



FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial

“E-COMMERCE PARA LA GESTIÓN COMERCIAL DE
MICROPYMES DEL SECTOR CALZADO DE TRUJILLO:
CASO CALZADOS MIS TABITAS”

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniero Empresarial

Autores:

David Donato Alvarez Terrones

Elmer Jeanpier Malca Zelada

Asesor:

Ing. Edwin Raúl Mendoza Torres

Trujillo - Perú

2020

DEDICATORIA

*A Dios, a nuestros padres, familia y todas las personas
con quiénes compartimos nuestra
vida académica.*

AGRADECIMIENTO

*A todos los docentes que nos facilitaron
su ayuda, herramientas, información y tiempo,
necesarios para el desarrollo de esta
investigación, especialmente a nuestro asesor Ing.
Edwin Mendoza.*

*Al Gerente General de “Mis Tabitas”, Líder
Llanos, por la oportunidad brindada para
desarrollar la presente investigación en su
empresa.*

Tabla de contenidos

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
ÍNDICE DE ECUACIONES	7
RESUMEN.....	8
ABSTRACT.....	9
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	54
CAPÍTULO III. RESULTADOS	65
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	129
REFERENCIAS	137
ANEXOS	142

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Número de compradores digitales en el mundo entre 2014 y 2019.	11
Tabla 2: Componentes del E-Commerce	31
Tabla 3: Objetivos de la Gestión Comercial.	45
Tabla 4: Objetivos Cuantitativos y Cualitativos de la Gestión Comercial.	45
Tabla 5: Evaluación de la Gestión Comercial	46
Tabla 6: Matriz de Operacionalización de variable E-Commerce	52
Tabla 7: Matriz de Operacionalización de variable Gestión Comercial.....	53
Tabla 8: Resumen de Muestra de la investigación.	55
Tabla 9: Resumen de técnicas de recolección y análisis de datos de la investigación.	58
Tabla 10: Resumen de instrumentos de recolección y análisis de datos de la investigación.	59
Tabla 11: Portafolio de productos Calzados Mis Tabitas.....	66
Tabla 12: Oportunidades y amenazas Calzados Mis Tabitas.	72
Tabla 13: Análisis PESTE-C Calzados Mis Tabitas.	85
Tabla 14: Matriz de evaluación de factores externos Calzados Mis Tabitas.	87
Tabla 15: Análisis AMOFHIT Calzados Mis Tabitas.....	89
Tabla 16: Matriz de Evaluación de Expertos Calzados Mis Tabitas.....	91
Tabla 17: Mínimos comunes Calzados Mis Tabitas	94
Tabla 18: Tabla de mínimos comunes de los sitios analizados	97
Tabla 19: Cliente Normal, Calzados Mis Tabitas	99
Tabla 20: Cliente corporativo, Calzados Mis Tabitas	100
Tabla 21: Comparativo de Necesidades de los clientes Calzados Mis Tabitas	101
Tabla 22 Perfil de consumidor Calzados Mis Tabitas.:.....	102
Tabla 23: Matriz de Inventarios de activos Calzados Mis Tabitas.....	109
Tabla 24: Valoración del Impacto.	110
Tabla 25: Valoración de la Probabilidad.	111
Tabla 26: Valoración del Riesgo.	111
Tabla 27: Análisis de Riesgos en la Gestión Comercial Calzados Mis Tabitas.....	112
Tabla 28: Presupuesto de la Implementación del E-Commerce propuesto.....	126
Tabla 29: Presupuesto de la Investigación.	127
Tabla 30: Estado de Resultados de la investigación.....	127
Tabla 31: Ingresos proyectados de la investigación.....	128
Tabla 32: Flujo de caja libre de la investigación.....	128
Tabla 33: Resumen de los Indicadores Financieros de la Investigación.	128

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ventas en Retail de E-Commerce por Zonas entre 2015 y 2019.....	13
Figura 2: Ventas de E-Commerce por Categoría, enero 2020.....	13
Figura 3: Cadena de Valor Calzados Mis Tabitas.....	89
Figura 4: Elección de proveedor de servicio de E-Commerce Calzados Mis Tabitas.	93
Figura 5: Análisis de necesidades del E-Commerce Calzados Mis Tabitas.....	95
Figura 6: Características del proveedor de E-Commerce elegido Calzados Mis Tabitas.	96
Figura 7: Prototipo de la página principal del lado usuario administrador Calzados Mis Tabitas.	103
Figura 8: Menú Herramientas del prototipo de E-Commerce para Calzados Mis Tabitas.....	104
Figura 9: Menú Configuración General del prototipo de E-Commerce para Calzados Mis Tabitas.	105
Figura 10: Facturación Electrónica con conexión a SUNAT del prototipo de E-Commerce para Calzados Mis Tabitas.	106
Figura 11: Proceso de comprar por E-Commerce propuesto.	107
Figura 12: Sub-Proceso de Inicio de Sesión propuesto.....	108
Figura 13: Sub-Proceso de Despacho propuesto.....	108
Figura 14: Catalogo de Amenazas identificadas Calzados Mis Tabitas.....	110
Figura 15: Valoración del Riesgo.....	111
Figura 16: Conocimiento de E-Commerce.....	116
Figura 17: Nivel de Interactividad.	117
Figura 18: Nivel de Compras.	117
Figura 19: Promedio de pedido.	118
Figura 20: Nivel de Eficiencia en Seguridad.....	119
Figura 21: Nivel de uso de dispositivos móviles para la compra por E-Commerce.	120
Figura 22: Nivel de Interactividad de los clientes.....	120
Figura 23: Nivel de Personalización.	121
Figura 24: Opciones de personalización de compra.....	122
Figura 25: Nivel de Eficiencia en Seguridad.....	122
Figura 26: Nivel de uso de Medios de Pago.....	123
Figura 27: Nivel de Aceptación de E-Commerce de los clientes.....	124
Figura 28: Nivel de aceptación de Ayuda Personalizada.	124
Figura 29: Nivel de elección de compra frecuente.....	125

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1: Ecuación Muestral de la investigación.	55
---	----

RESUMEN

Esta investigación tuvo por objetivo diseñar el modelo de E-Commerce para la Gestión Comercial de MICROPYMES del sector calzado de Trujillo: CASO CALZADOS MIS TABITAS., empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado para niños y adultos, en Trujillo en el año 2020. La investigación fue de tipo proyectiva. El muestreo fue por conveniencia y se aplicó una encuesta a 33 clientes de la empresa utilizando un cuestionario electrónico en Google Drive, una entrevista con el Gerente General y revisión documental. El análisis desde el punto de vista de E-Commerce determinó 04 dimensiones: Capacidad de los clientes, nivel interactividad, nivel personalización, nivel eficiencia en seguridad; de lado de la Gestión Comercial se identificó 02 dimensiones: En función de los clientes, en función de las proyecciones de la empresa. En el análisis interno y externo dio como resultado la matriz MEFI (2.81) y matriz MEFE (2.58).

Se diagnosticó que la empresa aplica gestión comercial de forma tradicional y el uso poco frecuente de las TIC's para gestionar sus ventas. Se describe que es necesario implementar el E-Commerce para obtener resultados positivos en la Gestión Comercial de la empresa Calzados Mis Tabitas. De hecho, nuestros clientes respondieron con un 91% afirmando que estarían dispuestos a comprar en una tienda de E-Commerce propia de la empresa y el 70% ser notificado vía redes sociales. Se realizó un análisis de proyección económico-financiero en la empresa “Mis Tabitas”, obteniendo el VAN en S/. 13, 721 soles, el retorno de la inversión representa un 32.37% en un periodo de recuperación de 2.07, expresado en trimestres.

Palabras clave: E-Commerce, Gestión comercial, TICS, MICROPYMES.

ABSTRACT

The objective of this research was to design the E-Commerce model for the Commercial Management of MICROPYMES in the footwear sector of Trujillo: CASO CALZADOS MIS TABITAS., a company dedicated to the manufacture and commercialization of footwear for children and adults, in Trujillo in 2020. The research was projective. The sampling was for convenience and a survey was applied to 33 clients of the company using an electronic questionnaire in Google Drive, an interview with the General Manager and document review.

The analysis from the E-Commerce point of view determined 04 dimensions: Customer capacity, interactivity level, personalization level, security efficiency level; On the side of Commercial Management, 02 dimensions were identified: Depending on the clients, based on the projections of the company. The internal and external analysis resulted in the MEFI matrix (2.81) and the MEFE matrix (2.58). It was diagnosed that the company applies commercial management in a traditional way and the infrequent use of ICTs to manage its sales. It is described that it is necessary to implement E-Commerce to obtain positive results in the Commercial Management of the Calzados Mis Tabitas Company. In fact, our clients responded with 91% stating that they would be willing to buy in an E-Commerce store of the company and 70% be notified via social networks. An economic-financial projection analysis was carried out in the company “Mis Tabitas”, obtaining the NPV of S / . 13,721 soles, the return on investment (IRR) represents 32.37% in a recovery period of 2.07, expressed in trimester

Keywords: E-Commerce, commercial management, TICS, MICROPYMES

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

I.1. Realidad problemática

Las empresas se encuentran atravesando constantemente procesos de cambio y exigencia, y la capacidad de adaptación debe estar implícita y ser una variable de éxito, en los diversos sectores económicos, y tamaños empresariales en el Perú y el mundo.

De acuerdo con Camacho (2018) el comercio electrónico ha sido considerado como una de las grandes innovaciones sociales y culturales de la sociedad moderna. Desde finales de la década de los noventa, y particularmente desde inicios del siglo XXI, se considera incluso como determinante en las proyecciones del mercado global de producción, distribución y consumo de mercancías. Del mismo modo Jones, Motta & Alderete (2016) sostienen que la adopción de las tecnologías de información y comunicación (TIC), y del comercio electrónico o e-commerce en particular, beneficia a las empresas en la medida que posibilita la reducción de los costos de transacción y el incremento de la velocidad y eficiencia de los procesos y las operaciones organizacionales. A su vez, Internet y el comercio electrónico son herramientas que permiten una mejor comunicación e interacción con clientes, socios y proveedores, proporcionando información sobre los productos, brindando servicios en línea que mejoran la calidad de atención a clientes, ofreciendo la posibilidad de compra en línea, entre otros.

Sigmond (2017) afirma que, internet ha revolucionado cada aspecto de nuestras vidas.

No solo ha cambiado la manera en que se comparte la información, sino también en

cómo llevamos a cabo nuestras actividades cotidianas y satisfacemos nuestras necesidades más básicas, comida y ropa.

La era digital ha transformado nuestras vidas: Inicialmente, se compraba comida en un mercado, quizá en una tienda local o en un supermercado, pero ahora se pide en línea para que sea entregada en nuestros hogares.

Según el Reporte de Industria: El e-Commerce en Perú 2019 desarrollado por BlackSip (2019), demuestra que, en el mundo se estima que de los casi 2.000 millones de personas que compraron productos y servicios en línea durante 2019, más de 155,5 millones provinieron de Latinoamérica. Es decir, aproximadamente uno de cada cuatro habitantes en la región utiliza actualmente Internet para adquirir bienes y/o servicios.

Tabla 1: Número de compradores digitales en el mundo entre 2014 y 2019.

Número de compradores	Año
103,9	2014
115,8	2015
126,9	2016
137,1	2017
147,2	2018
155,5	2019

Fuente: Elaborado por Statista (2019), citado por BlackSip (2019).

Este resultado demuestra que el comercio electrónico en Latinoamérica viene creciendo a grandes pasos, de hecho, ha pasado en cinco años de 104 millones de compradores a más de 155 en un periodo muy corto, una evolución sorprendente considerando el número total de compradores globales (+2,000 millones), que en cifras representa el 12.90% del total.

En cuanto al total de ventas, Latinoamérica en efecto también ha crecido. Para el año 2015, las ventas totales en esta región alcanzaron la cifra de 29.800 mil millones de dólares a 64.400 mil millones en 2019, duplicándose en menos de un quinquenio. A pesar del crecimiento en la región, estas cifras solo representan el 1.9% del global, siendo muy inferiores a Europa, Asia y EE.UU.

En el Perú, el comercio electrónico ha experimentado un crecimiento acelerado en los últimos cuatro años. Según la revista Gestión (2020), en mayo del 2019, apoyado mediante el las resoluciones ministeriales N° 137-2020-Produce y N° 137-2020-Produce y el “Protocolo de Comercio Electrónico”, se dio luz verde para operar bajo el protocolo sanitario y criterios técnicos respectivos para laborar en el marco del estado de emergencia nacional por el nuevo coronavirus (COVID-19).

Según el Reporte de Industria: El e-Commerce en Perú 2019 desarrollado por BlackSip (2019), el comercio electrónico en el Perú movió unos 4 mil millones de dólares, registrándose así un crecimiento del 31%, siendo la tasa más alta de la región, sin embargo, aun ocupamos el sexto lugar en ventas por e-commerce en Latinoamérica. No hay duda que el comercio electrónico en Perú todavía es pequeño comparado con lo demás países de la región, pero ha dado un salto significativo. Tal es así que, ha crecido casi 15 veces en la última década, pasando de US\$276 millones en 2009 a US\$4 mil millones en el 2019. En cifras, en el año 2009 el e-commerce representaba el 1.27% del total de ventas en Latinoamérica, ya para el 2019, esta cifra alcanzó el 5%.



Figura 1: Ventas en Retail de E-Commerce por Zonas entre 2015 y 2019.

Fuente: Adaptado de Statista (2019).

Según el Comercio electrónico en el Perú: La guía más completa del mercado desarrollado por EcommerceNews (2020), sostiene que la realidad en provincias va a un paso lento, pero que ha crecido y es uno de los focos con más crecimiento en nuestro país. De hecho, en 2015 las ventas por E-commerce en Lima pasaron de 70% a 55% en el 2019, siendo las provincias de mayor crecimiento, Arequipa y Trujillo con el 26% de las ventas nacionales.

Hootsuite (2020), citado por EcommerceNews (2020) demuestra que, para fines de la investigación, es indudable el impacto del e-commerce en nuestro país, siendo uno de los sectores con mayor crecimiento (belleza, moda), representando \$561 millones de dólares, un 18% de total.



Figura 2: Ventas de E-Commerce por Categoría, enero 2020.

Fuente: Hootsuite (2020).

En este contexto cambiante y de vértigo, la única certeza es la incertidumbre y el riesgo, por ello es necesario que las empresas se adapten a estas tecnologías y que se enfoque en estrategias de gestión comercial, pues como sostiene De Borja (2008), la gestión comercial forma parte esencial del funcionamiento de las organizaciones en las decisiones relativas a que mercados acceder, con que productos o que política de precios aplicar; aspectos que forman parte del día a día y emanan directamente de las decisiones derivadas de la estrategia corporativa.

Así mismo, Rojas, Calderón y Arango (2014) afirman que el diseño de una correcta gestión comercial genera una mejor asignación de los recursos, mejor coordinación entre los diferentes departamentos y estar mejor preparados para reaccionar ante los cambios bruscos del mercado o ante las acciones de los competidores.

En el Perú, según ESAN (2019), nos dice que la capacidad de tener instituciones, servicios o productos eficientes no es garantía de éxito. Para alcanzar resultados excelentes se necesita de una estrategia comercial asertiva que permita disuadir a los clientes para que adquieran los productos y servicios que se ofrecen.

Ante este panorama, en el Perú, muchas empresas de acuerdo a su tamaño (grandes, medianas, pequeñas y micro) se han enfocado en mejorar la gestión comercial como un punto clave para un crecimiento notable en el sector que se desempeñan.

Según INEI (2016) nos dice que, las micro y pequeñas empresas (MYPES) en el Perú, tienen una gran relevancia tanto en el aspecto económico y social para el desarrollo del país. De hecho, en cifras, las MYPES, representan el 94.7% de todas las empresas de todo el país.

El Peruano (2019) demuestra que, su aporte al PBI es del 19%, empleando un total de 8.4 millones de personas, significando el 46.8% de la Población Económicamente Activa (PEA), de esta forma y con los datos mencionados, constituyen un gran aporte al dinamismo de la economía y surgen como una alternativa de trabajo sobre todo para jóvenes entre 18 a 26 años.

Hoy, en la economía mundial se observa claras tendencias hacia la internacionalización de los negocios y de los mercados; así como la liberalización del comercio y el intercambio entre grandes bloques económicos y regionales.

Según las Estadísticas Micro y Pequeña Empresa Región La Libertad desarrollado por Gobierno Regional la Libertad (2014), nos dice que, el sector manufactura representa el 20.73% de las MYPE a nivel regional (2174 empresas), el mismo que agrupa a las actividades económicas que transforman la materia prima e insumos diversos, en la generación de bienes orientados al consumo humano (bienes finales) o al consumo de la industria (bienes intermedios). Las empresas dedicadas a la producción de calzado y actividades relacionadas al curtido y adobo de cueros representan el 53.50% de las MYPE de manufactura. Las empresas relacionadas al rubro textil son del 13.89% y las de elaboración de productos alimenticios corresponde a 9.02% de las MYPE.

De acuerdo a la información del Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica Cuero y Calzado – CITE Cuero y Calzado Trujillo (CITEccal Trujillo), integrante de la red CITE del Instituto Tecnológico de la Producción (ITP), La Libertad es la segunda región más importante en la cadena productiva del cuero y calzado. De acuerdo con el reporte Visión Empresarial desarrollado por la Cámara de Comercio de La Libertad (2019), la región cuenta con 3 mil 104 empresas de calzado, las cuales en el 2018 registraron ventas por S/665 millones, aproximadamente; es decir, una

producción cercana a los 10 millones de pares. Entre los distritos específicos a destacar están El Porvenir, Florencia de Mora y La Esperanza.

No obstante, la utilización de tecnologías de internet en este sector es escasa, las MYPES aún no se han centrado en expandir sus horizontes con el apoyo de medios tecnológicos para lograr un mayor alcance y capturar mercados potenciales.

