resolvía alguna duda sobre el producto. La atención fue personalizada al consultar por el tamaño que disponía, diseño y preferencias del visitante. Asimismo, la vendedora se encargó de resaltar la excelente calidad de sus muebles y lo relacionó con un precio mayor del promedio que se puede encontrar en el PIVES. Sin embargo, cuando se solicitó más información, la vendedora dio un pequeño papel bond con datos de la empresa que, realmente, no iba de acuerdo a lo que el local proyecta.

La empresa hace uso de TIC mediante el teléfono fijo, celular, POS, computadoras y correo electrónico. Hace unos meses realizaron el cierre de su página web, debido a que no encontraban a una persona encargada de manejarla.

En el segundo día de visita, la dinámica fue la misma. Las vendedoras están en el centro de atención y cada vez que ingresa un cliente, una vendedora lo acompaña para resolver sus dudas.

Observación N°6

Nombre de la empresa: Ericka S.R.L

Ubicación: Jirón Forjadores

Hora aproximada: Sábado 4:00 p.m, miércoles 2:30 p.m

Tipos de muebles a la venta: Muebles de sala, dormitorio y terraza.

Nombre vendedor(a): Mariana (aproximadamente 20 años)

La empresa Ericka S.R.L tiene un local relativamente amplio, donde logra exhibir los distintos diseños de muebles para el hogar, la ubicación de estos permite desplazarse con facilidad en la tienda y además, observar los detalles de los productos. Sin embargo, se pierde la visión con las paredes llanas y sin decoración que podrían ser complementadas con mejor iluminación. La distribución del producto la asume la empresa, ya que cuenta con un gran stock de muebles.

La atención brindada en el local estuvo a cargo de dos personas, una de ellas era vendedora y la otra, dueña de la empresa. Cuando se solicitó información sobre los muebles, la vendedora no lucía muy segura de las características y precios, por lo que tuvo que acudir donde la dueña para que precise la información y quien demostró, toma las decisiones inmediatas. No obstante su intención y trato fue muy ameno. Sobre todo, esta actitud se mostró cuando se preguntó por algún medio de publicidad. Además, contaban con un novedoso catálogo donde se apreciaban mejor los diseños, ya que Ericka S.R.L fue una tienda que mostró innovación en sus productos tanto en funcionalidad como en diseño.

Esta empresa usa un paquete ampliado de TIC para su comercialización. En el local cuentan con teléfono fijo, celular, POS, computadora y correo electrónico, estos eran manejados por la dueña que se encontraba en el escritorio. El correo es un medio para contactar con los clientes y confirmar una compra, ya que la cancelación del mueble se realiza en el domicilio del cliente.

En el segundo día de observación, se encontraron dos personas encargadas de la venta y ya no la dueña, ellas intercambiaban roles cuando ingresaba un cliente nuevo, mantenían el mismo rango.

Observación N°7

Nombre de la empresa: Muebles Maldonado

Ubicación: Avenida Solidaridad

Hora aproximada: Sábado 1:00 p.m, miércoles 4:30 p.m

Tipos de muebles a la venta: Muebles de comedor, dormitorio, sala y a pedido.

Nombre vendedor(a): Enrique (aproximadamente 40 años)

Muebles Maldonado es una reconocida empresa de muebles tanto a nivel nacional como local. Ellos se diferencian por contar con uno de los locales más grandes para la comercialización de sus productos, tiene dos pisos, donde logra exhibir sus distintos e innovadores diseños. Estos muebles están distribuidos de tal manera que el cliente simule encontrarse en su hogar, combinando texturas y materiales. Del mismo modo, como complemento, la empresa ha optado por una decoración mostrando la calidad de sus productos en pequeñas muestras ubicadas en los ambientes del local. Los reconocimientos obtenidos son mostrados en el ingreso del local y, además, la gerencia cuenta con una oficina dentro de las instalaciones.

En este local se encontraron 5 vendedores, entre hombres y mujeres, que vestían el uniforme distintivo de la empresa. Se ingresó a la tienda con alta expectativa por la decoración de sus instalaciones y muebles exhibidos. Cuando se solicitó información, el colaborador indicó los precios y, de manera muy breve, las características. Mostró una actitud de desgano, por lo que negó contar con algún medio de publicidad como tarjeta de presentación, proforma o catálogo. Además indicó que la página web de la empresa no estaba siendo desarrollada y sugirió que no se visitara.

El uso de TIC de Muebles Maldonado se da a través de teléfono fijo, celular, POS, computadoras, internet, correo y página web. Es una de las pocas empresas que actualmente cuentan con página web en el PIVES.

La siguiente observación fue en un día de la semana y aunque no hubo muchas alteraciones, la atención de otra vendedora permitió conocer mejor los productos de Muebles Maldonado y nos dio otra perspectiva sobre la estrategia de comercialización.

Observación N°8

Nombre de la empresa: Viviam Muebles y decoraciones

Ubicación: Avenida Solidaridad

Hora aproximada: Sábado 1:30 p.m, miércoles 2:30 p.m

Tipos de muebles a la venta: Muebles de comedor, dormitorio, sala y a pedido.

Nombre vendedor(a): Carla (aproximadamente 30 años)

La empresa Viviam Muebles y decoraciones podría ser considerada como el local con mejor presentación a comparación de los demás del PIVES. La amplitud del local cuenta con dos pisos, donde logran exhibir los modernos muebles para la sala, dormitorio y comedor. En el

primer piso muestran los diseños para sala, el cual es el centro de atención. En el segundo piso muestran los muebles para el comedor como vitrinas y juegos de mesa. La calidad de los muebles se refleja en los precios. Cada espacio es decorado según el estilo del producto y permite desplazarse con gran comodidad en ambos espacios.

El local cuenta con cuatro vendedoras con vestimenta formal, todas aparentan similar edad. La atención es personalizada, la vendedora invita a conocer los productos, describe su función, características y diferencias entre los demás productos del PIVES, además de destacar la exclusividad de los muebles. Brinda sugerencias sobre el cuidado de los muebles, lo cual muestra un interés por la posventa. Al momento de pedir su publicidad, no contaban con tarjetas, según indicó la vendedora, se habían agotado y nos brindó una hoja membretada con los datos de la empresa, contaban con proformas impresas y catálogo de materiales, pero no de productos.

El uso de TIC de Viviam Muebles y decoraciones es notorio en su venta. Además del paquete básico de TIC como teléfono fijo, celular y POS, la empresa cuenta con el paquete ampliado, el cual considera dos computadoras en el centro de atención, una impresora, internet y correo electrónico. Al preguntar por su página web, la vendedora comentó que no han considerado la opción por temor a que las demás empresas copien sus diseños y pierdan exclusividad.

En el segundo día de observación, se identificó que cada vendedora está capacitada para ofrecer los distintos tipos de muebles y están informadas sobre las cualidades de estos. La decoración del local es la misma, los muebles siguen siendo mostrados con estilo y cuidado.

Observación N° 9

Nombre de la empresa: Industrias Sánchez

Ubicación: Av. Solidaridad

Hora aproximada: Viernes 11:00 a.m

Tipos de muebles a la venta: Muebles de comedor y dormitorio a pedido.

Nombre vendedor(a): Sonia (aproximadamente 35 años)

Industrias Sánchez es una empresa especializada en realizar productos a pedido. El local no es espacioso; sin embargo, es llamativo, ya que guardan un orden en los productos exhibidos lo que permite pasear alrededor de los muebles sin problema. Las camas y camarotes eran los productos que abarcaban la mayoría del local, ya que, como nos comentó la vendedora, las camas eran sus productos “estrella”.