Este escenario genera oportunidades para “Mis tabitas”, empresa familiar dedicada a la línea de calzado para niños principalmente, con más de 5 años de experiencia dedicada a la comercialización inicialmente en una tienda ubicada en el Jirón Grau #650 y en la actualidad en el Centro Comercial “La Alameda del Calzado #2015” de la ciudad de Trujillo. Asimismo a finales del año 2019, la gerencia tomó la decisión de invertir en el proceso de producción de calzado en sus instalaciones en el pueblo joven El Milagro, distrito de Huanchaco y colocar a la venta su propio producto fabricado, considerando no solamente a un grupo de clientes, sino abarcar otros más, como lo son el calzado para damas, caballeros y para profesionales de la salud, estableciendo otra marca adicional para este segmento de cliente al que se encamina; el motivo tuvo que ver con la problemática que conlleva las restricciones, incumplimientos, y la poca capacidad de compra al proveedor productor de calzado que se puede ejecutar, inclusive cuando hay un contrato de por medio entre las partes. La gerencia conoce y subraya el nivel de competencia en el mercado trujillano en el sector calzado, con un incremento significativo de la oferta de calzado chino, lo cual ha afectado directamente su rentabilidad. La empresa está conformada por 7 trabajadores, asignados de acuerdo a su profesión u oficio, encargados de las distintas funciones que comprenden los procesos de producción y comercialización del calzado.

El área de producción agrupa como procesos el modelado, corte, perfilado, armado y alistado; y el área de comercialización se encarga de la gestión comercial, básicamente de las ventas de calzado. La empresa busca ser competitiva a nivel nacional, reconociendo que brinda un servicio de calidad, así como un producto que supera las expectativas de los clientes, hasta ser fidelizados. De esta manera el presente trabajo permitirá el desarrollo de un modelo de E-commerce para la gestión comercial, debido a la coyuntura por la que el país atraviesa, en el marco del COVID 19 y las restricciones para la venta a través de canales físicos en este rubro de negocio y por la exigencia de los mercados en la promoción, publicidad, exhibición y compra a través de medios y tiendas virtuales, cabe mencionar, que cada vez más los procesos se innovan y cobran mayor interés a los clientes ,por lo que, la empresa ha identificado desde su experiencia y busca alcanzar mejoras importantes en este tema al que por tiempo no le había prestado el real valor.

Justificación

El presente trabajo de investigación pretende, mediante la aplicación de los fundamentos teóricos en los que se basa un modelo de E-Commerce, lograr resultados en la gestión comercial de MICROPYMES del sector calzado de Trujillo: Caso Calzados Mis Tabitas, respecto a su funcionamiento a través de estrategias alineadas al logro de los objetivos empresariales.

La investigación nace ante la presente necesidad de la empresa por anticiparse y responder a los cambios del mercado, competencia, tecnología y sobre todo ante la coyuntura del COVID-19, los autores conocen de cerca las falencias, hecho que ha facilitado el desarrollo de esta investigación, dentro de un sector, como el calzado que se encuentra en crecimiento y es altamente competitivo, así como desarrollar un plan de acción estructurado con las estrategias con el fin de obtener una ventaja competitiva.

Por último, el presente trabajo de investigación permitirá aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera de Ingeniería Empresarial. Además, servirá como fuente de consulta y mejora continua en futuros trabajos de investigación referentes al tema.

Antecedentes

(Hernández & Mendoza, 2018) “El funcionamiento del comercio electrónico, categorías seguridad para usuarios y demografía de usos habituales”, trabajo presentado para optar al grado de Licenciado en Informática Administrativa en la Universidad Autónoma del Estado de México, el objetivo fue dar a conocer las distintas plataformas web de comercio electrónico, los distintos problemas que se presentan y la adecuada forma de utilización, los instrumentos utilizados corresponden a dos tipos de metodología, la documental, bibliografía de internet y revistas científicas, y la descriptiva, para conocer las capacidades, postura y posición que tienen los usuarios ante las tecnologías como los dispositivos móviles para el desempeño de sus actividades en la cotidianeidad. Los resultados obtenidos fueron que el tiempo promedio de conexión en México es de 8 horas, casi el 50% de internautas realizaron alguna compra en línea, a partir de observar publicidad en línea; falta de información en la ofertas continúan generando barreras para el comercio electrónico; el conocimiento de las herramientas de pago digitales aumentó en el año anterior, motivado por PayPal, Mercado Pago y VisaCheckout; la seguridad fue un problema que el usuario considera; los dispositivos móviles fueron un canal clave en las ventas en línea, alrededor de un tercio de las ventas provenían de móviles; asimismo la tienda física permaneció como componente clave en la estrategia de ventas minorista.

Se concluye que el uso de internet es una habitualidad y que a la par de la tecnología han ido creciendo los riesgos donde se comprometen la privacidad y los datos personales, barreras que el comercio electrónico debe superar. La presente investigación es considerada como antecedente ya que orienta acerca del funcionamiento del comercio electrónico, las ventajas y desventajas, como lo es, los riesgos en la información y el tratamiento de datos en los sitios web.

(León & Godoy, 2019) “Problemáticas del comercio electrónico en Bogotá D.C, asociadas a la satisfacción del cliente”, trabajo presentado para optar al título de Especialista en Mercadeo Estratégico en la Universidad Piloto de Colombia, el objetivo fue identificar las problemáticas que afectan la percepción de satisfacción de usuarios del comercio electrónico en la ciudad de Bogotá”, los instrumentos utilizados fueron una encuesta por medio de redes sociales a 209 clientes y la aplicación del juicio de expertos para validar la pertinencia de los contenidos de la encuesta. Los resultados obtenidos son, respecto al rango de edad, mayormente se encuentran entre los 26 y 35 años equivalente a un 36%, además el 54% corresponde a personas de género femenino, el 58% de los encuestados que realizan compras online son solteros, el medio más usado para realizar compras son las plataformas exclusivas de ventas, las cuales representan el 36% del total, por encima de las redes sociales y aplicaciones; asimismo el 32% de los encuestados afirman que la comodidad y facilidad de uso es el principal motivo para utilizar el comercio electrónico por encima de la seguridad y el precio; asimismo el dispositivo más usado para compras electrónicas es el teléfono celular, seguido del computador y la Tablet; el 45% de encuestados afirman que el medio de pago que usa son las tarjetas de crédito, el 26% realiza transferencia interbancaria; de la misma manera los artículos de mayor consumo por Internet son

ropa, calzado y artículos deportivo con un 31%; además los clientes asocian sus experiencias positivas en la compra de productos con la seguridad y comodidad; los aspectos que se consideraron para lograr la satisfacción del cliente en la empresa, son la publicidad atractiva, los productos novedosos, disponibilidad de productos ofrecidos en la plataforma, plataforma amigable con el usuario, la seguridad en el proceso de compra, precios y ofertas. Se concluye que se establece una relación entre la empresa y el cliente bajo el modelo del comercio electrónico, y aspectos como la apariencia del producto en la página en que se oferta y la calidad de la publicidad son definitivas para la decisión de compra. La presente investigación es considerada como antecedente porque nos permite entender la importancia de conocer los hábitos de los clientes para la generación de valor, además del cuidado en la seguridad de los datos, estrategias de atención al cliente de comercio electrónico con el fin de optimizar el proceso de compra y lograr la satisfacción.

(Campos, 2016) “Gestión comercial y posicionamiento en el mercado de la procesadora Kasama Chips de la ciudad de Santo Domingo”, trabajo presentado para optar el título profesional en Ingeniería Empresarial y Administración de Negocios en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes. El objetivo fue diseñar un modelo de Gestión Comercial para mejorar el posicionamiento en el mercado de los productos de la procesadora “Kasama Chips” de la ciudad de Santo Domingo. Los instrumentos utilizados fueron la entrevista aplicada al Gerente de la empresa y encuesta aplicada a los clientes. Los resultados obtenidos muestran que el 70% de empresas encuestadas no dispone de adecuados planes de promoción y publicidad, además el 100% de empresas no cuentan con un modelo de gestión comercial ni direccionamiento

estratégico, tampoco planes de promoción y publicidad, y carentes estrategias que cubran las verdaderas necesidades y expectativas de los clientes.

Se concluye que el desarrollo de estrategias relacionadas a la gestión comercial mejora la imagen y el posicionamiento de la empresa. La investigación es considerada como antecedente, porque permite identificar las fortalezas y oportunidades, con el objetivo de aprovechar eficazmente los recursos; asimismo considera que la satisfacción del cliente es la razón de la gestión comercial óptima.

(León & Corozo, 2017) “Mejora al proceso de gestión comercial en la empresa Fomentcorp S.A” trabajo presentado para optar el título de Contaduría Pública Autorizada en la Universidad de Guayaquil, el objetivo fue mejorar el proceso de gestión comercial, que permita mejorar los procesos relacionados como son: Compras y Ventas, que ayuden a planificar, administrar y controlar adecuadamente los inventarios, y de esa manera poder desarrollar técnicas viables para la solución y alcance de la misión por optimizar el rendimiento de las operaciones. Se aplicó encuestas a una muestra de 20 funcionarios de varias empresas que son las principales comercializadoras de llantas en la ciudad de Guayaquil. Los resultados obtenidos tanto en compras y ventas al implementarse un sistema de información, corresponden a una mejora considerable de los procesos, al automatizar las áreas de trabajo de la empresa se incurre en ahorro importante tanto en recursos materiales como en talento humano, se contará con información real y oportuna con la cual la gerencia podrá tomar decisiones. Se concluye que el diseño del manual de funciones facilitara la comprensión de los subordinados para operar en el manejo de los productos que ingresan a la bodega hasta al punto de distribución.

El antecedente menciona un sistema de información para mejorar los procesos comerciales de manera que, sus trabajadores proyecten operaciones canalizadas, es decir, que toda la información esté sistematizada y comprobada.

(García, 2017) “El comercio electrónico y la calidad de servicio en las mypes textiles de La Victoria, 2017”, trabajo presentado para optar el título profesional de Licenciada en Negocios Internacionales en la Universidad César Vallejo. El objetivo fue determinar cómo se relaciona el comercio electrónico con la calidad de servicio en las mypes textiles de La Victoria, Lima. Para poder obtener información acerca del comercio electrónico y la calidad de servicio en las Mypes textiles de La Victoria, se empleó la técnica de encuesta y cuestionario dirigido a las empresas de dicho rubro, a través de 260 encuestas realizadas a los clientes de las 52 Mypes de textiles. Los resultados obtenidos muestran que el 72,3% de los encuestados, están de acuerdo con la implementación del comercio electrónico y medios digitales, en dicho rubro, de tal forma que, las mypes de textiles brindan un mejor servicio al cliente mediante el comercio electrónico según el 72,3% de clientes. Se concluye que el uso de E – commerce permite mejorar el servicio de las Mypes a través de la promoción de los productos y captación de nuevos clientes. La investigación es considerada como antecedente porque permite mostrar un análisis más amplio y completo mediante el uso del E-commerce en un grupo de Mypes dedicadas al rubro textil que evalúan la mejora en la calidad del servicio, de acuerdo a las dimensiones de la variable en estudio, el análisis de las necesidades, métodos y expectativas del cliente.

(Chuquiruna & Ibáñez, 2018) “Propuesta de E-commerce para la promoción y comercialización de textiles de los productores del distrito de Baños del Inca, 2018”, trabajo presentado para optar el título profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales en la Universidad Privada del Norte.

El objetivo fue proponer un modelo de E-commerce y evaluar el impacto económico de la propuesta para la comercialización de textiles de los productores de Baños del Inca, Cajamarca. Los instrumentos y técnicas para la recolección y procesamiento de datos fueron un cuestionario aplicada a seis (6) productores en su taller o lugar de venta. Los resultados obtenidos muestran que el 67% de productores no están familiarizados con la compra y venta de productos online, el 83% de productores considera que en la actualidad el uso de una página web es una herramienta importante para los negocios. Se concluye que la realización de la página web a través de E-commerce viene siendo una influencia positiva para los productores textiles y ejerce un impacto en la gestión comercial. La presente investigación es considerada como antecedente, ya que la aplicación de los canales virtuales ofrece múltiples ventajas para mejorar su competitividad y sus procesos internas, asimismo, comprende el análisis del entorno PESTE-C y las fuerzas de Porter.

Castillo & Carbajal (2019) “Propuesta de un sistema básico de Gestión comercial enfocado a productores de cacao de fino aroma en la provincia de La Convención, Cusco, para mejorar su productividad”, trabajo presentado para optar el título profesional de Ingeniero Industrial en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. El objetivo fue proponer un sistema básico basado en la gestión por procesos para mejorar la productividad de las mypes en el sector cacaotero en la provincia del Cusco.

Mediante la aplicación de entrevistas a profundidad a 33 productores pertenecientes a la asociación de agricultores de cacao. Los resultados obtenidos muestran que el 74% de los productores no conoce los requerimientos del mercado, además el 64% de los productores no cumplen con los pedidos por malas prácticas en el proceso productivo, el 80% de productores desconoce el precio del cacao fino de aroma, desconocimiento que ocasiona pérdidas; asimismo, el 90% de los productores no tienen conocimiento en técnicas de negociación. Se concluye que la propuesta de un sistema básico de gestión comercial influye en el trabajo individual de cada productor, así como, en el trabajo conjunto de todas las áreas de la organización. El antecedente aporta valor agregado a los procesos de la gestión comercial en busca de incrementar la productividad y satisfacción de los clientes.

Veliz (2019) en su tesis de grado presentada en la Universidad Privada del Norte titulada “Análisis del proceso de la gestión comercial en la empresa IGL S.A. , 2019” de la ciudad de Lima. El objetivo fue establecer el análisis de la gestión comercial en la empresa IGL S.A en el periodo 2019 para plantear mejoras tecnológicas que permitan su optimización. Mediante la aplicación de instrumentos, como encuestas a 62 colaboradores se levantó información sobre el funcionamiento y problemática del proceso comercial en la cadena de valor de la empresa. Los resultados obtenidos se muestran a partir del análisis del proceso que enmarca y considera algunos indicadores como productividad, servicio y asignación de clientes, lo cual, permite conocer el nivel de los dos primeros indicadores como deficientes y el indicador asignación como regular. Se concluye que, a partir del análisis de la gestión comercial de la empresa, en promedio existe un nivel deficiente en el mismo; para ello se señala que, una óptima gestión comercial está en función de la promoción, publicidad, y comunicación lo cual

incide significativamente en las ventas. El antecedente aporta en el sentido de una investigación que desagrega la gestión comercial, de tal modo, que se evalúe y a partir de allí se tomen decisiones con el objetivo de lograr un desempeño óptimo.

(Centurión & Marín, 2015) “El comercio electrónico y su influencia en el crecimiento de las importaciones y rentabilidad de la empresa P&K Trading International E.I.R.L de la ciudad de Trujillo en el periodo 2010-2013”, trabajo presentado para optar el título profesional en Administración y Negocios Internacionales en la Universidad Privada del Norte. El objetivo fue explicar la influencia del comercio electrónico en el crecimiento de las importaciones y rentabilidad de la empresa P&K Trading International E.I.R.L de la ciudad de Trujillo en el periodo 2010-2013. Los instrumentos utilizados fueron los documentos y registros económicos de la empresa y la entrevista realizada al propietario de la empresa. Los resultados obtenidos muestran que el nivel de satisfacción es del 94%, a través del uso del E-commerce la empresa ha visto crecer sus importaciones, dificultando la atención en el proceso de comercialización debido a su aumento, y como consecuencia no se logró un óptimo nivel de satisfacción del cliente. Se concluye que la implementación del E-commerce influye en el crecimiento de las importaciones de la empresa, con tendencia positiva desde el año 2010 hasta el 2013, de la misma manera la rentabilidad sobre el patrimonio de la empresa es de 17% en el 2011, en el 2012 se incrementó a 53% y 50% en el 2013. La investigación es considerada como antecedente porque mide el nivel de satisfacción del cliente con respecto a las importaciones ofertadas, y considera estrategias para alcanzarlo de manera óptima, como lo son la implementación de marketing relacional y la publicidad en medios masivos.

(Vilca, 2016) “Modelo E-commerce para la mype Biobotanic Ge de la ciudad de Trujillo-2016”, trabajo presentado para optar el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Privada del Norte. El objetivo fue describir el modelo Brick y Click de E-commerce para la mype Biobotanic “Ge”, los instrumentos utilizados fueron la entrevista y encuesta, al gerente de la empresa y a los clientes, respectivamente. Los resultados obtenidos muestran que, el 88% de los clientes consideran más rápido consultar por internet sobre alguna empresa que brinde el producto o servicio que buscan, asimismo, el 91 % de los clientes de Biobotanic “Ge” muestra su conformidad con la información que brindan las mype online, después de realizar la compra por internet, de igual manera, muestra la importancia de un catálogo de productos organizado, y el 48% de los clientes expresa su opinión a través de comentarios. Se concluye que dicho modelo facilita la comunicación bidireccional entre la pyme y sus clientes, así como un importante alcance sobre los productos y servicios. La presente investigación es considerada como antecedente, porque acerca los modelos de E-commerce para su análisis e implementación, y permite conocer el comportamiento del consumidor Trujillano, que principalmente utiliza la tienda virtual o sitio web para informarse de la empresa y productos y posteriormente, acudir a la tienda física a adquirirlo.

Ordoñez (2017) “El marketing en la gestión comercial de las PYMES, 2017”, trabajo presentado para optar el grado académico de Maestro en Administración de Negocios en la Universidad César Vallejo. El objetivo fue determinar el nivel del marketing en la gestión comercial para las Pymes en el Perú. Los instrumentos y técnicas utilizados fueron la encuesta, para obtener información de cada variable administrado a 160 Pymes. Los resultados obtenidos fueron de acuerdo a las 4 dimensiones o 4 P’s del

Marketing (de acuerdo a la dimensión producto, indica un nivel óptimo de sólo el 21,3%; de acuerdo a la dimensión precio sólo el 20,6% indica un nivel óptimo; en la dimensión promoción y plaza indica un 21,9% para el nivel óptimo. En esa línea los resultados muestran que existe un bajo nivel en la aplicación del marketing en las PYMES, lo cual impacta de manera desfavorable en los resultados de la gestión comercial. Se concluye que las empresas al no aplicar conceptos básicos del marketing, no llegan a desarrollar o crecer en el mercado en su real potencial, lo cual lleva a resultados muy limitados, y con pocas oportunidades de generar mayores ingresos y posibilidades de expansión. La investigación es considerada como aporte porque permite establecer la importante relación del marketing en la gestión comercial de las empresas, partiendo del estudio de sus dimensiones, el comportamiento del mercado y de sus clientes.