El día de observación encontramos a 2 personas, la vendedora quien atendía y la administradora de tienda. La atención fue personalizada demostrando además una buena actitud, ya que

aconsejaban sobre los posibles productos que se podía adquirir según la necesidad. Además, comentó que el diseño de los productos son básicos; sin embargo, ellos son especialistas en hacer pedidos con diseños personalizados y en grandes cantidades.

En cuanto al uso de TIC, la empresa cuenta teléfono del local, celular, POS y correo electrónico. La vendedora comentó que si hacen uso de internet, sin embargo, no desde el local ya que de eso se encarga la dueña y su hija. Nos comentó que ellos siempre mandan correo a sus clientes y los catálogos si lo necesitan para poder especificar detalles de los productos.

En la empresa utilizan tarjetas de presentación como medio publicitario principal; sin embargo, la vendedora nos comentó que la dueña es conocida dentro del PIVES, ya que es directora de una de las asociaciones de empresarios que trabaja en conjunto para obtener más puntos de venta en otras partes de Lima. Además, se encuentra en negociaciones con el Mincetur para ir junto a varios empresarios al extranjero y exhibir sus productos.

Observación N° 10

Nombre de la empresa: Muebles Farwi

Ubicación: Calle Unión

Hora aproximada: Viernes 12:40 p.m

Tipos de muebles a la venta: Muebles de dormitorio y muebles de cocina

Nombre vendedor(a): Wilber (aproximadamente 25 años)

Muebles Farwi es una empresa especializada en dormitorios y cocina. El local ubicado en una paralela de la calle principal no se distingue frente a las otras tiendas aledañas, ya que el local no contaba con un letrero que indicara su nombre y varios de sus productos no se encuentran ordenados estratégicamente lo que no permite su visión a pesar de que el local era amplio.

En el local se encontró a 2 personas, un vendedor y a la administradora de la tienda quien era la esposa del dueño. El vendedor se encontraba en la puerta de la tienda y fue quien nos atendió con mucha amabilidad y trataba de convencer para adquirir los productos al mencionar la calidad de madera con la que trabajaban y los accesibles precios. A nuestra perspectiva parecía una persona instruida sobre los precios y los materiales utilizados, ya que no necesitaba asesoría de la administradora quien se encontraba revisando unos papeles en la parte interna del local.

Dentro del local encontramos una variedad de muebles para dormitorio a base de madera y otros de melamine, ya que, como nos comenta el vendedor, los clientes en muchos casos prefieren unos materiales sobre otros dependiendo del presupuesto del cliente. Además, nos comentó que realizan venta al por mayor en algunos casos, ya que varias tiendas de muebles de otros distritos y departamentos van a comprarles.

En cuanto al uso de TIC dentro de la empresa Farwi, ellos solo contaban con el teléfono fijo, celular y POS para realizar los pagos, sin embargo, no contaban con computadora o medios electrónicos, ya que los dueños no habían decidido hacer cambios en la empresa por el momento porque se encontraban invirtiendo en otros negocios.

Los vendedores trabajan bajo proformas como material de presentación y publicidad, ya que no contaban con tarjetas de presentación. Asimismo, manejaban catálogos con sus principales productos pero estos no se encontraban actualizados.

Observación N° 11

Nombre de la empresa: Casago

Ubicación: Calle Unión

Hora aproximada: Viernes 3 p.m

Tipos de muebles a la venta: Muebles de sala y comedor (caoba)

Nombre vendedor(a): Verónica (aproximadamente 33 años)

Casago es una tienda dedicada a fabricar y comercializar muebles clásicos y finos a base de caoba para diferentes partes del hogar, especialmente para la sala y el comedor. El local ubicado en una paralela a la calle principal resalta frente a las demás, ya que en su fachada se encuentra en letras grandes el nombre de la empresa y puertas transparentes que permiten ver el interior del local y los productos exhibidos.

Internamente hay una variedad de productos que a simple vista resaltan por su acabado fino. A pesar de que el local no era muy amplio, los muebles se encontraban ubicados estratégicamente para una mejor presentación. Dentro del local encontramos 3 vendedoras que se encontraban en un cuarto continuo. La atención estuvo a cargo de la administradora de tienda quien comentó que la empresa es recocida dentro del PIVES porque son los únicos que venden productos a base de caoba y con detalles los cuales van dirigidos a un grupo específico de clientes que quieren productos de alta calidad.

Además, comentó que desarrollan diferentes formas de venta, ya que, aparte de la venta directa ellos también lo trabajan a pedido según el modelo que el cliente desee e incluso un diseñador puede ir a su casa y tomar las medidas. La vendedora se mostraba muy correcta al hablar ya que reconocía que los productos que ofrecía son de muy alta calidad y se mostraba interesada por nuestras dudas.

En cuanto al uso de TIC, la empresa utiliza los medios básicos como teléfono fijo, celular, POS, adicionalmente, computadora y medios electrónicos dentro del local como internet, correo electrónico, una página web y una fan page en facebook. Nos comentó que estos medios son

utilizados para contactarse mejor con el cliente sobre las especificaciones del producto e incluso han realizado ventas por internet en mercado libre lo cual llamó bastante nuestra atención. Los medios publicitarios utilizados por Casago incluyen tarjetas de presentación, proformas y catálogos, sin embargo a través de los medios electrónicos también se exhiben diferentes productos de la tienda.

Observación N° 12

Nombre de la empresa: Muebles Danny

Ubicación: Calle Solidaridad

Hora aproximada: Viernes 3:00 p.m

Tipos de muebles a la venta: Muebles de dormitorio

Nombre vendedor(a): Jessica (aproximadamente 35 años)

Muebles Danny se encuentra en la calle principal del PIVES dedicado principalmente a la venta de camas y veladores. Si bien el local es espacioso y los productos se encontraban ordenados, las luces se encontraban apagadas y no permitía ver con claridad los muebles que se encontraban en el fondo del local. Además, dentro del local se encontraba una pequeña oficina donde estaban los catálogos de los productos.

Dentro del local se encontraba la administradora de la tienda quien atendía amablemente y comentó que la producción de todos los muebles se realizaban en la parte trasera del local. Nos contó que Muebles Danny es una de las primeras tiendas que se instaló en el PIVES y es muy reconocida por los empresarios que trabajan ahí. La administradora fue muy amable, ya que quiso conocer las preferencias y lo que se buscaba, dio consejos sobre los productos más convenientes.

En cuanto al uso de TIC, ellos hacen uso de teléfono fijo, celular y POS; sin embargo, todavía no cuentan con medios electrónicos dentro del local como computadora e internet aunque la administradora contó que el correo electrónico del local es utilizado únicamente por el dueño de la empresa para coordinar pedidos o especificaciones con los clientes. Además, nos comentó que en el pasado han utilizado un televisor grande dentro del local donde podían exhibir sus productos al público de una manera más dinámica; sin embargo, este televisor fue robado. Esta forma de promocionar llamó mucho la atención porque era una forma innovadora de mostrar los catálogos a los clientes sin la necesidad de fotos y videos. En cuanto al uso de publicidad, ellos utilizan proformas, ya que actualmente no cuentan con tarjetas de presentación. Asimismo, hacen uso de catálogos para mostrar sus productos; sin embargo, estos no están actualizados.

Observación N° 13

Nombre de la empresa: Muebles Santa Rosa

Ubicación: Calle Unión

Hora aproximada: Viernes 4:30 p.m

Tipos de muebles a la venta: Muebles de dormitorio

Nombre vendedor(a): Anais (aproximadamente 40 años)

Muebles Santa Rosa es una empresa especializada en dormitorios para niños y adultos donde se incluyen cunas, roperos, camarotes y pedidos en general. La empresa ubicada en una paralela de la calle principal llama la atención por su amplitud y por las lunas que tiene en la parte frontal y dejando ver los productos al exterior.