Soriano (2018) “Gestión de procesos comerciales y su relación con la satisfacción del cliente en una empresa productora de lácteos, 2018”, trabajo presentado para optar el título profesional de Ingeniero Empresarial en la Universidad Privada del Norte. El objetivo fue establecer la relación que existe entre el proceso comercial y la satisfacción del cliente, de la empresa productora de lácteos Huacariz S.A.C, 2018. Los instrumentos aplicados fueron una encuesta relacionada a los procesos del área en estudio, conformado por 11 trabajadores de la misma, y 132 clientes de la empresa. Los resultados establecen la relación significativa entre ambas variables, estableciendo la existencia de una correlación, asimismo existe un alto grado de identificación de los trabajadores con respecto al proceso comercial y cada una de sus funciones. Se concluye que la percepción de satisfacción del cliente en una escala positiva se relaciona con el servicio que brinda la fuerza de ventas y la empresa en general.

La investigación es considerada como antecedente porque permite identificar y evaluar las funciones de la gestión comercial, así como el desempeño laboral con respecto a la atención al cliente.

Bases teóricas

I. E-COMMERCE

1. Origen y desarrollo del E-commerce

Kaba (2008) El origen del comercio electrónico se dio en los años 70's con la introducción de las transferencias electrónicas de fondos entre los bancos para el mejor aprovechamiento de los recursos computacionales existentes en la época. Mediante redes privadas y seguras se optimizaron los pagos electrónicos, mediante servicios como puntos de venta en tiendas y almacenes para pagos con tarjeta de débito y pagos de la nómina a los empleados de las empresas utilizando cheques es sustitución de efectivo.

La utilización de instrumentos electrónicos de comunicación como el teléfono, fax, o télex, para facilitar las negociaciones comerciales, ha sido la precursora del actual comercio electrónico que se realiza en Internet.

Zao & Rodríguez (2005, p.22) El auge de las TIC's en la segunda mitad de la década de los 90 dio lugar al nacimiento de lo que algunos llaman la “Era electrónica”, el sistema de anunciar productos en canales específicos de televisión en algunos países, daba siempre un número de teléfono donde encargar su pedido y en algunas ocasiones un código para identificar exactamente el objeto de su interés. Ese teléfono comunicaba al potencial comprador con un lugar real, donde una persona tomaba su pedido y un mensajero lo entregaba a domicilio, además cobraba con factura, con similar principio funcionan hoy muchas tiendas en Internet.

Con el empleo de tarjetas de crédito y los diferentes sistemas de transacciones seguras en la red, esa misma operación se cierra con el cobro electrónico descontando el

importe de la tarjeta, y el producto adquirido se entrega posteriormente, por mensajero o paquetería postal.

Hoy día el correo electrónico, las páginas web con catálogos de productos y tiendas virtuales, la telefonía a través de la red, las videoconferencias, los programas de transacciones seguras, el mercado en línea, han revolucionado las formas de comprar y vender a través del comercio electrónico, asimismo, el desarrollo de esta modalidad de comercio, permite realizar transacciones comerciales sin intermediario las 24 horas del día, todos los días de la semana.

2. Definición de E- commerce

El comercio electrónico es la venta a distancia aprovechando las grandes ventajas que proporcionan las nuevas tecnologías de la información, como la ampliación de la oferta (poder de decisión de los consumidores), la interactividad, y la inmediatez de la compra (eficiencia), con la particularidad que se puede comprar y vender a quién se quiera (personalización) y, dónde y cuándo se quiera. (Nielsen, 2009)

Bill Gates citado por Kaba (2008) sostiene que:

El comercio electrónico es una actividad comercial que se desarrolla por medio de procesos digitales a través de una red. (p.11).

3. Componentes del E-commerce

Kaba (2008) considera la participación de tres componentes en el comercio electrónico.

Tabla 2: Componentes del E-Commerce

AGENTE	PRODUCTO	PROCESO
Compradores	Bienes y servicios	Interacción entre
Vendedores	intercambiables	agentes
Intermediarios		

Fuente: Kaba (2008).

4. Clasificación del E-commerce

Zao & Rodríguez (2005) Según el tipo de bien que interviene en la transacción el comercio electrónico se clasifica en dos grupos:

- Bienes intangibles, aquellos bienes que están digitalizados y se pueden recibir por medio de Internet en el ordenador o dispositivo del cliente.
- Bienes tangibles, aquellos bienes que no se pueden transmitir a través de la red.

Según el tipo de entrega, el comercio electrónico se clasifica en dos grupos:

- Indirecto, cuando lo que se realiza es la compra de bienes tangibles. Envío al cliente a través de paquetería.
- Directo, cuando lo que se realiza es la compra de bienes intangibles. Tanto el envío como el pago del producto es manera online.

5. Tipos de E-commerce

Alonso (2004, p.15) De acuerdo con el criterio de los participantes que intervienen en las transacciones de comercio electrónico se pueden distinguir tres categorías básicas:

A) Entre empresas (B2B, Business to Business)

El comercio electrónico B2B SE refiere a la compra y venta de productos o servicios de empresas. Por ejemplo, la gestión a través de Internet de los procesos de aprovisionamiento de materiales (e-procurement) permitiendo una negociación más ágil entre empresas y proveedores.

Beneficios del E-commerce B2B:

Para el proveedor:

- Acceso a un mercado global.
- Reducción de costos (aprovisionamiento, transacción, etc.)
- Reducción de activos
- Proceso optimizado e información en línea.
- Diferenciación de la competencia.
- Incremento de oportunidades de colaboración entre proveedores.

Para el comprador:

- Posibilidad de recibir mayor número de ofertas.
- Abaratamiento del proceso.
- Despersonalización de la compra, con lo cual se evitan tratos de favor.
- Transparencia en los precios, comparación de precios de compra y venta en el mercado.
- Reducción de costos de búsqueda.

B) Entre consumidores (C2C o P2P, Consumer to Consumer o Person to Person)

El comercio electrónico C2C o P2C se refiere a la compra y venta de productos entre usuarios o consumidores finales. Por ejemplo, sitios web especializados en compra-venta o subastas de productos de segunda mano directamente de particular a particular.

Beneficios del E-commerce C2C

Para el proveedor:

- Procesamiento masivo de pedidos
- Enfoque de productos al cliente.
- Especial privacidad en la búsqueda, compra y venta de productos.

Para el comprador:

- Búsqueda personalizada.
- Poder de compra desde cualquier parte.

C) Entre empresa y consumidor (B2C, Business to Consumer)

El comercio electrónico B2C se refiere al proceso de venta electrónica entre la empresa o “tienda virtual” y el consumidor final. Por ejemplo, Amazon.com

Beneficios del E-commerce B2C

Para el proveedor:

- Atención a múltiples clientes
- Actualización inmediata de su portafolio de productos, ofertas y promociones.
- Funcionamiento y disposición para las ventas de manera constante.
- Presencia global.

Para el comprador:

- Acceso a la información.
- Simplificación del proceso de compra.
- Continuo aumento de la oferta del producto.
- Poder de compra desde cualquier parte.
- Costes menores en la adquisición de productos.

Modelo de E-commerce B2C para MYPES

Fernández (2004) La irrupción de la economía digital no sólo está dibujando un nuevo entorno económico, sino que además exige de sus diferentes participantes la capacidad de adaptarse rápidamente a dichos cambios. Este hecho afecta fundamentalmente a las perspectivas de posicionamiento a medio y largo plazo de las organizaciones, lo que, en definitiva, condiciona su estrategia empresarial en cada uno de los sistemas existentes.

Sin lugar a dudas, el mayor beneficiado de la implantación del comercio de la red es el cliente. La red permite un amplio conocimiento de los gustos y necesidades del cliente, así como la posible personalización de campañas de publicidad, destacando las propiedades de los productos y brindando información, novedades, rebajas, ofertas, descuentos, etc., y hasta poder consultar catálogos o realizar pedidos. (p.66).

1. Características del B2C en MYPES

Godoy (2015) El comercio electrónico representa una oportunidad para las mypes, ya que ofrece la posibilidad de brindar un valor diferenciador a las empresas. En estas ventajas se reflejan sus características, las cuales representan las oportunidades que el Internet le ha brindado al mercado tradicional.

Las características son:

- Personalización
- Densidad de la información
- Tecnología social
- Ubicuidad
- Alcance global
- Estándares universales

- Riqueza
- Interactividad

Fernández (2004, p. 66) Las características fundamentales que modelan al comercio por Internet destinado al consumidor final son los siguientes:

A) Mayor poder de los consumidores: El comercio electrónico posibilita a los compradores acceder a una mayor cantidad de información en el momento en que desee. Además, permite que los consumidores intercambien información y experiencias que afectan directamente a los negocios implicados.

B) La existencia de la interactividad: Es, sin duda, el factor relevante del comercio minorista, puesto que determina una nueva forma de hacer marketing. La publicidad, el servicio de atención al cliente o la fidelización de los clientes tienen en herramientas como los correos electrónicos y los chats un nuevo aliado.

C) La personalización masiva: Internet posibilita en el comercio minorista el acceso a un número elevado de consumidores potenciales, de forma individualizada o de forma colectiva, a costes reducidos.

D) Mayor eficiencia: Caracterizados por ser más transparentes y más flexibles, los mercados electrónicos suponen una reducción en los costes y un incremento de la eficiencia y la operatividad.

2. Estrategia del B2C en MYPES

Fernández (2004), en función de las características, las estrategias que se plantean en el comercio minorista electrónico son las siguientes:

A) Aumento de la cuota de mercado: Supone orientar la estrategia a conseguir una mayor competitividad a través de la reducción de precios, al disminuir costes de intermediación, fundamentalmente.

B) Consolidación de la marca: Estrategia llevada a cabo por empresas consolidadas en el comercio tradicional, se centra en conseguir o mantener un determinado status en el mercado y al mantenimiento de la cuota.

C) Mantenimiento del status: Estrategia de mantener una posición conservadora ante el comercio por Internet, de esta forma limitan su participación al establecimiento de una página web donde su objetivo es estrictamente publicitario.

3. Función del B2C en MYPES

Fernández (2004) Sea cual sea la estrategia adoptada, será necesario determinar las funciones que hay que desempeñar con su implantación. Debido a las características intrínsecas de Internet, se pueden establecer tres funciones fundamentales:

A) Función de contacto: Esta función contempla como objetivo prioritario a la hora de diseñar nuestro sitio web establecer contacto con los clientes. Para lograrlo puede resultar muy útil la utilización de técnicas de personalización, empleando los siguientes medios:

- Utilización de bases de datos donde se registran las variables de entrada de cada cliente, de forma que la siguiente vez que visite la página, ésta reconozca sus preferencias.
- Instalación de cookies, esta herramienta es muy utilizada en el marketing electrónico para conseguir información en relación con el perfil del cliente, nombre, etc.

B) Función de compra: Supone entender Internet como un gran centro de compra donde el cliente puede realizar sus transacciones, abarcando la totalidad del proceso de compra.

C) Función de integración: El carácter abierto de Internet favorece la integración por parte tanto de la demanda, como de la oferta, generando organizaciones virtuales con gran dinamismo y elevada orientación a los clientes.

4. Implantación del B2C en MYPES

Guarch & Reig (2004), a través de una labor de síntesis se permite estructurar el proceso de implantación de soluciones de e-commerce en cinco fases bien diferenciadas, teniendo que cada empresa tiene su propia casuística y resulta complejo generalizarla.

4.1. Concienciación de la Gerencia

Guarch & Reig (2004) En primer lugar, hay que asumir que Internet es, entre otras cosas, un nuevo canal de venta y, como tal, su implantación debe basarse en una decisión estratégica de la empresa.

Como nueva forma de hacer negocio sobre unos nuevos “clientes objetivos”, solamente se requiere el apoyo y la determinación de la gerencia para alcanzar el entendimiento de un verdadero proyecto estratégico. (p.16)

D’ Alessio (2008) considera etapas secuenciales fundamentales en la formulación estratégica como parte del proceso estratégico en la gerencia de una organización.

1. Misión:

Hill y Jones (2009) El primer componente del proceso de administración estratégica es declarar la misión, la cual debe proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual se formularán las estrategias. “La misión describe qué hace la compañía”.

2. Visión:

D’ Alessio (2008) La visión consiste en fijar un determinado futuro como reto para sí misma y tener la capacidad de difundirla, que sirva de guía y motivación para los empleados en la búsqueda del establecimiento de esa visión planteada. (p.)

3. Valores organizacionales:

D’ Alessio (2008), Los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funciones y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones.

4. Objetivos organizacionales:

Chiavenato (1999) Toda organización requiere alguna finalidad, algún concepto del porqué de su existencia y de lo que va a realizar, deben definirse las metas, los objetivos, y el ambiente interno que necesitan los participantes, de los que depende para alcanzar sus fines.

Los objetivos no son estáticos sino dinámicos, pues están en continua evolución, alterando las relaciones (externas) de la empresa con el ambiente y con sus miembros (internas) y son evaluados y modificados constantemente en función de los cambios del medio y de la organización interna de los miembros.

4.2. Conocimiento del potencial tecnológico

Guarch & Reig (2004, p.16) Si no conocemos en realidad las posibilidades que ofrece la utilización de las nuevas tecnologías, difícilmente podremos construir para nuestros clientes los entornos más adecuados de negocio. Su utilización dentro de la empresa nos permitirá contar con más y mejores elementos de comunicación y aportación de valor añadido a nuestros clientes.

Poder contar con recursos como la comunicación electrónica, bases de datos documentales, telecomunicación y publicidad, nos permitirá configurar la oferta más adecuada para satisfacer las necesidades de nuestro “cliente objetivo”.

4.3. Determinación del mercado objetivo

Guarch & Reig (2004, p.17) Definir su negocio en la Red, significa definir un claro “público objetivo, estableciendo un grado suficiente de compromiso en la empresa, para ser capaces de mantenerlo.

No existe su único público objetivo para cada empresa, sino que cada uno debe definir su propio nicho en función de los factores de su entorno.

(Escribano, Alcaraz, & Fuentes, 2014, p. 28) Mencionan que del análisis externo o análisis del entorno la empresa puede obtener las amenazas y oportunidades que el mismo brinda. Las amenazas y las oportunidades provienen de situaciones no controlables por la organización y, tanto en un caso como otro, deberían suponer una reacción a tiempo de la empresa, tanto para minimizar los efectos negativos como para aprovechar los positivos.

D’ Alessio (2008) Señala que los factores externos o del entorno se evalúan bajo un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas (P), económicas (E), sociales (S), tecnológicas (T), ecológicas (E), y competitivas (C), denominado en siglas análisis PESTE-C. (p.120), la función de este análisis conlleva el desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite resumir y evaluar la información, para luego cuantificar los resultados en la oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Asimismo, D’Alessio (2008), señala que el modelo del Diamante de Porter permite la ejecución del análisis competitivo, y determinar la estructura y atractividad de la industria donde la organización compite. De acuerdo a Michael Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria dada puede estar compuesta por cinco fuerzas. (p.138)

Para dicha búsqueda y posterior mantenimiento puede resultar útil realizar las siguientes acciones:

- **Segmentar**, buscando tipos de comportamientos o afinidades, es decir, dar a cada tipo de cliente el tratamiento más adecuado. Los criterios pueden ser muy variados: volumen de compras, tipo de artículos consumidos, cuáles nos interesan más, etc.
- **Personalizar**, creando nuestro propio modelo de negocio, esto es, anticiparse a las necesidades de los clientes, solucionar sus posibles problemas, ofrecer intermediación, ahorrar tiempo. Una buena forma de verificar que nuestras nuevas apreciaciones sean ciertas es la búsqueda de clientes piloto que nos permitan definir los mejores niveles de servicio de acuerdo con sus auténticas necesidades.
- **Lanzar**, llega el momento de lanzar la acción; se trata de conseguir atraer a nuestro público objetivo.
- **Fidelizar**, comunicarse, exceder las expectativas, construir relaciones y gestionarlas.

4.4. Diseño tecnológico

Guarch & Reig (2004, p.18) Contar con un diseño tecnológico es esencial para el éxito del proyecto, debido que la apariencia de la tienda queda reducido a lo que transmite una pantalla de ordenador.

El enfoque, la estructura, el estilo, las imágenes, aspectos como la navegación, la rapidez, la amenidad, la accesibilidad, la innovación, etc.; son aspectos imprescindibles para el buen progreso en Internet y constituyen un nuevo concepto llamado “usabilidad”

El proceso del diseño tecnológico termina con el feedback o retroalimentación. La actualización de la información y la mejora de los contenidos, tras recoger las sugerencias de los usuarios, generalmente aumentan la longevidad del proyecto.
(p.18)

4.5. Adaptación y soporte del modelo de e-commerce por la empresa

Guarch & Reig (2004, p.20) La utilización de nuevas tecnologías requieren primero de una revisión de los sistemas de gestión interna de la empresa, porque el final del proceso de adaptación no consistirá en realizar únicamente algunas transacciones comerciales electrónicas, sino que terminará constituyendo una verdadera plataforma de integración involucrando a proveedores y clientes. Por tanto, en primer lugar habrá que estar internamente preparado para el cambio.

La transformación en las formas de trabajar ya se está produciendo: la cadena de valor de Porter enfocada a proveedores y clientes.

En este nuevo modelo de negocio, en el que el factor clave es la integración, las soluciones y aplicaciones que mejor van a progresar son las basadas en una gestión por procesos.

Los nuevos modelos de negocio deben nutrirse del valor añadido generado en la empresa, a través de los propios procesos de negocio o de muchas otras posibilidades en las que el cliente es también protagonista.

D' Alessio (2008), sostiene que el análisis AMOFHIT es el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización, las cuales son:

- a. Administración/Gerencia (A)
- b. Marketing y ventas (M)
- c. Operaciones y Logística (O)
- d. Finanzas y contabilidad (F)

e. Recursos humanos (H)

f. Sistemas de información y comunicaciones (I)

g. Tecnología/Investigación y desarrollo (T)

Según David (2008) la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) es una síntesis dentro del proceso de análisis interno. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa.

Del análisis externo o del entorno empresarial y del análisis interno de la empresa podrán surgir las estrategias, al análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades se le conoce como análisis DAFO.

II. GESTIÓN COMERCIAL

1. Origen de la Gestión comercial

Williams (2004) La gestión comercial es fruto de la estructuración de herramientas que han estado presentes en la historia de la humanidad, pero no tenían un marco único que las uniera y coordinara. (p.23)

Es la gestión comercial de las empresas y personas, presente desde que el hombre existe. La venta o intercambio ha tenido comunicación, precio, producto y distribución siempre, ahora con la diferencia de darle un carácter formal a estas técnicas desarrolladas durante mucho tiempo (p.23).

2. Definición de Gestión comercial

De Borja (2008) La gestión comercial forma parte esencial del funcionamiento de las organizaciones: decisiones relativas a qué mercados acceder, con qué productos, qué política de precios aplicar, cómo desarrollar una sistemática comercial eficaz, forman parte del día a día de las organizaciones, además de ser aspectos que emanan directamente de las decisiones derivadas de la estrategia corporativa. (p.11)

La gestión comercial debe considerarse desde un punto de vista estratégico, de forma que los aspectos operativos de marketing, estén perfectamente alineados con la estrategia corporativa. Por otro lado, desarrolla de forma estructurada el resto de aspectos que tienen que ver con la dinámica comercial del día a día en las organizaciones: marketing mix, sistemas de información, sistemas de dinamización comercial (p.12).

3. Etapas de la gestión comercial aplicable a diferentes contextos de la realidad empresarial

De Borja (2008, p.24) las etapas para la estructura de un modelo de gestión comercial se encuentran en torno a once elementos agrupados en los cuatro ejes del sistema bio-corporativo, que representa la función comercial en la empresa.

1. Concebir la organización comercial:
 1. Análisis del entorno
 2. Propuesta valor a poner en marcha
 3. Estrategia mercados vs productos
2. Revitalizar la acción comercial:
 4. Estrategia de productos
 5. Política de precios
 6. Estrategia de clientes
 7. Modelo de distribución
3. Estructuración comercial:
 8. Diseño sistemática comercial
 9. Sistemas de apoyo a la función comercial
4. Renovar la organización comercial:
 10. Modelo organizativo
 11. Política de objetivos e incentivos

4. Objetivos de la gestión comercial y del responsable

Zoltners, Sinha & Lorimer citados por Mesonero & Alcaide (2012) Se espera de la gestión comercial objetivos claramente definidos. A nivel organizativo el responsable comercial debe fijar los objetivos, a partir de los retos estratégicos. (p.360).

Tabla 3: Objetivos de la Gestión Comercial.

Retos estratégicos	Objetivos
Productividad de la fuerza de ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar el sistema de fuerza de ventas automatizado incorporando nuevos módulos de software. - Revitalizar el proceso de contratación y obtener nuevos candidatos vía Internet
Personas y cultura	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la sofisticación tecnológica de la fuerza de ventas para que estén equipados para el comercio electrónico. - Enfatizar la empatía con el cliente, las soluciones para el cliente y el servicio al cliente como valores culturales.
Actividad	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la frecuencia de llamadas a clientes de alto volumen un 25%. - Disminuir las pernoctaciones del equipo comercial en un 10%. - Reducir el tiempo dedicado a tareas administrativas un 15%. - Pasar más tiempo con los usuarios finales, y reducir el tiempo dedicado a los distribuidores.
Resultados en el cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener un valor de 4,5 sobre 5 en las encuestas de satisfacción de los clientes. - Reducir en un 10% las ventas perdida.
Resultados de la compañía	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar las ventas un 15% y la rentabilidad un 20%. - Alcanzar el objetivo de ventas del próximo año. - Incrementar la cuota de mercado hasta un 25%.

Fuente: Zoltners, Sinha & Lorimer citados por Mesonero & Alcaide (2012).

Chiesa citado por Mesonero & Alcaide (2012) Asimismo el responsable de la gestión comercial, debe conocer lo que se espera de él, de acuerdo a los objetivos cuantitativos y cualitativos del equipo comercial. (p.365)

Tabla 4: Objetivos Cuantitativos y Cualitativos de la Gestión Comercial.

Objetivos cuantitativos	Objetivos cualitativos
Índice de impagados.	Obtención de información relacional sobre el cliente.
Número de referencias introducidas.	Trato, amabilidad, actitud de servicio.
Índice de devoluciones.	Compañerismo y habilidades para el trabajo en equipo.
Vida media de clientes.	Calidad en la labor de seguimiento.
Número de clientes perdidos.	Conocimiento de la competencia y de sus productos.
Número de clientes ganados.	Transmisión de información sobre la competencia.

5. Evaluación de la gestión comercial

Mesonero & Alcaide (2012, p.368) sustentan que la evaluación de la gestión comercial está basada en el análisis de indicadores que permite medir y obtener resultados en función de la gestión comercial bajo el enfoque de los clientes y de la empresa como tal.

Tabla 5: Evaluación de la Gestión Comercial

Indicadores de la gestión comercial en función de los clientes:	Indicadores de la gestión comercial en función de la empresa:
<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción del cliente - Importe medio del pedido - Clientes activos o reales - Clientes perdidos o estáticos 	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevos clientes conseguidos - Ratio de penetración - Visitas diarias - Pedidos conseguidos - N° de visitas

Fuente: Mesonero & Alcaide (2012, p.368).

Definición de términos básicos

- B2C: Estrategia comercial que desarrollan las empresas; de empresa a cliente.
- Comercio electrónico: Es cualquier forma de transacción comercial, en qué las partes interactúan electrónicamente en lugar de intercambio o contacto físico directo.
- Comunidades virtuales: Este modelo se construye a partir de miembros que comparten una actividad de intercambio de productos o servicios y se dirigen a

un sector de intereses y usuarios homogéneos, concentrando su información comercial en un servidor común.

- Conectividad ubicua: Se refiere a redes que conectan a las personas, a las familias y a las empresas de forma segura e inteligente, bajo demanda y sin interrupciones.
- Galería comercial (Mall): Conjunto de tiendas que aparecen en un dominio común y bajo la cobertura de un nombre comercialmente conocido.
- Intercambio Electrónico de datos: En siglas EDI, es un conjunto de procedimientos y normas que permiten la comercialización, control y registro de actividades electrónicas.
- Nueva economía: Conjunto de nuevas actividades asociadas a la expansión de las modernas tecnologías de la informática y de la telecomunicación, especialmente, Internet.
- Omnicanalidad: La omnicanalidad hace posible que el cliente inicie una conversación a través de un medio y la continúe en otra plataforma en el mismo punto donde la dejó.
- Producto: Es algo que se ofrece a un mercado con la finalidad de que se le preste atención, sea adquirido, usado o consumido, con objeto de satisfacer un deseo o necesidad.
- MICROPYME: Se define como micro, pequeña y mediana empresa, una empresa que cumple ciertas condiciones que dependen del país (como el nivel de ingresos, número de trabajadores, etc.).
- Showrooming: Práctica que consiste en ir a la tienda física para conocer el producto y posteriormente comprarlo online.
- Usuarios: Personas u organizaciones que acceden a los contenidos a través de la web.

- Webrooming: Práctica que consiste en buscar información sobre un producto online para luego adquirirlo en tienda física.

Marco Normativo del Sector Digital en el Perú

Las normas legales más importantes en el Perú relacionadas a los medios digitales son aquellas relacionadas al comercio electrónico (E-Commerce)

La Ley N°27291, que modifica el Código Civil permitiendo la utilización de los medios electrónicos para la manifestación de voluntad y la utilización de la firma electrónica. Igualmente se cuenta con el TLC Perú/USA-Capítulo de Comercio Electrónico; el TLC Perú/Canadá-Capítulo de Comercio Electrónico, el TLC Perú/Singapur-Capítulo de Comercio Electrónico, el TLC Perú/Corea del Sur-Capítulo de Comercio Electrónico.

No obstante, en el Perú, el Código de Comercio, no detalla el concepto jurídico de comercio, en forma clara sólo precisa que es una operación y una profesión mercantil, como un acto y habitual del comercio. En su Art. 3 parte de la presunción que existirá presunción legal del ejercicio habitual del comercio, desde que la persona que se proponga ejercerlo anunciare por circulares, periódico, carteles, rótulos expuestos al público, o de otro modo cualquiera en establecimiento que tenga por objeto alguna operación mercantil, sin embargo conocemos que la operaciones comerciales no se manejan únicamente de esa manera. El Art.59 de la Constitución establece que el Estado estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad de trabajo, y la libertad de empresa, comercio e industria. El artículo en mención precisa que el Estado brinda oportunidades de superación a los sectores que sufren cualquier desigualdad, en tal sentido promueve la pequeña empresa en todas sus modalidades. Este principio se ajusta a la ventaja que ofrece el comercio electrónico, debido a que permite que la oferta

llegue a los consumidores potenciales sin restricciones geográficas, en armonía con el Art 61 de la Constitución, que también precisa que el Estado facilita y vigila la libre competencia, combate toda práctica que la limite y el abuso de prácticas monopólicas. Cabe mencionar que el comercio electrónico está relacionada a la privacidad de las personas y dispersión normativa. Esta situación es debida a que el marco regulatorio peruano respecto a la privacidad dispone de la Ley N° 29733 Ley de Protección de Datos Personales, la cual contempla de manera similar a la legislación de los países miembros de la Unión Europea, debido que en esencia respetan los mismos principios (uso para una finalidad concreta de los datos personales, solicitud del consentimiento al afectado, deber de información, deber de secreto. Otros textos legales son la regulación de la publicidad online, el uso del email, Ley de delitos informáticos, Ley anti SPAM, entre otras más.

Marco normativo del protocolo sanitario para el comercio electrónico en el Perú

La aprobación de los protocolos sanitarios de operación del sector producción, actividades “Textil”, “Confecciones”, y “Comercio Electrónico de bienes para el hogar y afines”

Que, de acuerdo a lo establecido en el artículo 101 del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de la Producción, aprobado por Decreto Supremo N° 002-2017-PRODUCE, la Dirección General Desarrollo Empresarial es el órgano técnico normativo de línea, responsable de promover e implementar las políticas nacionales y sectoriales para el desarrollo productivo de las MIPYME, industria, parques industriales, cooperativas y el comercio interno, a través de la ampliación de mercados, fortalecimiento de capacidades productivas

“E-commerce para la gestión comercial de MICROPYMES del sector de calzado de Trujillo: CASO CALZADOS MIS TABITAS”
y la creación de espacios de representatividad, en el ámbito de sus competencias;

la cual depende del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria;

Que, la Dirección General de Desarrollo Empresarial a través del Informe N° 005-2020-PRODUCE/DGDE propone y sustenta, en el marco de lo establecido en el Decreto Supremo N° 080-2020-PCM, la necesidad de emitir la Resolución Ministerial que aprueba los Protocolos Sanitarios de Operación ante el COVID-19 del Sector Producción para el inicio gradual e incremental de actividades en materia de: i) textil y confecciones, y ii) comercio electrónico de bienes para el hogar y afines.

El comercio Electrónico favorecerá la reactivación económica en el Perú, además de atenuar el riesgo de contagio del Covid-19 porque promueve que las personas no se expongan, se mantengan en sus casas, sostuvo el Director de Articulación de Mercados del Ministerio de la Producción, Arturo Legua. Así mismo precisó que para que las empresas empiecen a operar mediante plataformas digitales el requisito primordial que puso el Gobierno es que sean empresas legales, así como un ‘Plan para la vigilancia, prevención y control de coronavirus en el trabajo’.

I.2. Formulación del problema

¿Cómo el diseño del modelo de E-commerce contribuye a la gestión comercial de MICROPYMES del sector calzado de Trujillo: Caso Calzados “Mis Tabitas”?

I.3. Objetivos

I.3.1. Objetivo general

- Diseñar el modelo de E-commerce para la gestión comercial de MICROPYMES del sector calzado de Trujillo.

I.3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar a partir del análisis interno y externo la situación actual de la empresa “Mis Tabitas”, en el sector calzado en la ciudad de Trujillo, año 2020.
- Analizar los procesos Core Business de la empresa desde la perspectiva de la gestión comercial basados en la dimensión resultados en función de la empresa.
- Determinar el nivel de las características fundamentales que modelan al E-Commerce destinado a los clientes mediante la aplicación de un cuestionario para aprovechar oportunidades, evitar amenazas, a partir de conocer las fortalezas y debilidades de la empresa de calzado “Mis Tabitas” en la ciudad de Trujillo, año 2020.
- Analizar la gestión comercial respecto a los indicadores en función de la empresa y los clientes por E-Commerce mediante la aplicación de un cuestionario y entrevista para lograr mejoras en el área de ventas.
- Elaborar un mapa de existencia de riesgo en las operaciones del E-commerce en función del indicador eficiencia en seguridad, a fin de controlar los riesgos y gestionar el proceso comercial del negocio de manera óptima.
- Proyectar el impacto económico del modelo de E-commerce en la gestión comercial a partir de estimar el aumento del nivel de ventas, pedidos y clientes, a través de indicadores de VAN y TIR.

I.4. Hipótesis

I.4.1. Hipótesis general

El diseño de un modelo de E-commerce contribuye a la gestión comercial de MICROPYMES del sector de calzado de Trujillo; específicamente la empresa de calzados Mis Tabitas.

Tabla 6: Matriz de Operacionalización de variable E-Commerce

Variable 1	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Fórmula	Unidad de medida	Instrumento
E-commerce	El E-commerce o comercio electrónico es la venta a distancia aprovechando las grandes ventajas que proporcionan las nuevas tecnologías de la información, como la ampliación de la oferta (poder de decisión de los consumidores), la interactividad, inmediatez de la compra (eficiencia), con la particularidad que se puede comprar y vender a quién se quiera (personalización) y, dónde y cuándo se quiera. (Nielsen,2009)"	Fernández (2004, p. 66) Las características fundamentales que modelan al comercio por Internet destinado al consumidor final son las siguientes: Mayor poder de los consumidores La existencia de la interactividad La personalización Mayor eficiencia:	Capacidad de los clientes	Nivel de conocimiento de los clientes	$\frac{\# \text{ de clientes encuestados que conocen de E - commerce}}{\text{Total de encuestados}} \times 100$	%	Cuestionario
			Interactividad	Nivel de interactividad de los clientes.	$\frac{\# \text{ de clientes que demandan interacción con sus redes sociales}}{\text{Total de clientes}} \times 100$	%	Cuestionario
			Personalización	Nivel de personalización	$\frac{\# \text{ de clientes que demandan personalización}}{\text{Total de clientes}} \times 100$	%	Cuestionario
			Eficiencia en seguridad	Nivel de eficiencia en seguridad	$\frac{\# \text{ de clientes que demandan eficiencia de seguridad en la compra}}{\text{Total de clientes}} \times 100$	%	Cuestionario

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7: Matriz de Operacionalización de variable Gestión Comercial.

Variable 2	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Fórmula	Unidad de medida	Instrumento			
Gestión comercial	De Borja (2008, p.11) “La gestión comercial forma parte esencial del funcionamiento de las organizaciones: decisiones relativas a qué mercados acceder, con qué productos, qué política de precios aplicar, cómo desarrollar una sistemática comercial eficaz, forman parte del día a día de las organizaciones, además de ser aspectos que emanan directamente de las decisiones derivadas de la estrategia corporativa”.	Mesonero & Alcaide (2012, p.368) sustentan que la evaluación de la gestión comercial está basada en el análisis de indicadores que permite medir y obtener resultados en función de la gestión comercial bajo el enfoque de los clientes y de las proyecciones de la empresa como tal.	En función de los clientes actuales	Nivel de visitas	$\frac{\# \text{ de clientes que visitan tiendas virtuales}}{\text{Total de clientes}} \times 100$	Porcentaje	Cuestionario			
				Importe medio por pedido.	$\text{Valor del importe promedio por pedido al mes}$	Índice	Cuestionario			
				Nivel de satisfacción del cliente	$\frac{\# \text{ de encuestados satisfechos por la compra}}{\text{Total de clientes}} \times 100$	Porcentaje	Cuestionario			
						En función de las proyecciones de la empresa	Nivel de nuevos pedidos proyectados	$\frac{\# \text{ de pedidos proyectados}}{\text{Total de pedidos realizados}} \times 100$	Porcentaje	Entrevista
					Nivel de nuevos clientes proyectados		$\frac{\# \text{ de nuevos clientes proyectados}}{\text{Total de clientes}} \times 100$	Porcentaje	Entrevista	
					Nivel del valor de ventas proyectadas		$\frac{\text{Valor de ventas proyectadas}}{\text{Valor total de ventas}} \times 100$	Porcentaje	Entrevista	

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

La investigación es Descriptiva Proyectiva

Según Hurtado (2000), “La investigación proyectiva consiste en la elaboración de una propuesta o modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras”.

No hay manipulación de variables, estas se observan y se describen tal como se presentan en un ambiente natural.

La investigación descriptiva tiene como finalidad indagar la incidencia y los valores que se manifiestan en una o más variables. Gómez (2006).

Según su diseño

La investigación es no experimental, se divide tomando en cuenta el tiempo de la recolección de datos, en un solo momento y tiempo único, su propósito es describir variables y su interrelación en un momento dado. Arias (2012)

OE1 = Observación de las variables en un momento único

2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

Unidad de estudio

Área comercial de la empresa de calzado “Mis Tabitas”

Población

Conformada por las MICROPYMES del sector calzado de la ciudad de Trujillo, en el año 2020.

Total de clientes externos de la empresa.

Total de clientes internos en el área de ventas

Muestra

La muestra es una MYPE del sector calzado de la ciudad de Trujillo: Calzados Mis Tabitas.