En cuanto al interior de la empresa, esta es muy amplia y permite exhibir todo tipo de diseños llamativos e innovadores en camas para niños y la ubicación de los muebles permite pasear por todo el local y conocer los diversos tipos de camas que pueden personalizarse. La decoración era muy simple, ya que tenía que contrastar con los colores de las camas.

En el local había 2 vendedores y el diseñador. La atención estuvo a cargo de una de ellas quien muy amablemente guio un recorrido por el local y mostró como se podían personalizar las camas según lo que se elija. Fue una atención personalizada y la instrucción de la vendedora sobrepasó las expectativas, ya que respondió muy bien a las dudas, lo cual fue muy satisfactorio.

En cuanto al uso de TIC, muebles Santa Rosa utilizaba teléfono fijo, celular, POS y computadora en el segundo piso del local donde se encontraba la oficina del dueño para usar el plotter. Además, en cuanto a medios electrónicos ellos también utilizan internet en el local y correo electrónico para contactarse con sus clientes y coordinar mejor los acabados del producto. El medio de publicidad más utilizado son las tarjetas de presentación para poder identificarlos rápidamente, además también utilizan catálogos de los productos que han realizado anteriormente con las diferentes variaciones según el pedido del cliente.

Observación N° 14

Nombre de la empresa: Muebles Solution

Ubicación: Avenida Solidaridad

Hora aproximada: Martes 2 a las 11:00 am

Tipos de muebles a la venta: Muebles de comedor y dormitorio

Nombre vendedor(a): Ricardo (aproximadamente 30 años)

Muebles Solution es una empresa que produce y vende muebles de madera en un local de tamaño regular, pero que permite exhibir los productos de acuerdo a su uso, como los muebles para comedor y para dormitorio. Hacia un lado del local, se puede apreciar una pequeña muestra de muebles que cuenta con mayor iluminación y permite destacar las cualidades de estos. Es un

local de fácil acceso ubicado en la avenida principal del PIVES, ofrece un ambiente limpio y ordenado. Asimismo, la empresa brinda el servicio de distribución y la facilidad de pago a contra entrega.

La atención en la empresa estuvo a cargo de 4 trabajadores, 2 hombres y 2 mujeres ubicadas en distintos lugares del local quienes atienden a los clientes según van ingresando. El trato del trabajador fue cordial, pues se manifestó mediante un saludo de bienvenida. Al consultar por las características de los muebles, el vendedor supo describir los productos y destacó las cualidades de estos, ya que mencionó que ellos mismo lo producen, el buen material y que renuevan de modelos constantemente. De esta manera dio a entender que los productos son de excelente calidad y modernos.

La empresa utiliza TIC de manera básica, pues cuentan con teléfono y celular de la empresa, correo electrónico para comunicarse con sus clientes, pero desde su casa y no desde el mismo local en horario de trabajo. También cuentan con POS para facilitar el medio de pago. Otra manera de llegar a sus clientes es mediante los recursos publicitarios como tarjeta de presentación y proforma con precios para detallar la información al cliente.

Observación N° 15

Nombre de la empresa: Industrias de Madera - Muebles San Pedro

Ubicación: Avenida Solidaridad

Hora aproximada: Martes 2 a las 12:00 m

Tipos de muebles a la venta: Muebles para dormitorio

Nombre vendedor(a): Andrea (aproximadamente 25 años)

La empresa Muebles San Pedro está ubicada en una zona central del PIVES que ayuda a que los clientes tengan un acceso más fácil para llegar. La amplitud del local se desarrolla en un primer piso. Al ingresar al local se puede observar la presentación de la simulación de dos dormitorios. Por un lado, el juego de dormitorio para una pareja y; por otro lado, el juego de dormitorio para solo una persona. De este modo, se logra exhibir el resultado de los productos que ofrece la empresa y que el cliente podría tener en su hogar. En el local se logra observar los diferentes estilos de dormitorios que ofrece la empresa y están ordenados por juego de muebles y no por producto independiente. En las paredes se pueden observar los cuadros de reconocimiento que ha recibido la empresa y el gerente general.

El local cuenta con dos señoritas vendedoras con vestimenta casual y con trato amable. La atención que ofrecen es personalizada, pero la información que brindan sobre los productos fue un poco limitada y no respondía a todas las dudas en cuanto al material y cuidados de los productos. La información sobre los diseños sí fue clara, pues cuentan con un catálogo para la

mejor apreciación de los muebles por parte del cliente. Se solicitó material publicitario y el vendedor ofreció una tarjeta de presentación que indicaba los productos ofrecidos y dónde se puede contactar con la empresa. Además, cuando se preguntó por la información de precios, el vendedor optó por realizar una proforma.

El uso de TIC de Muebles San Pedro es básico, pues cuentan con teléfono y celular, correo electrónico y también usan POS. Adicionalmente, la empresa cuenta con una página en Facebook, pero aún no es administrada por una persona. Por lo que, el vendedor no la mencionó como un medio de comunicación importante.

Observación N° 16

Nombre de la empresa: Expo Muebles Cóndor

Ubicación: Calle Los Ebanistas

Hora aproximada: Martes 2 a las 2:00 pm

Tipos de muebles a la venta: Muebles para sala y dormitorio

Nombre vendedor(a): José (aproximadamente 40 años)

La empresa Expo Muebles Cóndor es una de las tiendas más conocidas en el PIVES, pues el gerente general ha estado instalado desde los inicios del Parque. Este local tiene un gran letrero en la parte externa, es llamativo y logra captar la atención de los visitantes. La amplitud del local es grande. La parte inicial del local ha sido alquilada por un empresario que ofrece muebles de melamine para cocina, que puede ser considerado como un complemento para los productos que ofrece actualmente la empresa. El resto del local está ambientado con los muebles para sala y dormitorio, estos están distribuidos de acuerdo al estilo para crear pequeños ambientes. La iluminación del local es básica, pero la pintura del local permite que todo esté mejor presentado. Ofrecen el servicio de distribución dentro del costo del producto.

En el local se encuentran dos vendedores, uno de ellos es el encargado de tienda. La atención es cordial y formal, muestra ser un lugar que ofrece muebles de calidad. El encargado de tienda es una persona de 40 años aproximadamente, luce un poco serio cuando brinda la información. La empresa cuenta con un catálogo que presenta trabajos realizados por ellos y que el cliente puede elegir a su gusto.

En cuanto al uso de TIC, la empresa Expo Muebles Cóndor utiliza el teléfono y celular para contacto con el cliente además del correo electrónico. Tienen una computadora en el escritorio del encargado de tienda y esta cuenta con internet. Además, para facilitar el pago con tarjeta a los clientes, se ha implementado el POS. La publicidad de esta empresa es mediante volantes que describen las promociones del mes o temporada. Muestran fotos de los diseños más

representativos y modernos. Asimismo, es la única empresa que comentó que cuentan con publicidad por televisión y también precisó que auspicia en programas de alta sintonía.

Observación N° 17

Nombre de la empresa: Muebles y Decoraciones Ariana

Ubicación: Avenida Solidaridad

Hora aproximada: Martes 2 a las 2:30 pm

Tipos de muebles a la venta: Muebles de comedor, dormitorio y sala

Nombre vendedor(a): Rosa (aproximadamente 35 años)

La empresa Muebles y Decoraciones Ariana tiene un local amplio ubicado en la avenida principal y frente a las instituciones en el PIVES. Se puede observar un local con gran espacio para exhibir los distintos productos que ofrece, la ubicación de los muebles permite que el cliente logre observar los detalles de cada producto. La ambientación del local es con espejos que complementan la presentación de un comedor moderno, lo cual crea un entorno más amigable a la vista del visitante. La empresa ha optado por ofrecer el servicio de distribución de manera gratuita para sus productos. Los muebles que la empresa vende lucen un buen acabado por los detalles en las mesas o sillas para comedor. Se puede destacar que la empresa se interesa en mostrar el uso final de los muebles y no solo vender los productos, sino un ambiente y un estilo de vida.

La atención en el local estuvo a cargo de una amable señorita acompañada de tres vendedores más que estaban atentos al ingreso de nuevos clientes, pero que estaban ubicados en diferentes espacios del local. La vendedora se acercó a dar la bienvenida y preguntar por alguna duda que existiría, pero sin llegar a incomodar la visita del cliente. La información brindada incluyó la descripción de las cualidades de los muebles, sus cuidados y diseño. Cuando se consultó por más detalles sobre la empresa y los productos, la vendedora entregó una tarjeta de presentación, que al igual que en las demás empresas mostraba pequeñas imágenes de sus muebles e información empresarial. Para la consulta sobre los precios, la vendedora utilizó las proformas para detallar los datos. Asimismo, la empresa cuenta con un bonito catálogo dividido por ambientes tales como sala, comedor y dormitorio.

En cuanto al uso de TIC, la empresa Muebles y Decoraciones Ariana cuenta con teléfono y celular corporativo, POS; además, tienen computadora y correo electrónico, aunque este último es revisado cuando la tienda ya cerró. Cuando se preguntó por una página en internet para revisar sus diseños, la vendedora indicó que se puede encontrar a la empresa en la red social Facebook y que tienen una página web, pero está en construcción.

Observación N° 18

Nombre de la empresa: Innovart

Ubicación: Calle Los Ebanistas

Hora aproximada: Martes 2 a las 3:00 pm

Tipos de muebles a la venta: Muebles de sala y dormitorio

Nombre vendedor(a): Yesenia (aproximadamente 25 años)

La empresa Innovart tiene un local muy amplio que permite organizar los productos de acuerdo a su funcionalidad. La empresa ofrece muebles de sala y de dormitorio, entonces estos están organizados como tal. Los muebles de sala están ubicados para el lado derecho donde muestran diversas maneras de ambientar la casa del cliente, mientras que en el lado izquierdo se puede observar los estilos de dormitorio que el cliente podría armar si adquiere los productos de Innovart. El desplazamiento en el local es sencillo, hay suficiente espacio para observar los detalles de los productos. Asimismo, la empresa ofrece productos complementarios como en el caso en el caso de los dormitorios, se exhiben algunos colchones de calidad para que el cliente pueda adquirir el paquete completo para su habitación. La empresa es productora y en la misma tienda se pueden observar los diversos tapizados personalizados para las salas. La buena calidad es evidente al acercarse a los productos.

La atención estuvo a cargo de una vendedora joven y carismática y otro vendedor en el local quienes aparentaban una edad similar. El trato fue personalizado y amable, pues invitó a conocer los muebles exhibidos y consultó por el producto específico requerido. La vendedora empezó a describir la calidad de los muebles, sus respectivos acabados y diseños. A diferencia de los demás locales visitados, la vendedora optó por recomendar algunos productos complementarios, donde resaltó la facilidad que ofrecían al adquirir el paquete completo de muebles para un dormitorio o sala. Para mayor información sobre los diseños o empresa, se solicitó una tarjeta de presentación, pero la vendedora comentó que se les había acabado. Como una alternativa a esta solicitud, la vendedora decidió realizar una proforma indicando los precios sobre los productos descritos. Además, indicó que en la proforma estaban los datos de la empresa.

Sobre el uso de TIC, Innovart es una empresa que cuenta con tecnologías básicas como teléfono y celular de la empresa, además del POS que ha sido una herramienta que consideran beneficia al cliente. Al consultarles por una página web o información en internet, no precisó mayor información la vendedora, pero que cualquier consulta se podría realizar por el celular, mediante la aplicación WhatsApp.

ANEXO J: Matriz de entrevistas a empresarios

Tabla J1: Matriz de empresarios (Parte 1)

		AL	VA	ED	LF	SK	JC
Introducción							
1	Productos en venta	Sala y comedor	Muebles finos clásicos	Muebles de terraza	Muebles en general	Muebles en general	Sala, comedor y dormitorio
2	Materiales utilizados	Madera	Madera	Madera	Madera y melamine	Madera	Madera
3	N° de trabajadores	10 trabajadores	11 trabajadores	5 trabajadores	5 trabajadores y familia	14 trabajadores	8 trabajadores
4	Apoyo de Instituciones y asociaciones	No responde	No responde	No responde	Se realizan seminarios y conferencias pero no hay asistencia. Falta integración. Se necesita un líder.	CCL ha realizado charlas a las que he asistido	Se realizan capacitaciones pero en el tema de producción.
Toma de decisiones							
5	¿Quiénes han intervenido al momento de tomar la decisión en la empresa?	La decisión está a cargo de la administradora principal	El dueño junto con su esposa toman las decisiones.	Mi padre y yo	En la parte de producción la decisión es con los trabajadores, en la comercial, yo.	Mi esposo y yo.	El dueño
6	¿Cuenta con algún procedimiento específico para tomar una decisión?	Cada mes o 2 semanas se realiza una inspección de lo que es necesario.	Ahora delega varias de las decisiones a sus hijos.	Analizo los cambios necesarios y mi padre los aprueba.	Diariamente nos reunimos la familia para ver que mejorar o fallas hay.	No responde	Siempre la toma el por la desconfianza a los trabajadores.

Tabla J1: Matriz de empresarios (Parte 2)

		JF	AB	PC	CL	FS	PD
Introducción							
1	Productos en venta	Sala, comedor y dormitorio	Dormitorio para niños	Sala, comedor y otros	Dormitorio, cocina y closet	A pedido	Dormitorio
2	Materiales utilizados	Madera	Madera y melamine	Madera y melamine	Madera y melamine	Madera, melamine y metal	Madera
3	N° de trabajadores	14 trabajadores	13 trabajadores	10 trabajadores	5 trabajadores	6 trabajadores	11 trabajadores
4	Apoyo de Instituciones y asociaciones	No responde	No hay apoyo suficiente del Estado. Nos capacitamos de forma independiente.	En la actualidad no existe una buena gestión en el ASIMVES.	Necesario invertir en más capacitaciones a los empresarios y conocimiento del sector.	Mincetur apoya a exportar y convocar a reuniones pero no he tenido tiempo.	Apoyan en producción pero no en comercialización
Toma de decisiones							
5	¿Quiénes han intervenido al momento de tomar la decisión en la empresa?	Decisión familiar: Mi esposa y yo. Producción con el encargado.	Yo en lo financiero y comercial. En producción con el maestro carpintero.	Yo tomo las decisiones junto con el administrador de tienda.	Yo toma las decisiones en todo aspecto	Mi hija toma las decisiones porque esté permanente en la tienda.	Yo tomo las decisiones y coordino con la administradora.
6	¿Cuenta con algún procedimiento específico para tomar una decisión?	No responde	No responde	No responde	No responde	No responde	No responde

Tabla J1: Matriz de empresarios (Parte 3)