Se detalla en el siguiente cuadro resumen:

Tabla 8: Resumen de Muestra de la investigación.

Población	Cliente	Muestra
P1= MICROPYMES del sector calzado de la ciudad de Trujillo	3000	Caso de estudio = Empresa de calzado Mis Tabitas (1)
P2= Los clientes externos	600 por mes	Fórmula: 240 Muestreo por conveniencia: 30/50
P3= El cliente interno	1	Colaborador encargado de las ventas: 1

Fuente: Elaboración propia.

Entonces la muestra se determina en base a la población (600 clientes mensuales), para ello se aplicó la siguiente fórmula de población finita.

Ecuación 1: Ecuación Muestral de la investigación.

$$n = \frac{Z^2 * N p q}{e^2(N - 1) + Z^2 p q}$$

Fuente: Elaboración propia.

Obteniendo un resultado de 240 con la siguiente leyenda

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza 95% = 1.96

N = Tamaño de la población

p = Variabilidad positiva 50

q = Variabilidad negativa 50

e = Error 0.05

Muestreo por conveniencia: 30/50

Otzen & Manterola (2017) En el muestreo no probabilístico por conveniencia se seleccionan las unidades muestrales de acuerdo a la accesibilidad y proximidad de los sujetos al investigador.

Debido a las condiciones en materia de salud por las que el país atraviesa, se llevó a cabo dicho muestreo en la aplicación de la encuesta a los clientes de la empresa de calzado “Mis Tabitas”.

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Dentro del presente trabajo de investigación se usaron las siguientes técnicas de recolección y análisis de datos:

Entrevista

Es una técnica de recolección de datos donde se obtiene descripciones e informaciones que proveen de las mismas personas que actúan en una realidad social dada. (Yuni & Urbano, 2006).

Esta técnica haciendo uso de una guía de entrevista fue aplicada al Gerente General de la empresa de calzado “Mis Tabitas”, con el objetivo de conocer su desempeño en la gestión comercial, por medio, de 11 preguntas estructuradas que sirvieron como pauta para el desarrollo de la entrevista. Así como la aplicación de una corta entrevista al cliente interno de la empresa quien es el colaborador encargado de las ventas.

Encuesta

Investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas de la población. (Ferrando, 1993).

En ese sentido, tomando las medidas de prevención sanitarias, decidimos aplicar un cuestionario online a los clientes externos de la empresa de calzado “Mis Tabitas”, previa estructuración y diseño. Para realizar el cuestionario intentamos comunicarnos con cada uno de los clientes, basándonos en los contactos telefónicos que el Gerente General nos proporcionó, así como en la fan page de la empresa.

Revisión documental

Guinot (2009) sostiene que esta técnica se centra en la recogida de datos secundarios, aquellos datos, datos estudiados por personas ajenas a la investigación actual.

Esta técnica se aplicó mediante la revisión y análisis de las ventas de la empresa e información bibliográfica relacionados con las variables de estudio de la investigación.

Juicio de expertos

Esta técnica según Cabero y Llorente (2013) “Consiste, en solicitar un juicio o crítica por parte de un experto en la materia hacia el objeto de estudio, un instrumento, un material de enseñanza, o su opinión respecto a algo en concreto”.

Para poder validar los instrumentos (guía de entrevista y cuestionario), se ha requerido el juicio de un experto, quien a través de una matriz formada por 11 ítems como requerimiento de aceptación ha dado por válido el instrumento a ser aplicado.

Tabla 9: Resumen de técnicas de recolección y análisis de datos de la investigación.

Técnica	Justificación	Aplicado a:
		Gerente General de la empresa “Mis Tabitas”.
Entrevista	Obtener información respecto a la situación de la empresa y su desempeño en base a la gestión comercial.	Cliente interno (vendedor) de la empresa “Mis Tabitas”
Encuesta	Recolectar información necesaria para el análisis del diseño de E-commerce considerando a los clientes externos y al cliente interno de la empresa	Clientes externos de la empresa “Mis Tabitas”.
Revisión documental	Permitirá revisar los documentos necesarios para desarrollar la investigación	Documentación de la empresa y referencias a la investigación
Juicio de expertos	Permitirá validar la guía de entrevista aplicada y el cuestionario	La guía de la entrevista Cuestionario

Fuente: Elaboración propia.

Instrumentos para la recolección y análisis de datos

En la tabla N° 08, se muestran las técnicas e instrumentos necesarios para el presente trabajo.

Tabla 10: Resumen de instrumentos de recolección y análisis de datos de la investigación.

TECNICA	INSTRUMENTOS
Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de entrevista • Pc/laptop con acceso a Internet • Aplicación de videoconferencia (zoom) • Celular
Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario • Pc/laptop con acceso a Internet
Revisión documental	<ul style="list-style-type: none"> • Información financiera de la empresa. • Datos estadísticos. • Fuentes bibliográficas • Laptop.
Juicio de Expertos	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de validación de expertos.

Fuente: Elaboración propia.

2.4. Procedimiento

Los instrumentos empleados para la recolección de datos son dos entrevistas y una encuesta la cual se aplicará a los clientes externos.

Las entrevistas se realizarán al gerente de la empresa con el objetivo de obtener información respecto a la situación de la empresa y su desempeño comercial, y otra al cliente interno encargado de las ventas de la empresa, con el fin de obtener información del colaborador referente a su área, complementada con la revisión documental que permita un mejor análisis de datos en función de la documentación.

Análisis de datos

Diagrama de Proceso: Muestra una descripción visual de todas actividades inmersas en un proceso, detallando la secuencia de los mismos, facilitando su entendimiento y comprensión.

Diagrama de barras: Es una forma de representar gráficamente un conjunto de datos o valores.

Transcripción de la entrevista: Se transcribió la entrevista realizada al Gerente General de la empresa “Calzados Mis Tabitas” en Microsoft Word para poder analizar la información obtenida.

Microsoft Excel: Se utilizó para analizar la información obtenida de los instrumentos utilizados.

Software SPSS versión 25: Se utilizó para validar la hipótesis de la investigación.

Análisis de resultados

La validez es el hecho de que una prueba sea concebida, elaborada, aplicada y mida lo que se propone medir.

Para poder validar el instrumento del cuestionario, se ha requerido el juicio de un experto, quien a través de una matriz formada por 11 ítems como requerimiento de aceptación ha dado por válido el instrumento a ser aplicado. Se verificó la fiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach siendo de 0.9770, cuánto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además, en determinados contextos y por tácito convenio, se considera que valores del Alfa superiores a 0,8 son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala de Likert, el cual tiene 5 alternativas de respuesta desde (Totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo)

Entrevista

Objetivo:

Obtener información respecto a la situación de la empresa y el desempeño de la gestión comercial.

Instrumentos:

- Guía de entrevista

- Pc/laptop con acceso a Internet
- Aplicación de videoconferencia (zoom)
- Celular

Procedimiento

Al dueño de la empresa

Preparación de la entrevista

1. Investigar referente al tema de estudio
2. Determinar y realizar el ensayo de preguntas.
3. Elaborar la guía de entrevista.
4. Solicitar y coordinar la entrevista con el Gerente General.
5. La entrevista tendrá una duración de 15-20 minutos.
6. Será de manera virtual a través de video conferencia.

Durante la entrevista

1. Saludar y detallar en qué consistirá la entrevista.
2. Entrevistar al Gerente General, partiendo de la situación actual de la empresa y el mercado y cuáles son los procesos Core Business, seguido de qué objetivos ha pensado lograr, así como los aspectos a mejorar para alcanzar dichos objetivos, y finalmente cuál sería la contribución del E-commerce en la gestión comercial de la empresa, desde el enfoque del nivel de nuevos pedidos, nuevos clientes y el valor de las ventas proyectados.

Después de la entrevista

1. Resumir la entrevista y destacar los puntos de mayor importancia.
2. Registrar la información proporcionada por el entrevistado.
3. Consolidar la información para su posterior procesamiento.

Al cliente interno

Se ha determinado entrevistar al cliente interno, colaborador encargado de las ventas de la empresa “Mis Tabitas”, teniendo en cuenta las variables de la investigación. La entrevista se realizará de manera virtual mediante vídeo conferencia, con una duración estimada de 10 minutos.

Antes de la entrevista:

1. Coordinar con el dueño de la empresa, la aplicación de la entrevista a su colaborador.
2. Diseñar la entrevista.
3. Explicar y detallar en qué consistirá la entrevista.
4. Enviar enlace.

Durante la entrevista:

La entrevista estará enfocada en determinar el nivel de conocimiento del colaborador en E-commerce así como las posibles implicancias en el diseño de ésta para la gestión comercial que él realiza en la empresa.

Después de la entrevista:

1. Consolidar la información proporcionada en la encuesta.

Encuesta

Objetivo

Recolectar información necesaria para el análisis del diseño de E-commerce considerando a los clientes externos y al cliente interno de la empresa

Instrumentos:

- Cuestionario
- Pc/laptop con acceso a Internet

Procedimiento:

A los clientes externos:

Antes de la encuesta:

1. Coordinar con la empresa la aplicación de la encuesta.
2. Diseñar el cuestionario.
3. Contactar y solicitar permiso con los clientes para realizar encuesta.
4. Explicar y detallar en qué consistirá el cuestionario.
5. Enviar enlace de cuestionarios.

Durante la encuesta:

1. La encuesta estará enfocada en determinar el nivel de conocimiento de los clientes en E-Commerce, el nivel de interactividad, personalización y la eficiencia en seguridad que demandan los clientes.
2. Así mismo conocer la cantidad de visitas a una tienda de E-Commerce, cuánto es el importe medio por pedido que destina el cliente para la compra por Internet, y el nivel de satisfacción del cliente de E-commerce.

Después de la encuesta:

1. Consolidar la información proporcionada en la encuesta.
2. Tabular los datos obtenidos.

Revisión documental

Objetivo:

Permitirá revisar los documentos necesarios para desarrollar la investigación.

Instrumentos:

- Información financiera de la empresa.
- Datos estadísticos.
- Fuentes bibliográficas
- Laptop.

Procedimiento:

1. Acopiar la información bibliográfica.

2. Contrastar la información
3. Realizar la revisión específica.
4. Solicitar y revisar información de la empresa.

Juicio de expertos

Objetivo:

Permitirá validar la guía de entrevista aplicada y el cuestionario.

Instrumentos:

Matriz de validación de expertos

Procedimiento:

Elaborar la guía de entrevista y cuestionario.

Coordinar con un experto en el tema y solicitar la revisión de los instrumentos elaborados.

Tomar en consideración el juicio del experto y realizar las correcciones en caso las haya sugerido, hasta obtener el visto bueno.

Posteriormente a la aplicación de las técnicas de recolección de datos, se elaborará una base de datos en Microsoft Excel para organizar la información obtenida en cuadros de distribución de frecuencias.

2.5. Aspectos y consideraciones éticas:

- Se hizo de conocimiento al Gerente General que la información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos y no podrá ser compartida con personas ajenas a la investigación, estando de acuerdo (consentimiento informado)
- Se respetarán las medidas tomadas por la empresa respecto a los datos brindados y aquellos que prefieran mantener en confidencialidad.
- La presente investigación está siendo realizada respetando el Código de Ética del Investigador Científico UPN emitido por RESOLUCIÓN RECTORAL N104-2016-UPN-SAC, y bajo el firme compromiso con la conducta Laureate.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

A) DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

Número de RUC:	10467155283 - ALCANTARA ESPARZA LADY VANESSA		
Tipo Contribuyente:	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO		
Tipo de Documento:	DNI 46715528 - ALCANTARA ESPARZA, LADY VANESSA		
Nombre Comercial:	INVERSIONES LEONARDO		
Fecha de Inscripción:	20/07/2015	Fecha de Inicio de Actividades:	22/07/2015
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO	Profesión u Oficio:	99 - PROFESION U OCUPACION NO ESPECIFICADA
Dirección del Domicilio Fiscal:	-		
Sistema de Emisión de Comprobantes:	MANUAL	Actividad de Comercio Exterior:	SIN ACTIVIDAD
Sistema de Contabilidad:	MANUAL		
Actividad(es) Económica(s):	4610 - VENTA AL POR MAYOR A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATA ▼		
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	BOLETA DE VENTA ▼		
Sistema de Emisión Electrónica:	FACTURA PORTAL DESDE 26/08/2016 ▼		
Emisor electrónico desde:	17/08/2016		
Comprobantes Electrónicos:	GUIA (desde 17/08/2016),FACTURA (desde 26/08/2016),RECIBO POR HONORARIO (desde 30/04/2018)		
Afiliado al PLE desde:	-		
Padrones :	NINGUNO ▼		

Gráfico 1: Ficha RUC de la empresa Calzados Mis Tabitas

Fuente: SUNAT.

1. Misión

- Somos una empresa dedicada al diseño, producción y comercialización de calzado para damas, caballeros, niños y profesionales de la salud, comprometidos en brindar a nuestros clientes comodidad, moda, precios justos y un excelente servicio, buscando la satisfacción total gracias a nuestro talento humano, proceso de fabricación con máxima tecnología y materiales de calidad.

2. Visión

- Ser para el 2023 la empresa más importante en la fabricación y comercialización de calzado, reconocidos a nacional e internacional gracias a la priorización en el uso de las tecnologías para la satisfacción de nuestros clientes, generando así empleo, crecimiento y desarrollo sostenible a nivel nacional.

3. Valores organizacionales

- Responsabilidad: Radica en las obligaciones que asumimos y el compromiso de nuestro equipo de trabajo para con nuestros clientes y la sociedad.

- Excelencia: Denota el esfuerzo por brindar un servicio de calidad que compita a nivel nacional e internacional gracias a nuestro trabajo en equipo.
- Respeto: Por nuestros clientes, por nuestros colaboradores independientemente de la situación jerárquica, reconociendo el valor y los derechos de los demás.
- Vocación de servicio: Disposición entre colaboradores mediante el trato amable y apoyo generoso, al tiempo que se cumplen las tareas con calidad, eficiencia y pertinencia.

4. Core business

- Fabricación y comercialización de calzado.

5. Ventaja competitiva

- Ofrecer al cliente un producto de acuerdo a sus gustos y preferencias a un precio justo así como un servicio de calidad, de manera que se garantice la satisfacción total del cliente.

6. Propuesta de valor

- Venta de calzado con garantía.

7. Servicio y productos ofrecidos

Tabla 11: Portafolio de productos Calzados Mis Tabitas

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	
TIPO DE CALZADO	IMAGEN REFERENCIAL
DAMAS BOTAS	

MOCASINES



SANDALIAS



BALERINAS



CABALLEROS

ZAPATOS DE
VESTIR



NIÑOS

ZAPATOS PARA
NIÑOS



**PROFESIONALES
DE LA SALUD**

ZAPATOS PARA
PROFESIONALES
DE LA SALUD



Fuente: Calzados Mis Tabitas.

8. Organigrama

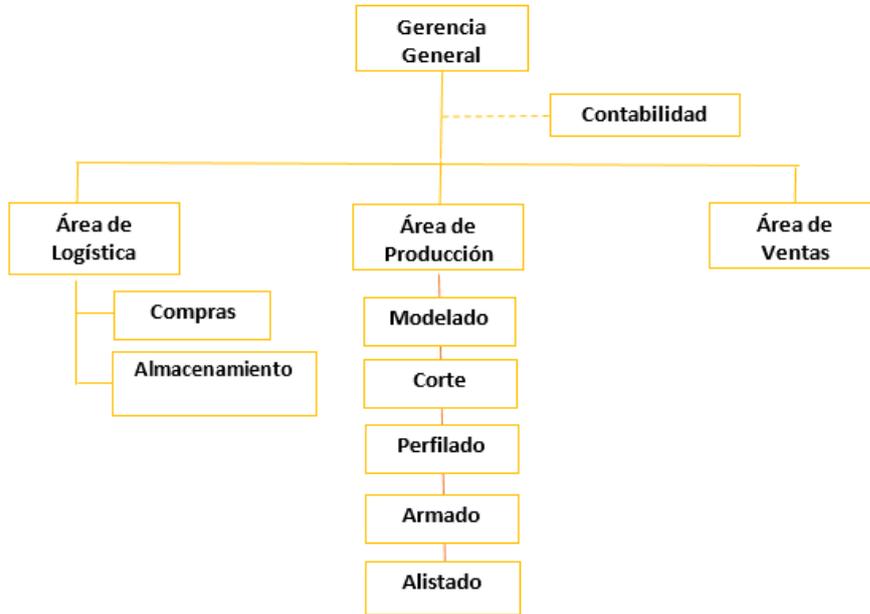


Gráfico 2: Organigrama Calzados Mis Tabitas.

Fuente: Elaboración propia.