		AL	VA	ED	LF	SK	JC
Estrategias de gestión comercial de MYPES							
7	¿Cómo realiza sus ventas?, ¿Cuál es el medio principal para realizar sus ventas?	Venta directa	Venta directa, por pedido y visita a domicilio.	Venta directa con precios de fábrica.	Venta directa	El medio principal es venta directa y luego por correo electrónico.	De forma directa. Clientes pagan defrente.
8	¿Ha cambiado su forma de vender con el tiempo? ¿Cómo? ¿Debido a qué razones principalmente?	Se utiliza correo electrónico pero muy poco.	Ahora utilizamos facebook pero no hacemos ventas por ahí.	Utilizamos el correo para enviar los diseños y el monto a depositar.	Hemos hecho publicaciones en internet (OLX) pero más ventas hay por el primero.	Actualmente contamos con página de facebook.	No, se espera incorporar una paágina web y facebook.
9	Si tuviera que describir la estrategia que utiliza para llegar a su cliente, ¿Qué alternativa escogería? Y ¿Cuál considera más importante?	Estrategia de diferenciación, ya que los diseños son exclusivos.	Diferenciación por el acabado y enfoque porque vendemos a un grupo de personas en específico.	Por diferenciación y enfoque. Tenemos diseños únicos para terraza.	Liderazgo en costos , ya que somos reconocidos como fabricantes mayoristas.	Por diferenciación, cada 4 meses realizamos renovación de stock.No	Liderazgo en costo porque nosotros producimos, se manejan las cantidades.
10	¿Qué otro medio de ventas le gustaría implementar? ¿Qué lo motiva a querer implementarlo?,	Ninguno por el momento	La hija de los dueños a sugerido incorporar nuevos medios por internet. La motivación fue el tener más clientes. Ya hemos publicado en mercado libre antes.	Quisieramos expoandrnos en internet pero paso a paso. Página web.	Me gustaría hacer más ventas (on-line) porque es un medio que te permite ser más productivo.	Lo hicimos con el propósito de que nuevos clientes puedan conocer nuestros muebles.	Hemos implementado el POS y tuvimos un televisor pero lo robaron. Forma llamativa de atraer clientes, más moderna.
11	¿Qué factores le impiden su implementación?	Lla página web hace perder exclusividad de los productos, hay temor a la copia	No tenemos el suficiente conocimiento sobre las herramientas y sus beneficios.	Tener mayores conocimientos sobre el funcionamiento. El presupuesto.	No tengo el conocimiento para publicar bien en internet, no sé utilizar las herramientas.	El tiempo porque no nos podemos hacer cargo de todos los movimientos de la empresa.	El dueño no ha pensado incorporarlo. Necesario una personas que se encargue.

Tabla J1: Matriz de empresarios (Parte 4)

		JF	AB	PC	CL	FS	PD
Estrategias de gestión comercial de MYPES							
7	¿Cómo realiza sus ventas?, ¿Cuál es el medio principal para realizar sus ventas?	Venta directa. Usamos facebook para ofrecer los muebles.	Venta directa y utilizo POS para las tarjetas.	Venta directa. Hacemos publicidad por volantes y auspicios en televisión.	Por venta directa.	Venta directa.	Venta directa. También hago pedidos a provincia.
8	¿Ha cambiado su forma de vender con el tiempo? ¿Cómo? ¿Debido a qué razones principalmente?	Antes las ventas eran al por mayor. Ahora al cliente final.	Antes vendía mis productos a tiendas grandes, ahora tengo mi negocio.	También usamos el internet para hacer ventas por correo. También damos presentes.	Antes trabajaba solo con madera y ahora también con melamine porque me da mayor margen de ganancia.	También utilizamos internet para vender. Mandamos correos y catálogos a los clientes.	No responde
9	Si tuviera que describir la estrategia que utiliza para llegar a su cliente, ¿Qué alternativa escogería? Y ¿Cuál considera más importante?	Estrategia de diferenciación, cambiamos los diseños cada 4 o 6 meses.	Diferenciación, tratamos de hacer diseños nuevos y bajar los costos.	Por diferenciación, exclusividad según el pedido del cliente. También hay un buen manejo de los costos.	Por diferenciación porque hay mucha competencia. Es necesario ofrecer más calidad.	Diferenciación porque vendemos a pedido según las características que nos piden.	Por diferenciación, nos diferenciamos por el diseño.
10	¿Qué otro medio de ventas le gustaría implementar? ¿Qué lo motiva a querer implementarlo?	Creación de página web y en producción máquinas nuevas. Para comunicarme con el cliente, es más sencillo por internet. Uso Facebook y correo.	Hemos utilizado el correo electrónico. Me motiva el poder contactarme con personas en provincias.	Me gustaría ingresar a nuevos mercados y darle prioridad a la tecnología, usar más internet y enviar catálogos a los clientes.	Me gustaría vender por internet porque tenemos que modernizarnos y seguir nuevas tendencias.	Las ventas por internet son una buena opción. Me motivaría el tener más ventas.	Me gustaría tener una nueva tienda.
11	¿Qué factores le impiden su implementación?	Falta de tiempo. Consideramos el internet cuando hay pocas ventas.	Es difícil porque no estamos capacitados, yo he estudiado por eso sé.	Tengo los diseños pero falta ejecutarlos.	Tengo un negocio alterno que de más ingresos. La demanda en el sector de madera está decreciendo y ahora no es bueno invertir.	El tiempo que tengo disponible.	Bastante competencia.

Tabla J1: Matriz de empresarios (Parte 5)

		AL	VA	ED	LF	SK	JC
Introducción sobre TIC							
12	¿Ha invertido en alguna tecnología para su empresa? ¿Cuál(es)?	Las cámaras de seguridad como apoyo. Enfocados en la decoración del local.	No tenemos ninguna nueva pero estamos volviendo a utilizar algunas que ya teníamos.	En producción hemos adquirido nuevas máquinas pero todavía no en comercialización.	Hemos desarrollado una fan page en facebook.	No, pero no gustaria tener una página web.	Teniamos un televisor para exhibir el catálogo de productos.
13	¿Cuáles fueron las razones?	Seguridad y que se luzcan mejor los muebles.	No responde	Debido a la gestión de mi padre que todavía no está adaptado a la tecnología.	Es bueno siempre estar conectado a internet, pero nos tenemos que enfocar en la tienda.	Para ingresar a nuevos mercados nacionales pero necesitamos más capital.	Mayor dinamismo en fotos y videos.
14	¿Con qué instrumentos tecnológicos cuenta su empresa y cómo los usan (frecuencia)?	Telefono, correo, computadoras y POS	Recibimos correos y tenemos una página web	Comenzamos con el POS.	Telefono y Whatsapp.	No responde	Correo electrónico. El dueño lo maneja.
15	¿Qué beneficios le ha generado estos instrumentos tecnológicos?	No responde	Más clientes	No responde	Atraer más clientes. Coordinar con los clientes	No responde	Mayor interacción con el cliente.