9. Mapa de procesos

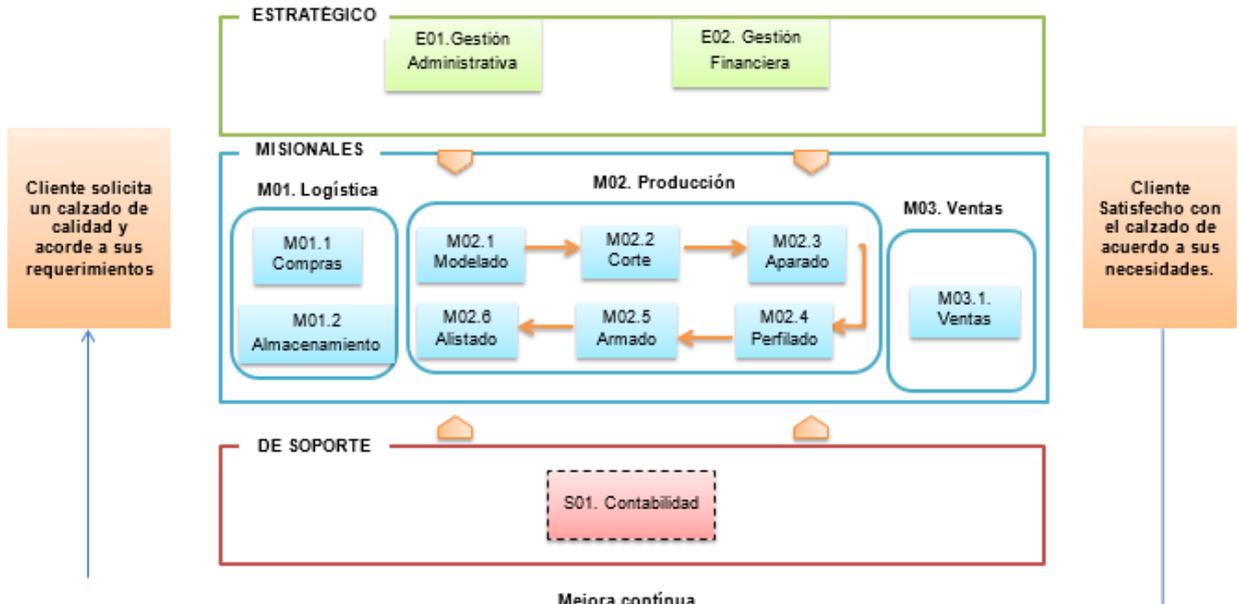


Gráfico 3: Mapa de procesos de la empresa Calzados Mis Tabitas.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis Externo

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

1. Identificación de Stakeholders

a. Proveedores

Los principales proveedores de materia prima e insumos son:

- Innova
- Begori
- Lizeth

b. Clientes

El perfil del cliente es el siguiente:

- **Geográfica:**
Personas o instituciones ubicadas principalmente en el Perú.
- **Demográfica:**
Edad: 30 a 60 años (Sexo masculino y femenino), de 3 a 12 años (niños).
NSE: A, B, C
Ciclo de vida familiar: Soltero, casado.
- **Psicográfica:**
Estilo de vida progresista, sofisticado o moderno.
- **Beneficios del producto:**
Beneficios esperados: Calzado de calidad y con garantía.
Necesidad cubierta: Calzado cómodo, de calidad y a precio justo.

c. Sustitutos

Los productos sustitutos al calzado elaborado por la empresa “Mis tabitas” son:

- El calzado de China
- El calzado de material sintético
- Las zapatillas

d. Posible competencia

Como posible competencia están:

- El calzado extranjero que apuesta en el mercado nacional y local, debido al poco control aduanero y a la baja tasa arancelaria.

e. Competidores actuales

Las empresas que compiten actualmente son:

- Vegori
- Valrey
- Paraíso

2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

a. Amenaza de entrada de nuevos competidores

- Los posibles nuevos entrantes son los países a los que el Perú realiza importaciones y que no participan actualmente en el mercado nacional, los inversionistas podrían comenzar a importar calzado de países con una capacidad exportadora superlativa.
- Las barreras de entrada son las políticas arancelarias y los vigentes tratados de libre comercio con el objetivo de captar la inversión privada.
- El posicionamiento del calzado nacional es una alternativa para lograr establecer mejores precios en el mercado internacional.

b. Rivalidad de los competidores

- En la ciudad de Trujillo, la industria del calzado es una de las principales actividades económicas generador de importantes fuentes de ingresos para las

familias; en ese sentido, alrededor del 96% de empresas existentes son micro y pequeñas famiempresas, con gran experiencia en el sector que por medio de la práctica e instrucciones replican sus conocimientos “know how” en las familias.

- El conglomerado del calzado está definido desde las curtiembres, grupos de productores de calzado, y asociaciones en la Provincia de Trujillo. El distrito de El Porvenir tiene la más alta densidad de estas unidades productivas, seguido de Florencia de Mora y La Esperanza, considerados “los tres distritos zapateros” de la ciudad. En el marco, de una competencia tan alta, algunas empresas tomaron la decisión de constituir asociaciones con el objetivo de unir esfuerzos y hacer más tolerable la exigencia en el mercado.

c. Poder de negociación de los proveedores

- Para la fabricación de calzado en Trujillo, es necesario contar con proveedores de insumos, tales como el cuero, forro, etiquetas, plantillas, cajas, bolsas, etc. En el mercado trujillano existen proveedores para la mayoría de insumos, con capacidad para cubrir la demanda de un número de empresas que apuestan por fabricar un producto que cumpla las exigencias del mercado, inclusive las empresas proveedoras cubren la demanda de insumos de otras regiones también líderes a nivel nacional en la fabricación de calzado.
- El servicio ofrecido por los proveedores es de carácter flexible logrando un beneficio mutuo en el proceso de negociación (ganar-ganar), así como el acuerdo de descuentos y facilidades de pago.

d. Poder de negociación de los clientes

- El poder de negociación de los clientes es bastante alto debido a la gran cantidad de empresas del mismo rubro, es por ello que los clientes antes de comprar comparan

precios y buscan el producto de acuerdo a sus posibilidades económicas, gustos, expectativas y otros criterios.

e. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

- La Sociedad Nacional de Industrias (SNI) lista los calzados fabricados a nivel nacional los cuales son: zapatos, zapatillas, botas, botines, sandalias; en la actualidad existen sustitutos para la gran variedad de calzados que existen en el medio. Existen diversos tipos de calzado que pueden sustituir el calzado de cuero, por el material de fabricación, hay de material sintético o PVC, y otros como lona, yute, etc. En ese sentido, la producción de calzado chino es otra opción sustitutoria al emplear material sintético en lugar del natural cuero de res, factor importante en el bajo precio del producto asiático.
- El modelo casual e informal podría ser denominado como el principal sustituto en mercados extranjeros, en los últimos años, el posicionamiento de dicho calzado se ha incrementado, es así que conocidas marcas lanzan nuevos modelos y le dedican gran parte de sus esfuerzos operativos a la producción de este calzado cuyos grupos objetivos son los jóvenes al reemplazar el calzado formal elegante.

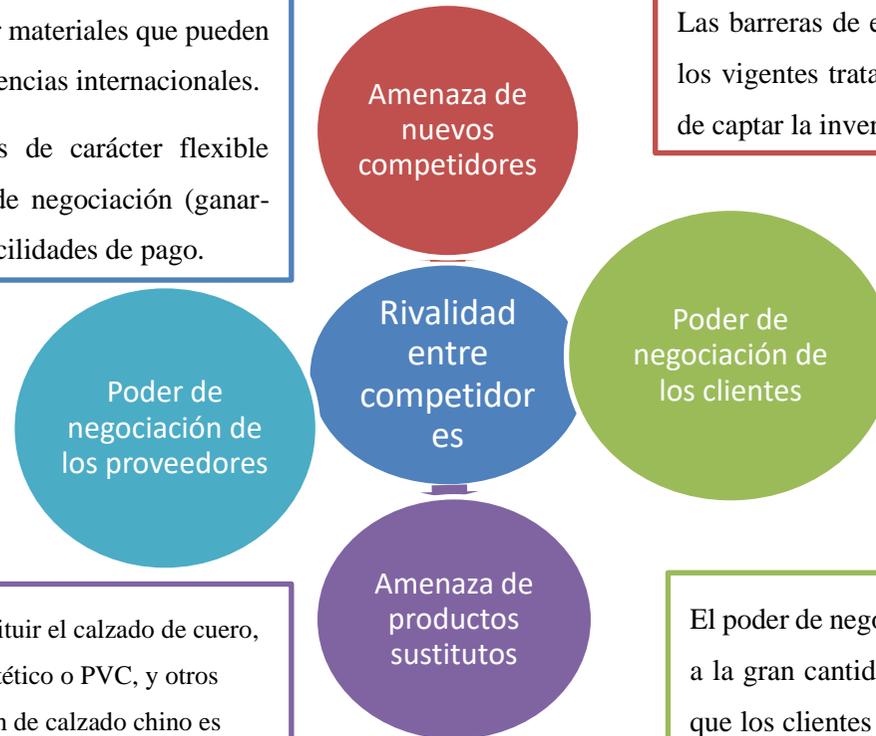
Tabla 12: Oportunidades y amenazas Calzados Mis Tabitas.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Las negociaciones con los proveedores son de carácter flexible. - Asociatividad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Calzado de China. - Alta competencia y competencia desleal. - Poca regulación y supervisión en la aplicación de las políticas arancelarias de calzado en el mercado nacional y local.

Fuente: Elaboración propia.

Se está dando una mayor importancia al uso de materiales naturales. Hay empresas que están apostando por fabricar materiales que pueden ser utilizados en productos especiales con exigencias internacionales. El servicio ofrecido por los proveedores es de carácter flexible logrando un beneficio mutuo en el proceso de negociación (ganar-ganar), así como el acuerdo de descuentos y facilidades de pago.

Las barreras de entrada son las políticas arancelarias y los vigentes tratados de libre comercio con el objetivo de captar la inversión privada.



Existen diversos tipos de calzado que pueden sustituir el calzado de cuero, por el material de fabricación, hay de material sintético o PVC, y otros como lona, yute, etc. En ese sentido, la producción de calzado chino es otra opción sustitutoria al emplear material sintético en lugar del natural cuero de res, factor importante en el bajo precio del producto asiático.

"En Perú comenzamos con la alternativa del cuero natural que a diferencia del chino que es sintético y está hecho a base de plástico, es cuero natural de la res."

El poder de negociación de los clientes es bastante alto debido a la gran cantidad de empresas del mismo rubro, es por ello que los clientes antes de comprar comparan precios y buscan el producto de acuerdo a sus posibilidades económicas, gustos, expectativas y otros criterios.

Gráfico 4: Las 05 Fuerzas de Porter Calzados Mis Tabitas.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis PESTE-C

a. Política

- El impacto de la Covid-19 ha mostrado la importancia de fortalecer el Estado, siendo múltiples las voces que demandan incrementar el gasto público, especialmente en la salud. En segundo lugar, se cuestiona la informalidad de la gran mayoría de la población que sobrevive con la incertidumbre de no saber cómo afrontar la cuarentena sin ingresos.
- El Perú ha logrado una relativa estabilidad política, el indicador de riesgo varía en el rango de los dos puntos, considerado el más bajo de la región, indicador atractivo para los distintos grupos inversores. En efecto, el Perú es parte de tratados internacionales en los que ha asumido obligaciones sobre promoción y protección de inversiones extranjeras, conforme al artículo 55 de la Constitución Política del Perú. Este régimen de protección internacional promueve las inversiones internacionales en el país, generando empleo, y dinamismo en la economía.
- Referente a las Leyes Laborales, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), estipula la legislación para generar contrataciones en condiciones favorables para el empleado y empleador. Asimismo, el MTPE en coordinación con la Dirección Regional de Trabajo realiza la mesa de trabajo sectorial de la industria del cuero, calzado y marroquinería en la ciudad de Trujillo, con el objetivo de identificar y validar los procesos y funciones críticas, así como la dinámica ocupacional vinculadas al sector, a fin de orientar los procesos y certificación de competencias laborales.
- Lamentablemente, la corrupción está presente en todos los niveles de gobierno. El Estado es el principal adquiriente y contratista, que destina cada año cerca del 30% del presupuesto anual a adquirir bienes, servicios y ejecución de obras. Asimismo, se conocen de modalidades de delito contra la fe pública y agravio del Estado, como el

direccionamiento de las compras a ciertos proveedores que tiene un grado de influencia importante en los gobiernos. Ante esta grave situación el gobierno ha solicitado facultades al Congreso para la Contraloría General de la República acompañe las transferencias y aplique el control concurrente en la gestión pública.

- La participación de las importaciones de cuero de la India representa el 2% del total de las importaciones peruanas de cuero y productos de cuero. Los sectores de cuero y calzado hindú se encuentran en una etapa de expansión. El gobierno de la India se encuentra en una etapa de impulso y promoción de las exportaciones de sus productos a los países latinoamericanos; por eso ha firmado acuerdos comerciales preferenciales con Chile y con países del Mercosur (Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Brasil) para promover el comercio bilateral entre la India y los países de la región. De la misma manera, el ingreso de calzado de China afecta significativamente la condición de las empresas locales, principalmente por el bajo precio de venta y el volumen de producción que maneja.
- Aprobación de protocolo de comercio electrónico COVID-19 (R.M. N° 137-2020-PRODUCE), que permite establecer lineamientos y directivas con enfoque preventivo a fin de proteger la salud de las personas vinculadas en la cadena productiva del sector frente a riesgo de contagio, proporcionando de esta forma, los medios para la continuidad de las operaciones.

Las oportunidades identificadas son:

- Apertura de nuevos mercados a través de acuerdos internacionales.
- Certificación de competencias laborales a través del MTPE y las direcciones regionales de trabajo.
- Aprobación de protocolo de comercio electrónico COVID-19 (R.M. N° 137-2020-PRODUCE).

Las amenazas identificadas son:

- La informalidad.
- Deficiencias en las condiciones laborales.
- El cuero de la India representa el 2% del total de las importaciones de cuero y producto de cuero.
- Calzado de China
- Compras direccionadas por parte de los distintos niveles de gobierno.

b. Económicos

- El Precio del dólar ha ido estabilizándose después de una abrupta subida. En el Perú gran parte de los créditos de las personas naturales y de las empresas son en dólares, alrededor del 43%. Si la moneda estadounidense sube mucho, las personas y empresas que tienen deudas en dólares y cuentan con ingresos en nuevos soles se verán afectadas. Muchos de los insumos o maquinarias que usan las empresas vienen del extranjero y son pagadas en moneda norteamericana. Si sube el dólar, éstos costarán más y de esta forma aumentará el costo de producción. En cambio, las empresas exportadoras se verían beneficiadas con el alza de la moneda norteamericana, ya que tendrán más ingresos porque sus ventas se efectúan en dólares.
- Ante la Covid-19, Perú aplica el plan económico más ambicioso de la región, debido a la disciplina de ahorro en los últimos 20 años. El plan de reactivación económico interactivo enfocado en el planeamiento estratégico es una medida ante las repercusiones de la crisis generada por el Covid-19 que han afectado a la economía peruana con una magnitud sin precedentes, en ese sentido se requiere de un giro alentador, para ello, el Ministerio de Economía y Finanzas de la mano con el Banco Central de Reservas del Perú han elaborado el Plan Reactiva Perú. Este proyecto

ambicioso intenta apoyar a las empresas con liquidez, las cuales al no tener ventas, sufren problemas de solvencia en sus flujos de caja. Asimismo, el plan de subsidios para empresas generadoras de empleo apoya directamente al tejido empresarial formal.

- Ante el estado de emergencia sanitaria, entidades bancarias nacionales anunciaron algunas medidas importantes, tales como, los giros nacionales sin costo, la reprogramación de deudas, pasar consumos a cuotas o el bloqueo de tarjetas, con disponibilidad las 24 horas y podrán ser realizadas sin costos.
- La economía peruana ha logrado un crecimiento continuo de varios años, fundamentada principalmente en la prudente y sólida política monetaria y fiscal que ha mantenido en estas dos últimas décadas, así como el crecimiento de sus exportaciones de la mano de su política de integración comercial a diversos mercados globales. Los agentes económicos proyectan que la economía peruana crecerá hasta 2.1% de Producto Bruto Interno (PBI) en el 2020, pese al impacto que tendrá el Covid-19 en la economía global. De otro lado, la encuesta del BCR reveló que las expectativas de inflación a 12 meses, que desde mayo del 2017 permanecen en el rango meta del ente emisor de 1% a 3%, se ubicaron en 2.0% en marzo, similares a las registradas en febrero. Los analistas económicos esperan que la inflación culmine el 2020 en 1.8%, mientras que el sistema financiero y las empresas estiman un nivel de 2.2%.

Las oportunidades identificadas son:

- Crecimiento continuo de los indicadores económicos y solidez financiera.
- Disminución del precio del dólar.
- Planes de reactivación económica post emergencia Covid-19
- Financiamiento económico a las familias y empresas.
- Planes y facilidades de la banca para los clientes y empresas

Las amenazas identificadas son:

- Grave afectación de la economía ante el Estado de Emergencia Sanitario por la Covid-19.

c. Social

- En el cuarto trimestre del 2019, el consumo final privado creció 2.8%, debido a los mayores ingresos de los hogares, principalmente por los mayores gastos en alimentos (4.1%) y la adquisición de servicios (3.6%). En cambio, disminuyó la adquisición de los otros bienes de consumo (0.2%) debido a las compras de otros bienes no duraderos (2.1%); en tanto que aumentó el gasto en bienes de consumo duradero (4.1%).
- La mayor parte de la producción de calzado peruano se destina al consumo final y, casi en su práctica totalidad, al mercado interno. Según datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en 2018 la demanda interna representaba el 98,6% del total de calzado producido en el país, dominado en mayor medida por la demanda final, que alcanza el 92,3%. La demanda intermedia supone un 6,3% del total. Dentro de la misma, el sector que encabeza la demanda es el de la construcción, actividad que consume el 34,4% del total de demanda intermedia. Le siguen los propios fabricantes de calzado (18,7%), servicios de protección y seguridad (8,9%), limpieza, servicios de apoyo a edificios y mantenimiento de jardines (7,0%), la administración pública y defensa (6,0%), el sector de la extracción de minerales metálicos (4,9%) y la industria básica de hierro y acero (3,3%).
- Apoyo e impulso de parte del gobierno a los empresarios de calzado a través de exposiciones de Calzado y Afines, y a la sociedad mediante el trabajo articulado entre Produce y CITEccal con financiamiento de crédito y acceso al Fondo Crecer.
- Organización de eventos y concursos nacionales de proyectos de innovación del sector calzado, con asistencia técnica de profesionales y la participación de instituciones

educativas y sociedad organizada con el objetivo de diseñar y estructurar un plan estratégico de mejora de capacidades para el sector cuero y calzado.

- En el tema psicosocial, el estudio de los zapatos forma parte de una investigación que señala que los zapatos son elementos clave para lograr una especie de imagen instantánea que divulgue rasgos como edad, nivel social, grupo demográfico y personalidad.
- El 81% de peruanos reducirá su gasto por situación del Covid-19. El consumo no crecerá este año, sin embargo el gobierno confía que a partir del segundo semestre se verá una ligera mejora y se espera la reactivación en el corto plazo tras la cuarentena en la demanda de ropa y calzado. La llegada del Covid-19 ha impactado directamente en la redistribución del consumo, el gasto está centrado en alimentos y bebidas (40%), productos de limpieza (48%).
- Incremento de la delincuencia en la Libertad.