Tabla J1: Matriz de empresarios (Parte 6)

		JF	AB	PC	CL	FS	PD
Introducción sobre TIC							
12	¿Ha invertido en alguna tecnología para su empresa? ¿Cuál(es)?	Página web en internet para ser conocidos.	Se implementó una página web pero por el momento no está en uso. Me gustaría implementar una vitrina virtual.	Utilizamos correo electrónico.	He invertido en maquinaria pero el gobierno no nos ayuda a crecer.	Sí hemos invertido más que todo en herramientas.	He invertido en algunas máquinas . En comercialización cambiamos el diseño cada temporada.
13	¿Cuáles fueron las razones?	Las personas ya no vienen y solo buscan en internet.	Me he dedicado a otros proyectos de inversión y me demandan tiempo.	Porque nos interesa la post venta y conocer como se siente el cliente con el producto.	Nos ponen muchas limitaciones. No tenemos los mismos beneficios que las empresas grandes.	Para tener mayor capacidad de producción.	Reducir costos, mejorar acabado y manejar el tiempo de producción.
14	¿Con qué instrumentos tecnológicos cuenta su empresa y cómo los usan (frecuencia)?	Página web y POS	Computadora, página web, correo y POS.	Teléfono, computadora, POS, correo e internet.	Ahora solo utilizo el teléfono para concretar ventas.	Teléfono, computadora, POS, correo e internet.	Ahora usamos el POS.
15	¿Qué beneficios le ha generado estos instrumentos tecnológicos?	Clientes ya no llevan dinero y POS da más facilidades.	Estos medios me permiten hacer más ventas por ser una herramienta de ayuda. Ser más dinámicos.	No responde	Sé que hay formas de ventas actuales pero no pienso implementarlas ahora. Estoy enfocado en un proyecto.	No responde	Mejor atención a los clientes.

Tabla J1: Matriz de empresarios (Parte 7)

		AL	VA	ED	LF	SK	JC
Comercio electrónico							
16	¿Conoce los beneficios del comercio electrónico? ¿Cuáles cree que son?	Si	Si	Si, lo utilicé en el país donde estudié.	Si	Si, lo he usado para compras personales.	Si
17	¿Cree que esta herramienta le traerá mayores oportunidades de crecimiento? ¿Por qué? ¿Cuáles?	Si, pero no por el momento	Si, les ayuda más a la publicidad que a la venta.	Si, porque si no tienes una página web estás nulo.	Si, porque en la actualidad no lo utilizan.	Si, podría aumentar las ventas y ser más rentable.	Si porque traería mayor clientela y más publicidad.
18	¿Cuáles de los beneficios lo animaría a incorporar el comercio electrónico en su negocio? ¿Añadiría alguno más?	No responde	El poder estar en todos lados y que la gente nos conozca.	Te pueden encontrar en cualquier lugar. Estamos decididos a implementarlo en el futuro.	El poder llegar a clientes que no quieren venir al PIVES y por la competencia de empresas más grandes.	La empresa se hace más conocida y se consiguen más clientes.	No responde
19	¿Cuáles considera que serían los factores que los desanimarían de incorporar el comercio electrónico dentro de sus estrategias de comercialización?	No responde	La falta de conocimiento en el tema.	No responde	Falta de actualización, compromiso por realizar mejoras en ese aspecto. Falta de confiabilidad. Se necesita más integridad y cambiar el pensamiento conformista.	El tiempo y la persona adecuada que maneje la página web. El miedo a arriesgarse a algo que no conocen. Desconfianza en el proceso.	Desconfianza del dueño a otras personas que manejen los medios. Necesidad de una personas apropiada.

Tabla J1: Matriz de empresarios (Parte 8)

		JF	AB	PC	CL	FS	PD
Comercio electrónico							
16	¿Conoce los beneficios del comercio electrónico? ¿Cuáles cree que son?	Si	si	si	Si, es un medio interesante.	Si	si
17	¿Cree que esta herramienta le traerá mayores oportunidades de crecimiento? ¿Por qué? ¿Cuáles?	Beneficio en la rotación de inventario y aumentar las ventas.	Si porque te dan mayor agilidad y rapidez para hacer pagos en el banco.		Si porque es necesario conocer como se mueve el mercado.	Creo que es una buena opción porque hay varios clientes que no disponen de tiempo.	si, ahora solo cuento con uan página en facebook.
18	¿Cuáles de los beneficios lo animaría a incorporar el comercio electrónico en su negocio? ¿Añadiría alguno más?	Muchas personas interesadas por llegar a más lugares.	Es bueno para separar los productos que desean, abonar a tu cuenta. Es importante como se adapte la demanda.	Puedo vender más y obtener mayor rentabilidad. Hay bastante interés por capacitarse.	Podríamos vender el doble de muebles al mes sin necesidad de que el cliente venga.	Va a atraer mayores clientes.	Si es que es rentable, si los clientes se ven interesados en comprar por este medio.
19	¿Cuáles considera que serían los factores que los desanimarían de incorporar el comercio electrónico dentro de sus estrategias de comercialización?	La inversión de dinero y el mantenimiento. Por el lado de la demanda, la confianza en las empresas (caladad y garantía)	Las personas acá todavía no están preparadas para esos cambios. No están capacitados.Los clientes prefieren ver el producto.	Hay bastantes empresarios conformistas con sus vntas y clientes.	Es necesario implementarse con equipos antes de incorporar el comercio electrónico. Es una gran inversión a lal que no estoy preparada.	El tiempo no me permite pensar en esta modalidad ahora. Además, la inversión debe ser grande y debo estar siempre pendiente.	Yo no podría manejar la página, tendría que contratar a alguien. Además, hay empresarios que preferirían enfocarse en otro rubro.

ANEXO K: Matriz de entrevistas a expertos

Tabla K1: Entrevista a MB

Nombre	MB
Cargo	Encargado de la oficina del Mincetur - Villa El Salvador
Fecha	15 de octubre de 2014
1. Situación del PIVES	El Parque Industrial está dividido en 7 ramas productivas que conforman la central de pequeñas empresas. Una de estas ramas es la conformada por muebles y carpintería bajo el nombre de ASIMVES (Asociación de Industriales en la transformación de la madera en Villa El Salvador). En el Parque hay aproximadamente 2000 empresas según la Municipalidad y se podría decir que la mitad, aproximadamente 1000 se dedican a la carpintería y entre 80 y 100 empresas entre pequeñas y medianas.
2. Clasificación de empresas de madera en el PIVES	Por productos comercializados, algunos se dedican a elaborar pequeñas piezas, pero también hay empresas que comercializan piezas más elaboradas quienes invierten más y necesitan contratar vendedores, diseñadores, y tienen otros gastos adicionales. Además, es importante calificar el rango de venta que tiene cada empresa, dentro del PIVES hay pocas pequeñas empresas y en su mayoría son microempresas que solo tiene a 2 vendedores y sus productos son de muy bajo precio. También diferenciarlas por el tipo de madera que ofrecen en el Parque, hay empresarios que venden madera pura y otros muebles de madera. Dentro de muebles de madera podemos encontrar: sala, comedor, oficina, dormitorio, decoración. Hay empresas que ofrecen muebles a base de melamine generalmente las cuales en su mayoría son para oficina. Entonces las que se dedican a muebles solo de madera son aquellas que ofrecen muebles para dormitorio, sala o comedor.
3. Estrategia comercial de pequeñas empresas de madera en el PIVES	En lo que respecta a las estrategias de comercialización, los empresarios del PIVES generalmente se enfocan en la venta directa, no hacen mucha publicidad. Algunos tienen web pero la demanda prefiere venir hasta acá porque tiene la idea de que acá podrá encontrar muebles a bajo precio. Varios empresarios del PIVES hacen muebles para grandes empresas como internacionales establecidas en el Perú. En muchos casos, siguen los modelos de los catálogos de las empresas para hacer réplicas exactas según lo que desee el cliente y a un precio menor.
4. Competencia y sustitutos	VES es uno de los distritos que concentra más los grupos de madereros; sin embargo hay otros distritos donde también se venden muebles de madera, entre ellos está Los Olivos, Independencia y San Juan de Lurigancho y también está Angamos y San miguel. Existen galerías dentro del Parque que en su mayoría está conformada por microempresarios y que no necesariamente son empresarios de VES, muchos vienen de SJL y no tienen fábricas, son solo vendedores.