Las oportunidades identificadas son:

- Diversificación de las líneas productivas del calzado.
- Impulso financiero a las empresas y apoyo a los pequeños empresarios en la gestión y constitución de empresas.
- Participación en los eventos y concursos de calzado.
- Cuidado de las personas por brindar una buena imagen.

Las amenazas identificadas son:

- Actividades económicas paralizadas y reducción del gasto ante la emergencia de la Covid-19
- Incremento de la delincuencia en la Libertad.
-

d. Tecnológicos

- Las grandes empresas ya utilizan ERP de forma debido a la cantidad de personal y operaciones que se manejan al día. Esto debería ser igual en el caso de la micro y pequeña empresa pero solo el 40% cuentan con ERP. Sin embargo, este software resulta muy beneficioso para empresas que recién se constituyen ya que conforme va creciendo se necesitará de procesos más rápidos y eficaces. Las empresas buscan siempre estar en la vanguardia y para ello deben de adaptarse a la transformación digital que trae muchos beneficios para las organizaciones, una de ellas es el uso extendido de los ERP (software de planificación de recursos empresarial), la cual permite organizar la información de diferentes áreas de la empresa: logística, ventas, tesorería, finanzas, producción, entre otros, con la intención de ahorrar tiempo, dinero y generar rentabilidad.
- Según una encuesta encargada por Google el 91% de las pequeñas y medianas empresas del Perú consideran clave existir en internet y que la presencia en un buscador es la mejor manera de llegar a todos. El gerente de Google en Perú, comento que 6 de cada 10 pymes ya están online y casi un 50% de ellas planea una estrategia de publicidad online. (El Comercio, 2016). Asimismo, Google para Pymes, es una nueva plataforma gratuita que reúne las distintas herramientas y soluciones digitales que ha diseñado la tecnológica para impulsar las ventas y el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas.
- La era de la Inteligencia Artificial (IA) está agigantando la brecha digital, otorgando a los países de altos ingresos una ventaja aún mayor en la carrera por el talento, según el Índice de Competitividad del Talento Global 2020 (GTCI, por sus siglas en inglés). Este estudio, elaborado por The Adecco Group, se enfoca este año en la IA y en cómo está cambiando la manera en la cual las organizaciones perciben, usan y compiten por el

talento. El Perú se encuentra en la posición 95 en el indicador Utilización de Tecnología, subiendo 4 puestos en comparación al 2019, de acuerdo con el GTCI 2020. Perú es uno de los países con menores índices de innovación, las empresas invierten en el mercado peruano, pero no en tecnología e innovación.

- El uso de las herramientas tecnológicas genera una serie de mejoras para el proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas. El objetivo es que estas empresas incorporen modelos digitales para que sean más competitivas lo cual les permitirá tener una mejor proyección al mercado regional, uno de los casos más resaltantes es la incorporación de tecnología en las tiendas de calzado, optimizando la experiencia de compra de los clientes a través del autoservicio (la apuesta innovadora combina los códigos QR y la aplicación móvil).
- Sólo el 1% de empresas en Perú cuentan con sistemas de gestión de calidad (ISO 9001). Este tipo de certificaciones son requeridas a nivel internacional para la exportación de productos o servicios. El INACAL, en un trabajo conjunto con el sector privado, ha elaborado una norma técnica peruana, “NTP Gestión integral de la Mipyme”, que ha adaptado las exigencias de la ISO a la realidad nacional y ha emprendido un programa piloto para financiar a 20 pymes de los sectores calzado, agroindustria, textiles y madera su proceso para que adopten dicha norma técnica y alcancen la competitividad.
- El Security Report dio a conocer que los países más vulnerables de la región frente a infecciones con malware son Perú con un 18 por ciento, seguido de más países de américa latina.

Las oportunidades identificadas son:

- Innovaciones tecnológicas replicables en las empresas y/o centros comerciales de calzado.
- Internet como fuente de información.

- Modelos digitales y uso de la tecnología con proyección al mercado internacional.
- Captación del talento humano y capacitación basada en las tecnologías.
- Plataformas de soluciones tecnológicas para las empresas.
- Sistemas de gestión de calidad 9001 adaptada a la norma técnica peruana, “NTP Gestión integral de la Mipyme.

Las amenazas identificadas son:

- Moderada inversión en tecnología e innovación en el mercado peruano.
- Infecciones del sistema operativo provocado por virus.

e. Ecológico

- La cantidad de residuos que se emiten y generan en la industria del calzado, está en función de la tecnología obsoleta utilizada para el proceso productivo, así como de las materias primas o productos intermedios, componentes físicos y químicos, combustibles, etc. Es por ello que organismos del sector ambiental se vienen preocupando por la eliminación de aquellos residuos, lo que ha impulsado la búsqueda de nuevas fuentes tecnológicas para la producción de calzado. Se trata de reducir las sustancias tóxicas. En este aspecto, las colas y los pegamentos también son considerados.
- La contaminación es un grave problema en el Perú y el mundo. Según el Ministerio del Ambiente, el país produce anualmente casi 7 millones de toneladas de residuos sólidos, y de este total solo se recicla el 1.9%. El reciclaje en el sector calzado, consiste en darle una segunda vida a algunos productos que pueden servir como insumos en la fabricación del calzado, como el plástico, tela jean, neumáticos, etc.
- Actualmente se trabaja por modelos comerciales más sostenibles. Además, los nuevos inversores incluyen la sostenibilidad en su toma de decisiones. Más allá de la

eliminación de la piel en los procesos de producción de un par de zapatos, la industria está interesada en la eco innovación y a través de esta idea se potencia que cualquier nuevo producto, proceso o modelo de negocio reduzca el impacto sobre el medio ambiente a lo largo de su ciclo de vida.

- El ISO 14001 son modelos de gestión, dirigida a temas ambientales, que permiten a cualquier empresa administrar y mejorar la calidad de sus productos.

Las oportunidades identificadas son:

- Producción de calzado utilizando material reciclable y re utilizable.
- La inversión en calzado del empresario exportador contempla estándares de cuidado ambiental.
- Sistema de Gestión de Calidad dirigida a temas medioambientales ISO 14001.

Las amenazas identificadas son:

- Empleo de sustancias nocivas para el trabajador directamente y para el ambiente.

f. Fuerzas competitivas

- En nuestra región, exactamente la provincia de Trujillo, se ha generado una verdadera industria del calzado a través de micro y pequeñas empresas (Mypes), que han dado un gran dinamismo a la economía regional.
- Asimismo, expertos consideran que el calzado trujillano tiene un nombre ganado, pero lo ideal sería asociar el mercado local con la modernidad.
- El representante del sector calzado de la Asociación de Pequeños Industriales y Artesanos de Trujillo (APIAT) y a la vez integrante de la Mesa de Cuero y Calzado de La Libertad, Jorge Rojas Sánchez, afirma que “la venta de zapatos aumenta en 30% durante el Festival Internacional de Primavera, más o menos como en Fiestas Patrias, Navidad o el Día de la Madre. En ese sentido, es importante la capacitación a los

comerciantes, con el objetivo de saber impactar masivamente a la gente a través del producto”. Respecto al temor que productores y vendedores tienen por un posible alto costo que significaría este paso a la modernidad, se aclara que más que un gasto, esta estrategia debe verse como una inversión. Asimismo, señaló lo siguiente: “Pienso que se le debe llevar a las redes sociales, a Internet, creando unas marcas que conecten emocionalmente con el consumidor. Esa marca va a hacerse conocida dándole al calzado un concepto de la ciudad de Trujillo en otras regiones del país”.

Las oportunidades identificadas son:

- Formación y capacitación a los comerciantes en todas las áreas involucradas en el negocio.
- Impulso de planes de negocio para lograr capitalizar la demanda en las diversas campañas y festivales.
- Desarrollo del reconocimiento a las marcas de calzado trujillano a nivel nacional e internacional.
- Asociar el mercado local con la tecnología y la modernidad.

Las amenazas identificadas son:

- Fuerte competencia de empresas dedicadas al calzado.

En la tabla N° 13, se muestra el análisis PESTE-C, que reúne las oportunidades y amenazas de la empresa respecto a cada factor de estudio.

Tabla 13: Análisis PESTE-C Calzados Mis Tabitas.

Factores	Oportunidades	Amenazas
Políticos	<ul style="list-style-type: none"> - Apertura de nuevos mercados a través de acuerdos internacionales. - Certificación de competencias laborales a través del MTPE y las direcciones regionales. - Aprobación de protocolo de comercio electrónico COVID-19 (R.M. N° 137-2020-PRODUCE 	<ul style="list-style-type: none"> - La informalidad y las deficiencias de las condiciones laborales. - Compras direccionadas por parte de los niveles de gobierno. - El cuero de la India representa el 2% del total de las importaciones de cuero y producto de cuero - Calzado de China.
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de los indicadores económicos y solidez financiera. - Estabilidad del precio del dólar. - Planes de reactivación económica post emergencia Covid-19 - Financiamiento económico a las familias y empresas. - Bancos brindarán facilidades de pago a clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Afectación de la economía nacional ante el estado de emergencia.
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificación de las líneas productivas del calzado. - Impulso financiero a las empresas y apoyo a los pequeños empresarios en la gestión y constitución de empresas. - Participación en los eventos y concursos de calzado. - Cuidado de las personas por brindar una buena imagen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades económicas paralizadas y reducción del gasto ante la emergencia por la Covid-19 - Incremento de la delincuencia en la Libertad.
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Innovaciones tecnológicas replicables en las empresas y/o centros comerciales de calzado. - Modelos digitales y uso de la tecnología con proyección al mercado internacional. - Captación del talento humano y capacitación basada en las tecnologías. 	<ul style="list-style-type: none"> - Infecciones del sistema operativo de la empresa. - Moderada inversión en tecnología e innovación en el mercado peruano.

	<ul style="list-style-type: none"> - Plataformas de soluciones tecnológicas para las empresas. - Internet como fuente de información. 	
Ecológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Producción de calzado utilizando material reciclable y reaprovechable. - La inversión en calzado del empresario exportador contempla estándares de cuidado ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empleo de sustancias nocivas para el trabajador directamente y para el ambiente.
Fuerzas competitivas	<ul style="list-style-type: none"> - Formación y capacitación a los comerciantes en todas las áreas involucradas en el negocio. - Impulso de planes de negocio para lograr capitalizar la demanda en las diversas campañas y festivales. - Desarrollo del reconocimiento a las marcas de calzado trujillano a nivel nacional e internacional - Asociar el mercado local con la tecnología y la modernidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fuerte competencia de empresas dedicadas al calzado.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14: Matriz de evaluación de factores externos Calzados Mis Tabitas.

FACTORES EXTERNOS	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Tratados de libre comercio y apertura de nuevos mercados internacionales	3.0%	4	0.12
Disminución del precio del dólar.	3.0%	3	0.09
Aprobación de Protocolo de Comercio Electrónico COVID-19 (R.M. N° 137-2020-PRODUCE)	6.0%	4	0.24
Financiamiento económico a las familias y empresas.	6.0%	4	0.24
Bancos brindan facilidades de pago a clientes.	5.0%	4	0.20
Proyectos de innovación para las microempresas, participación en eventos y concursos	4.0%	4	0.16
Cuidado de las personas por brindar una buena imagen	3.0%	3	0.09
El CITE cuero y calzado brinda apoyo en temas de asesoría al sector en temas de operaciones y gestión	4.0%	4	0.16
Capacitación a los comerciantes en todas las áreas involucradas en el negocio.	4.0%	4	0.16
Reconocimiento de marca del calzado Trujillano	4.0%	3	0.12
Plataformas de soluciones tecnológicas para las empresas	4.0%	4	0.16
Facilidad de pago, otorgamiento de créditos y negociación con los proveedores	4.0%	4	0.16
	OX	50%	SUBTOTAL
			1.9
AMENAZAS			
El cuero de la india representa el 2% del total de importaciones de cuero y productos de cuero	5.0%	1	0.05
Incremento de la delincuencia en La Libertad.	4.0%	2	0.08
La informalidad y las deficiencias de las condiciones laborales.	5.0%	2	0.10
Compras direccionadas por parte de los niveles de gobierno.	4.0%	2	0.08
Afectación de la economía nacional ante el estado de emergencia.	6.0%	1	0.06
Empleo de sustancias nocivas para el trabajador directamente y para el ambiente.	5.0%	1	0.05
Calzado de China	5.0%	1	0.05
Moderada inversión en el uso de nuevas tecnologías	5.0%	1	0.05
Fuerte competencia de empresas dedicadas al calzado	6.0%	1	0.06
Infección del sistema operativo de las empresas provocado por virus.	5.0%	2	0.10
	AX	50%	SUBTOTAL
			0.68
TOTAL	100.00%		2.58

Peso	Calificación	
0% : Sin importancia	1: Amenaza grave	3: Oportunidad menor
100%: Muy importante	2: Amenaza menor	4: Oportunidad mayor

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

En la tabla N° 14, muestra la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) como resultado del análisis externo de la empresa “Mis tabitas”, donde las oportunidades son igual a 1.9, por encima de las amenazas con 0.68, por lo tanto, afirmamos que el ambiente externo es favorable para la organización. El resultado total es 2.58, resultado por encima del promedio, lo cual significa que la empresa está haciendo uso efectivo de las oportunidades externas para hacer frente las amenazas, teniendo en cuenta que aún se puede mejorar el uso de las oportunidades.

Análisis Interno

Cadena de valor

En la figura N° 03 se muestra la cadena de valor de la empresa de calzado “Mis tabitas”

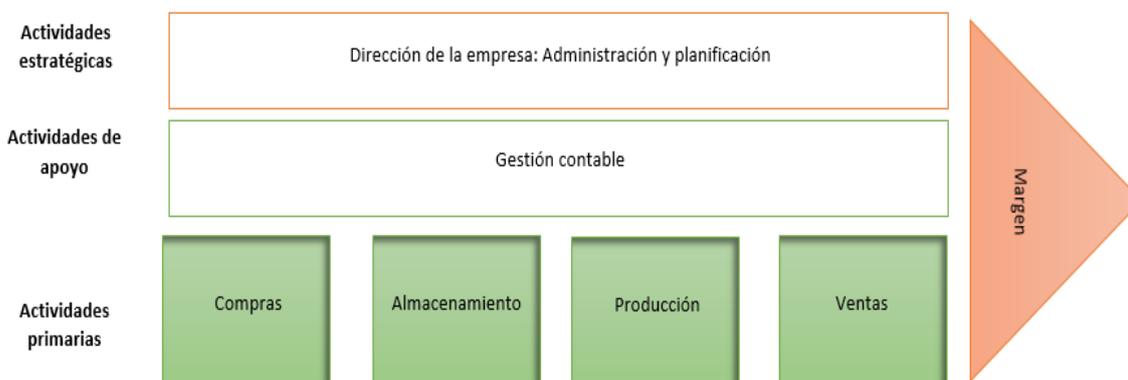


Figura 3: Cadena de Valor Calzados Mis Tabitas.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis AMOFHIT

Tabla 15: Análisis AMOFHIT Calzados Mis Tabitas.

RESUMEN DEL ANÁLISIS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Administración y Gerencia(A)	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del sector donde opera la empresa. - Promueve el trabajo articulado y en equipo. - Incentivo de una comunicación abierta y participativa. - Agradable clima laboral. - Planes de capacitación y mejora continua en innovación y nuevas tendencias. 	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa no cuenta con un planeamiento estratégico.
Marketing y Ventas (M)	<ul style="list-style-type: none"> - Aceptación y buena imagen transmitida a los clientes. - Relación sólida con los proveedores. - Buena atención al cliente - Enfoque de su mercado objetivo. - Participación estable en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa no tiene buena gestión logística, debido que casi todo se realiza manualmente. - No hay un plan de marketing tradicional. - No cuenta con un community manager que gestione e

		impulse la eficiencia de sus redes sociales.
Operación y logística Infraestructura(O)	<ul style="list-style-type: none"> - Los proveedores se encuentran en el mismo distrito del Porvenir lo que permite una rápida atención del pedido. - Cuenta con áreas definidas y secuenciales que permitan flujo continuo del proceso productivo. - Rotación de los productos. - Infraestructura de producción y almacenamiento propio 	<ul style="list-style-type: none"> - El inventario que maneja el encargado de almacén es mediante registro manual, lo que se presta a haber incidencias y trabajo reiterativo de control. - No hay indicadores logísticos
Finanzas y Contabilidad (F)	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa muestra solvencia y tiene capacidad de cumplimiento de compromisos a favor de terceros. - La empresa está al día en los tributos a pagar en las entidades del estado. 	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa no fue contemplada dentro de las beneficiadas por el plan Reactiva Perú
Recursos Humanos (H)	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa cuenta con experimentada mano de obra. 	<ul style="list-style-type: none"> - No cuenta con un proceso para la selección del personal formal y estructurado. - No hay planes de capacitación a mediano y largo plazo para los stakeholders internos.
Informática y Comunicaciones (I)	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos informáticos de última generación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento de todas las herramientas por parte del personal.
Tecnología e Investigación y desarrollo (T)	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa cuenta con la tecnología en maquinaria para la producción del calzado. - El modelista conoce las necesidades y tendencias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poco conocimiento y manejo de las TIC's.

Fuente: Elaboración propia.

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Luego de haber determinado las fortalezas y debilidades, se coloca un peso, el cual tiene que sumar 100% en total y una calificación, los cuales son 1 o 2 para las debilidades y de 3 o 4 para las fortalezas; la multiplicación del peso y la calificación dan el valor a cada factor interno y el resultado de la suma es el valor total de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Tabla 16: Matriz de Evaluación de Expertos Calzados Mis Tabitas.