Tabla K2: Entrevista a JM

Nombre	JM
Cargo	Directora Ejecutiva de CITEmadera
Fecha	22 de setiembre de 2014
1. Situación actual de empresas de madera del PIVES	El PIVES está integrado por empresas nuevas, las tradicionales ya no están y ahora cada vez hay más empresas gracias al boom de la construcción, lo cual hace que exista una dinámica nueva y diferente. Es así, que se ha cambiado de la carpintería tradicional pequeña a la carpintería en melamina que es otro tipo de industria en todo sentido. Además, hay muchas personas del Parque que está migrando hacia otras zonas de extremo a extremo por los costos.
2. Estrategia comercial de pequeñas empresas de madera en el PIVES	El desarrollo de estrategias comerciales de pequeños empresarios es un problema. Actualmente el PIVES es una vitrina de comercialización y no solo de producción como era inicialmente. Sin embargo, pocas empresas usan un logotipo o buscan crear una imagen a su empresa que la diferencie de otra. En general, no tiene un concepto sobre la creación de una marca. Por lo tanto, los locales de venta no atraen al cliente, la performance de los vendedores es básica y limitada, manejan catálogos de productos desactualizados y de baja calidad. Ellos logran tener altos niveles de venta, pero no han desarrollado su estrategia comercial. No tienen la visión de que pueden vender más. En ese negocio donde están, a ellos les funciona pero podrían pensar en que pueden vender más pero falta información porque no hay un tema de orientación.
3. Descentralización de empresarios	Hay muchas empresas del Parque que tienen ahí su punto de venta pero que vende en otros lugares. Por ejemplo, Plaza Hogar (Angamos), Caminos del Inca. También hay muchas empresas del Parque que venden a Saga y a Ripley.
4. Capacitación: organismos y programas.	El CITEmadera todavía no aborda estos temas, está COFIDE, PROM PERÚ. Cuando se ha realizado reuniones que ven temas de marketing las personas asisten pero la información no se ve reflejada en las tiendas. El CITEmadera realiza eventos dos veces al año, el TECNO Muebles y el INNOVA Muebles, los cuales siempre tienen bastante asistencia.
5. Uso de TIC en el PIVES	Ahora es muy importante que las empresas utilicen computadoras para poder tener mails, una base de Excel, etc., pero para ellos, yo no sé cuántos de ellos tiene una página web, cuántos de ellos pretenden tener una página web como punto de búsqueda. Muchos de los vendedores no aceptan el pago por tarjeta de crédito, por un tema de costumbre lo cual es inevitable. El instaurarlo ayuda a las ventas, ya que muchos por desconfianza y el tema de robo en la zona no desean hacer las compras con efectivo.
6. El comercio electrónico en las pequeñas empresas de madera en el PIVES	El gran impedimento es que no todo se puede vender por internet, digamos que el tema del mobiliario también es un sector muy tradicional. Además, creo que las ventas on-line también van para un segmento de gente más joven, no para un segmento de personas mayores. Cuando tu vez una página on-line vez catálogos definidos y estandarizados; sin embargo, en Perú las personas hacen sus productos sin un estándar.
7. Caso de pequeña empresa moderna	Se ha realizado publicidad en páginas web. Hay personas que han intentado vender por páginas web a través de portales de terceros para formar catálogos por venta. Por ejemplo: Villa Muebles. Sin embargo, la única empresa que conozco que vende muebles por internet de VES que son producidos ahí pero que la idea es de una persona externa es la empresa VESALI. En este caso la persona de la idea trabajaba solo con muebles de melamine donde lo llamaban e iba a las casas; sin embargo, siempre existía desconfianza por el tema del carpintero y el que pueda fallar al momento de hacer el diseño.

Tabla K3: Entrevista a OC

Nombre Cargo Fecha	OC Sub Gerente de Promoción y Desarrollo Empresarial de la MUNIVES 15 de octubre de 2014
1. Descripción de Villa el Salvador	El PIVES se encuentra en la zona industrial, donde hay un aproximado más de 2000 empresas que se dedican a diferentes rubros. En el 2010 se hizo un estudio donde dividen a las empresas por su rama de actividad, las cuales son comercio, industria y servicios, siendo más representativas las dos primera; sin embargo, la zona cada vez se vuelve más comercial y muchas empresas dedicadas a la producción se retiran a otras zonas de Lima, debido al incremento del precio de alquileres y ventas de espacios.
2. Características de empresas del PIVES	La participación de la mujer ha crecido con el tiempo y muchos jóvenes están entrando en el negocio. Como la mayoría de negocios en el PIVES son empresas familiares, muchos de los empresarios mayores están dejando la posta a los hijos para administrar los negocios, lo cual es bueno porque tiene más ideas de crecimiento. Es así que nosotros promovemos a los hijos de los empresarios, ya que son la nueva generación empresaria.
3. Pequeñas empresas de madera en el PIVES	La carpintería es la actividad que más empleo produce y la más representativa, esto podría ser debido al origen de los trabajadores del Parque Industrial que comenzaron haciendo pequeños proyectos con la madera. Muchos de los empresarios iniciaron son negocios trabajando para otros y, al pasar el tiempo, crearon sus negocios ellos mismos ya que vieron que era rentable.
4. Estrategias de comercialización de las empresas	Aquí la mayoría se dedica a la venta directa; sin embargo, no están tan enfocados en tener estrategias de venta, pero si sabemos, según estadísticas que ellos necesitan mayores capacitaciones en administración y contabilidad pero la motivación por aprender a comercializar todavía es baja. Realizamos capacitaciones junto con el Mincetur y hemos traído a diferentes personalidades de la política que puedan promocionar el PIVES; sin embargo, siempre hay trabas porque muchos de los empresarios se excusan de asistir a las capacitaciones.

Tabla K4: Entrevista a DP

Nombre Cargo Fecha	DP Representante de IPAE 3 de diciembre de 2014
1. Las MYPE en el Perú	Son sumamente importante porque son la mayoría de las empresas, pero son de sobrevivencia. Estas ayudan a sumar al PBI del país, aunque aún sigue la informalidad. Además, las mypes ofrecen una gran cantidad de empleo. Existen sectores donde se requiere más mano de obra como el sector de agricultura o madera y muebles. La productividad es muy baja que está relacionada con la capacidad de los que conforman la empresa. Tienen un tamaño muy pequeño que les dificulta saber cómo crecer, por ello, no muchas sobreviven y duran 3 o 5 años. Hay mucho interés en formar empresa y emprender.
2. Modelo de crecimiento de una pequeña empresa	Existen modelos para ver por qué crecen las empresas. El modelo de gestión del crecimiento incluye varias etapas, donde describen las variables que determinan el crecimiento de las empresas. Estas podrían coincidir con las variables que ustedes puedan identificar. Por ejemplo, el nivel de liderazgo o gestión en la empresa, porque para utilizar estas herramientas se necesita a personas que conozcan estos temas para gestionar una empresa. Otra variable es la forma en la que están estructurados los procesos internos. Cuando la gestión es rígida, lineal o centralizada es más difícil a contribuir y ser innovador. Si una empresa desea incorporar el uso de TIC, se necesitará un área nueva, donde las personas tengan cierto nivel de apertura. También es importante la cultura de la empresa. Si es una pequeña empresa puede ser complicado que una persona con perfil informático tenga fácil comunicación con los demás colaboradores. Se necesita analizar factores de detalle que pueden ser considerados.
3. Estrategias comerciales en las MYPE	En el modelo de gestión del crecimiento, si las empresas están en el segundo o tercer nivel pueden ver cuáles son las prioridades de las empresas como ampliar su línea, mercado, sofisticar calidad de empleado, entre otros. Pueden asociar determinados tipos de estrategia comercial que son más importantes para esos niveles de crecimiento. Entonces identifican cuáles son estos. Por ejemplo hacer crecer el mercado mediante una página web, pero quizá no es suficiente. Pueden tomarlo de una manera más conceptual y no solo como herramienta. Enmarquen las TIC, porque su uso es transversal en diferentes áreas. Les recomiendo presentarlo como algo conceptual, qué necesidad cubre en la empresa. Entonces este título conceptual se tendría que analizar.
3. Motivación para innovar	Puede ser porque quieren o porque necesitan. El dueño tiene una visión o hay competencia y tienen que diferenciarse. En el caso de sobrevivencia, puede ser por competencia o por la situación del sector. Se necesita, además de la motivación, el conocimiento (RRHH) y capital.
4. Limitaciones para innovar	Respecto a las restricciones como motivación y capacidades, pues para los empresarios puede ser complicado encontrar a la persona adecuada para que se encargue de gestionar esta herramienta como un factor facilitador. Por otro lado, es necesario conocer el recurso humano disponible para trabajar en una empresa de muebles de madera. Ver qué tan útil es para la empresa actualmente, pues quizá no les conviene a algunos. Además, es muy importante la seguridad y confianza lo cual tendrán que aprender la empresas que decidan incorporar estas herramientas. Ellos deben conocer las condiciones que deben cumplir para crear la asociación y el cliente confíe. Pueden adaptar prácticas que ya usan otros grupos como la presentación de la página web y de entidades que respalden su desarrollo. Necesitan referentes y demostrar la seriedad de la empresa. De hecho, la página web no reemplaza el uso de otras herramientas de comercialización como la venta directa.
5. Evaluación de demanda de muebles de madera	Por el lado de la demanda, es interesante ver qué tanta llegada tienen estos medios TIC al público objetivo de las empresas. Puede ser que clientes más jóvenes busquen muebles por internet, pero otros irán hasta el PIVES. Las TIC ayudan a las empresas, pero se tendría que ver el verdadero beneficio que obtendrían, porque a algunas les beneficiará más que a otras. Para ello, se tendrían que segmentar a las empresas.

Tabla K5: Entrevista a IM

Nombre	IM
Cargo	Presidente de Entorno
Fecha	10 de diciembre de 2014
1. Situación del PIVES	El PIVES ahora se ha convertido en la vitrina y un espacio que comercialmente es muy cotizado, el metro de terreno ha crecido tremendamente y la actividad de producción es muy intensiva en espacio cosa que hace 20 años atrás era muy barato conseguirlo. Hay productores que han trasladado sus fábricas a otro lados lo cual resulta un fenómeno muy interesante.
2. El comercio electrónico en el PIVES	Uno nuevo medio de venta como el comercio electrónico podía ser muy bueno para acercar a sectores que no están dispuestos a ir hasta el PIVES pero hay que vender ciertas imágenes que hay en la gente sobre el carpintero, ya que muchos tienen la idea del carpintero incumplido. Depende mucho del alcance del comercio electrónico porque si solo es una pantalla con información comercial podría ser, pero si se llega a un nivel más profundo de realizar transacciones, cuesta trabajo que los clientes lo interioricen. Entonces, es importante ver el menú del comercio electrónico y cuál será su alcance, si es promoción, contacto, transacción, etc. El punto es que el servicio de comercio electrónico sea sostenible y ver a que segmentos de clientes se va a dirigir. Por ejemplo, aquellos clientes que no están dispuestos a ir al VES que son de sectores A y B y que requerirían de plataforma informática tanto en producción como en calidad. Un nivel de certificación de algún tipo o referencias como lo hay en páginas web más conocidas para que los potenciales clientes se animen a comprar, como una central de riesgo donde los clientes puedan opinar sobre los muebles.
3. La empresa familiar en el PIVES	Es importante recalcar que casi todas estas empresas son familiares y que en muchos casos son los hijos los que se dedican a desarrollar este negocio; sin embargo podemos ver que los hijos ya se incorporan a la parte administrativa y no a la de producción. Hay que entender también como las empresas familiares hacen el trance a la segunda generación y cómo deben de darles un espacio los padres a los hijos en los negocios actuales. Además, es necesario que los padres sean permeables para que los hijos quieran seguir con el negocio.
4. Evaluación de demanda	Es importante focalizar para llegar a un segmento de clientes, en este caso sería a los jóvenes que están al pendiente del internet y otros medios electrónicos.

ANEXO L: Consentimiento informado de los empresarios

(Ver en el CD adjunto)



ANEXO M: Cantidad de empresarios por factor – G1

Tabla M1: Cantidad de empresarios por factor – G1

FACTOR	CÓDIGOS	N° CITAS POR EMPRESARIOS - G1						TOTAL EMPRESARIOS
		LF	JC	SK	ED	AL	VA	
Cambios del sector	Crecimiento del sector	1						1
Preferencias del cliente	Percepción de la confianza del cliente	5		1				
	Tiempo disponible							2
	Uso de tecnologías							
Ampliación de mercado	Crecimiento del mercado	2	1	3	1			5
	Exclusividad					1		
Apoyo Institucional y del gobierno	Capacitación		1					
	Gestión interna	2						
	Percepción de apoyo							3
	Asistencia a eventos	2		1				
Costo de oportunidad y rentabilidad	Normas y políticas							
	Negocio paralelo							
	Medio de venta principal	1						
	Rentabilidad			1				2
	Productividad	1						
Inversión en tecnología y equipo	Riesgo de capital	1		1				
	Costos de implementación y mantenimiento			1	1			2
Duración de la inversión	Tiempo disponible actual					1		
	Percepción del tiempo requerido			2				2
Grado de apertura al cambio tecnológico	Valor de la tecnología	2			1			
	Juventud tecnológica				1		2	4
	Conformismo						1	
	Valor de la exclusividad					1		
Aptitud de Recursos Humanos	Empirismo	3					2	
	Necesidad de capacitación	1						5
	Delegación de funciones		4	1	2			

ANEXO N: Cantidad de empresarios por factor – G2

Tabla N1: Cantidad de empresarios por factor – G2

FACTOR	CÓDIGOS	N° CITAS POR EMPRES.			
		JF	PC	AB	FS
Cambios del sector	Crecimiento del sector			1	
	Percepción de la confianza del cliente	1		6	
Preferencias del cliente	Tiempo disponible				1
	Uso de tecnologías	2		2	
Ampliación de mercado	Crecimiento del mercado	2		1	1
	Exclusividad				
Apoyo Institucional y del gobierno	Capacitación	1			1
	Gestión interna		1		
	Percepción de apoyo			3	
	Asistencia a eventos	1			
Costo de oportunidad y rentabilidad	Normas y políticas				
	Negocio paralelo		1	1	
	Medio de venta principal	1			
	Rentabilidad	1		3	1
	Productividad				
Inversión en tecnología y equipo	Riesgo de capital				
	Costos de implementación y mantenimiento	1			
Duración de la inversión	Tiempo disponible actual	1		1	2
	Percepción del tiempo requerido			1	1
Grado de apertura al cambio tecnológico	Valor de la tecnología		1		
	Juventud tecnológica			1	1
	Conformismo		1	1	
	Valor de la exclusividad				
Aptitud de Recursos Humanos	Empirismo			2	
	Necesidad de capacitación			4	
	Delegación de funciones		1		