Fortalezas	Factores determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
1	13 años de experiencia el mercado y trabajando con marcas reconocidas.	6%	4	0.24
2	El modelista conoce las necesidades y tendencias del mercado.	4%	3	0.12
3	Aceptación y buena imagen transmitida a los clientes	7%	4	0.28
4	Los proveedores se encuentran en el mismo distrito de El Milagro.	4%	4	0.16
5	Áreas definidas y secuenciales que permitan flujo continuo del proceso productivo.	6%	4	0.24
6	La empresa muestra solvencia y que tiene capacidad de cumplimiento de pago.	3%	3	0.09
7	Infraestructura de producción y almacenamiento propio.	6%	4	0.24
8	La empresa está al día en los tributos a pagar en las entidades del estado.	3%	3	0.09
9	Cuenta con un community manager que gestione e impulse la eficiencia de sus redes sociales.	7%	4	0.28
10	Equipos informáticos sofisticados.	5%	3	0.15
11	La empresa cuenta con la tecnología en maquinaria para la producción del calzado.	6%	4	0.24
Subtotal		57%		2.13
Debilidades				
1	La empresa no cuenta con un plan estratégico.	7%	2	0.14
2	Uso de registros manuales en el proceso logístico	5%	1	0.05
3	No hay con un plan de marketing tradicional.	7%	2	0.14
5	No cuenta con experimentada mano de obra.	3%	1	0.03
6	Desconocimiento de todas las herramientas por parte del personal.	4%	2	0.08
7	Descuido de los mecanismos publicitarios y redes.	5%	1	0.05
8	No cuenta con sistemas de la información que facilite la comunicación entre áreas.	5%	1	0.05
9	No hay planes de capacitación a mediano y largo plazo para los stakeholders internos.	7%	2	0.14
Subtotal		43%		0.68
Total		100%		2.81

Fuente: Elaboración propia.

Peso:

0% = sin importancia

100% = muy importante

Calificación

1= debilidad grave

2= debilidad menor

3= fortaleza menor

4= fortaleza importante

Interpretación:

La tabla N° 16, muestra la Matriz de Evaluación de Evaluación de Factores Internos (MEFI) como resultado del análisis interno de la empresa de calzado “Mis Tabitas”, donde refleja que las fortalezas (2.13) son mayores al resultado de las debilidades (0.68). El resultado total es 2.81, superando el puntaje promedio de 2.5 según Contreras, J. (2015), lo que indica una fuerte posición interna.

B) DISEÑO DE E-COMMERCE

1. Investigación previa:

Dentro de esta fase se ha elegido la opción de Claro Cloud, un servicio completo y de acuerdo con la realidad local.

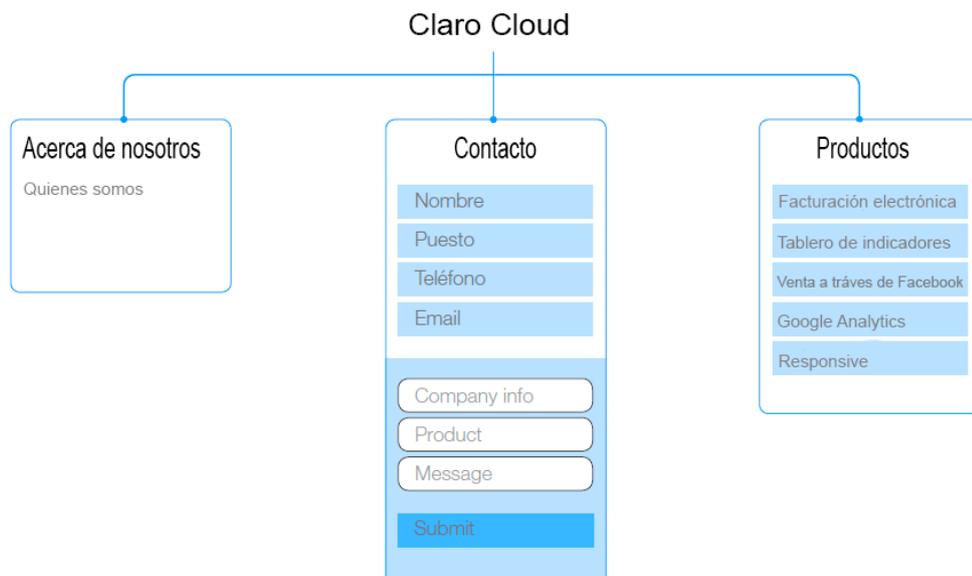


Figura 4: Elección de proveedor de servicio de E-Commerce Calzados Mis Tabitas.

Fuente: Elaboración propia.

Se determina la existencia de:

- Facturación electrónica
- Tablero de indicadores
- Venta a través de Facebook
- Google Analytics
- Es responsive

2. Supuestos y requerimientos:

Al realizar las entrevistas a los stakeholders y potenciales usuarios, se determinan las principales necesidades de cada uno de ellos.

Tabla 17: Mínimos comunes Calzados Mis Tabitas

STAKEHOLDERS	POTENCIALES USUARIOS
Dar a conocer el catálogo de productos que ofrecen.	Conocer los productos con los que cuenta la empresa.
Dar a conocer los servicios que ofrecen.	Encontrar el producto requerido.
Recomendar productos según las características del mismo.	Ordenar productos personalizados.
Ofrecer un sistema de personalización.	Contar con soporte en línea personalizado.
Ofrecer un sistema de pedidos directos para clientes frecuentes	

Fuente: Elaboración propia

3. Plataforma:

Después de analizar las necesidades, se realiza un consolidado de éstas, donde se resume la forma en que se van a resolver.



Figura 5: Análisis de necesidades del E-Commerce Calzados Mis Tabitas.

Fuente: Elaboración propia.

4. Análisis de referencias:

El proveedor de e-commerce elegido es de Claro Cloud, eligiendo su Kit #3, siendo el kit más completo y que se adapta a las necesidades requeridas.

Compara los Kits

		KIT 1	KIT 2	KIT 3
Facturación Electrónica Web	Puntos de emisión	2	Ilimitados	Ilimitados
	Emisión de documentos electrónicos	60 documentos	Ilimitados	Ilimitados
	Cantidad de usuarios	5	10	10
	Reportes en línea	✓	✓	✓
	Tablero de Indicadores	✓	✓	✓
	Carga masiva de clientes y catálogo de productos	✓	✓	✓
	Permite cargar logotipo de empresa	✓	✓	✓
Tienda Virtual	Constructor de sitios web	✓	✓	✓
	Catálogo de productos	Hasta 12 productos	Hasta 100 productos	Hasta 1000 productos
	Galería de imágenes	✓	✓	✓
	Email marketing	✓	✓	✓
	Google Analytics	✓	✓	✓
	Responsive	✓	✓	✓
	3000 GB para transferencia de información	✓	✓	✓
	Pago en línea (Sistema de cobros electrónicos)	Paypal, PayU y más.	Paypal, PayU y más.	Paypal, PayU y más.
	Cuentas de correo a nombre de tu empresa	5 cuentas	10 cuentas	15 cuentas
	Cupones de descuento	✗	✓	✓
	Notificaciones a correos electrónicos	✗	✓	✓
	Venta a través de Facebook	✗	✗	✓
	Opción de delivery o recojo en tienda	✓	✓	✓
	Integración con Redes Sociales	✓	✓	✓
		Plan Tienda Virtual 12 4 Factura Electrónica S/ 19 los 3 primeros meses Precio regular S/85.20	Plan Tienda Virtual 100 4 Factura Electrónica S/ 45 los 3 primeros meses Precio regular S/137.30	Plan Tienda Virtual 1000 4 Factura Electrónica S/ 45 los 3 primeros meses Precio regular S/208.30
	Lo quiero	Lo quiero	Lo quiero	

Figura 6: Características del proveedor de E-Commerce elegido Calzados Mis Tabitas.

Fuente: Elaboración propia.

5. Mínimos comunes:

En la siguiente tabla se listan las partes y comportamientos de los siguientes sitios analizados, así como el catálogo, personalización, calificaciones y venta por redes sociales.

Tabla 18: Tabla de mínimos comunes de los sitios analizados

	Claro Cloud	WooCommerce	Shopify	Wix
Catálogo	X	X	X	X
Precios	X	X	X	X
Perfil	X	X	X	X
Información de producto	X	X	X	X
Agregar al carrito	X	X	X	X
Imágenes	X	X	X	X
Chat de asistente	X	X	X	X
Contacto	X	X	X	X
Recomendaciones	X	X	X	X
Guardar personalización	X		X	X
Servicio de Diseño Gráfico	X		X	X
Búsqueda por texto	X	X	X	X
Formulario de contacto	X	X	X	X
Ayudas visuales	X	X	X	X
Info. de pedido	X	X	X	X
Calificaciones	X	X	X	X
Indicador de productos nuevos	X		X	
Facturación electrónica	X			
Venta por redes sociales	X		X	X

Fuente: Elaboración propia

Con el análisis se identificó que:

- Un catálogo organizado e ilustrado de los productos facilitan al usuario la elección.
- Las recomendaciones/comentarios facilitan la selección del mejor producto, según el contenido, para aquellos compradores inexpertos.
- Una imagen ilustrada de gran importancia genera un impacto positivo en la decisión final que tomará el usuario,
- Los menús desplegables, son accesos directos que facilitan la cotización, navegación y adquisición de los productos y optimizan el proceso de compra.
- La información del producto, ayuda al comprador a asegurarse de comprar el empaque requerido.
- Guardar la personalización de un producto, ayuda al comprador repetir órdenes, sin volver a configurar.
- Agregar al carrito, facilita la adquisición de los productos en compras múltiples.
- La facturación electrónica facilita la gestión contable, la emisión de comprobantes y tributación.
- Las ventas por Facebook, permite llegar a una gran cantidad de usuarios por medio de campañas y anuncios.

6. Análisis de usuarios

6.1. Personas.

Se identificaron dos tipos de clientes, el “cliente normal”, y el “cliente corporativo”, a quienes se enfoca el e-commerce. El cliente normal, es un cliente ocasional que compra entre 1 y 2 veces cada 3 meses con un importe medio de entre 100 a 150 soles. El cliente corporativo, es una organización/empresa que hace pedidos en gran cantidad y su importe puede superar los 3,000 soles.

Según los datos proporcionados por el gerente de la empresa Mis Tabitas, el 90% son clientes normales y el 10% corporativos.

Tabla 19: Cliente Normal, Calzados Mis Tabitas

Cliente Normal		
Características	Motivaciones	Necesidades
Poca experiencia en la compra.	Encontrar el producto adecuado.	Personalizar su producto.
Capacidad económica baja.	Recibir rápido su producto.	Conseguir productos a precio cómodo y de calidad.
Compran en base a la calificación del producto.	Recibir ofertas/descuentos.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20: Cliente corporativo, Calzados Mis Tabitas

Cliente Corporativo		
Características	Motivaciones	Necesidades
Amplia experiencia en la compra.	Encontrar el producto más atractivo en precio y calidad.	Mantener la cadena de calidad hasta la entrega del producto.
Gran capacidad económica.	Recibir rápido su producto en óptimas condiciones.	Conocer los servicios de la empresa y su contacto.
Solicitan asesoría personalizada.		Adquisición de productos en masa en el menor tiempo y costo.

Fuente: Elaboración propia.

6.2.Necesidades.

En la Tabla N° 21, se observa un resumen de las necesidades de los clientes con el e-commerce.

Se puede observar que el cliente corporativo requiere siempre tener contacto directo con la empresa ante cualquier eventualidad, repetir y comprar productos en masa, sin embargo, no suele requerir productos vía Facebook, caso contrario del cliente normal.

Tabla 21: Comparativo de Necesidades de los clientes Calzados Mis Tabitas

	Normal	Corporativo
Realizar cotizaciones		X
Ver catalogo	X	X
Personalizar producto.	X	X
Contacto de la empresa		X
Ver recomendaciones	X	X
Calificar producto	X	X
Guardar pedidos	X	X
Repetir pedidos		X
Ver las especificaciones	X	X
Pedidos en masa		X
Compra por Facebook.	X	

Fuente: Elaboración propia.

6.3. Perfil del consumidor.

El perfil del cliente de Calzados “Mis Tabitas” a considerar:

Tabla 22 Perfil de consumidor Calzados Mis Tabitas.:

Geográfica	Personas o empresas indistintamente del país.
Demográfica	<p>Edad: 18 a 60 años</p> <p>Sexo: Masculino y femenino</p> <p>NSEC: AB, C, D</p> <p>Ciclo de vida familiar: Joven o adulto que compre por Internet.</p>
Psicográfica	Estilo de vida progresista, sofisticado o moderno
Beneficios del producto	Calzado de excelente calidad y confort.

Fuente: Elaboración propia.

7. Interfaz:

En las siguientes figuras se mostrarán las principales wideframes que serán parte del E-Commerce.

a) Página principal

Esta es la vista de la página principal vista desde el usuario administrador.

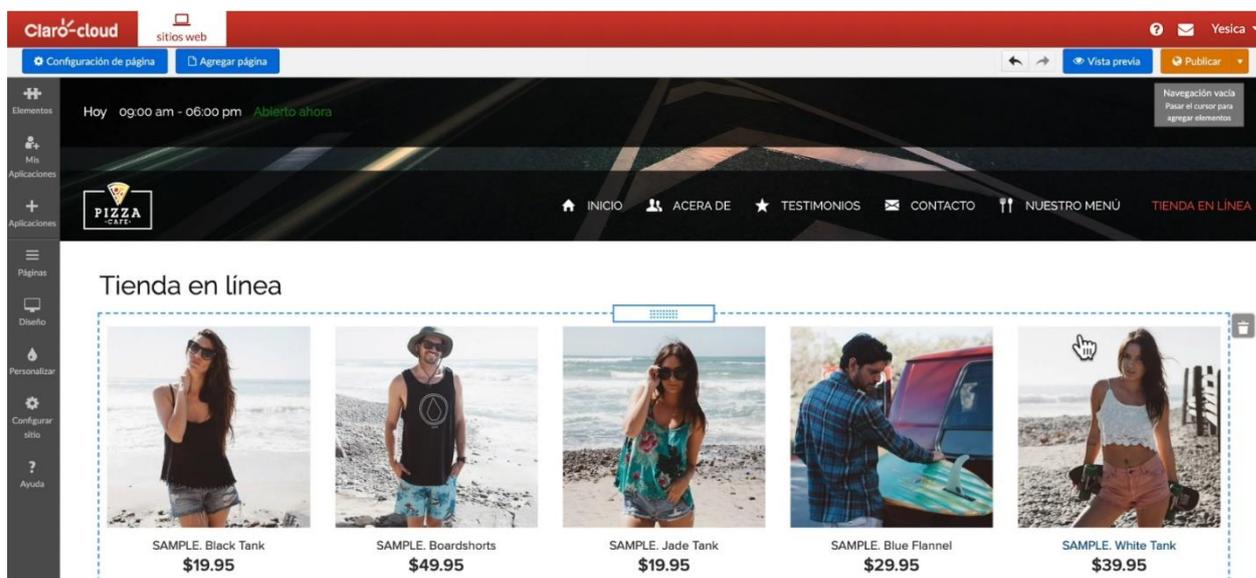


Figura 7: Prototipo de la página principal del lado usuario administrador Calzados Mis Tabitas.

Fuente. ClaroCloud.

b) Menú Herramientas

Esta sección en back-end, muestra las herramientas disponibles para un mejor performance del sitio web, tales como información de contacto, plugin, e integración con redes sociales.

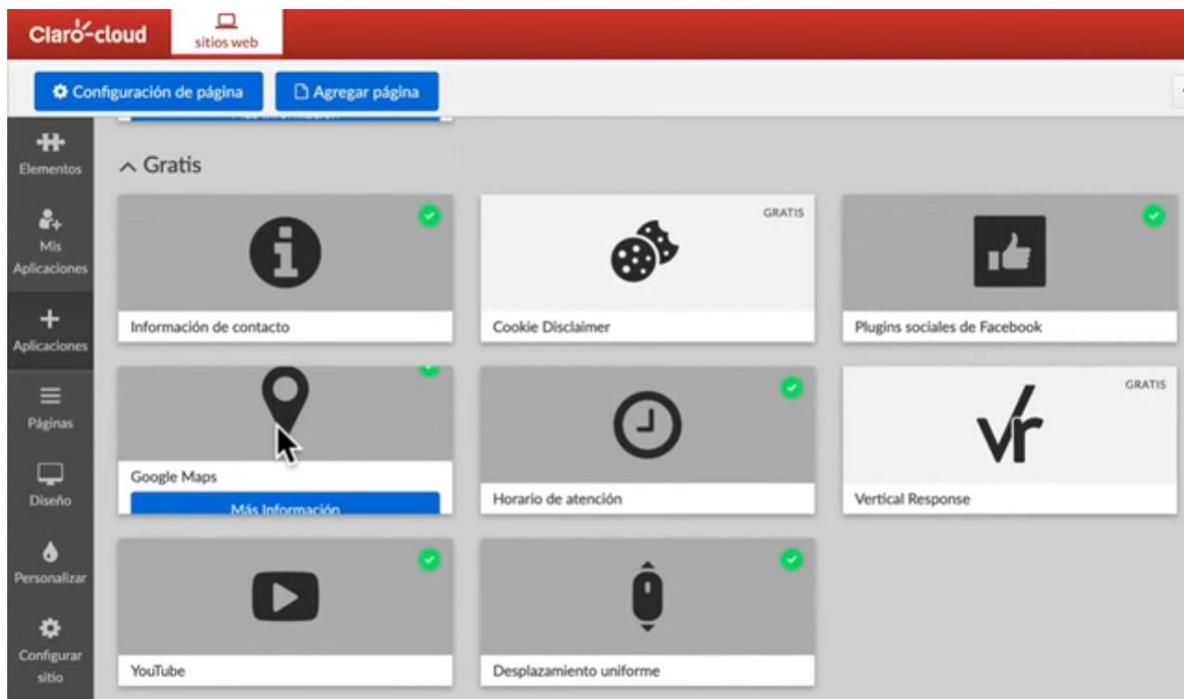


Figura 8: Menú Herramientas del prototipo de E-Commerce para Calzados Mis Tabitas.

Fuente: Elaboración propia.

c) Menú Configuración

Este apartado nos muestra el corazón del sitio web e-commerce, básicamente aquí se configura las principales funciones que tendrá el sitio web así como también la integración con la facturación electrónica.

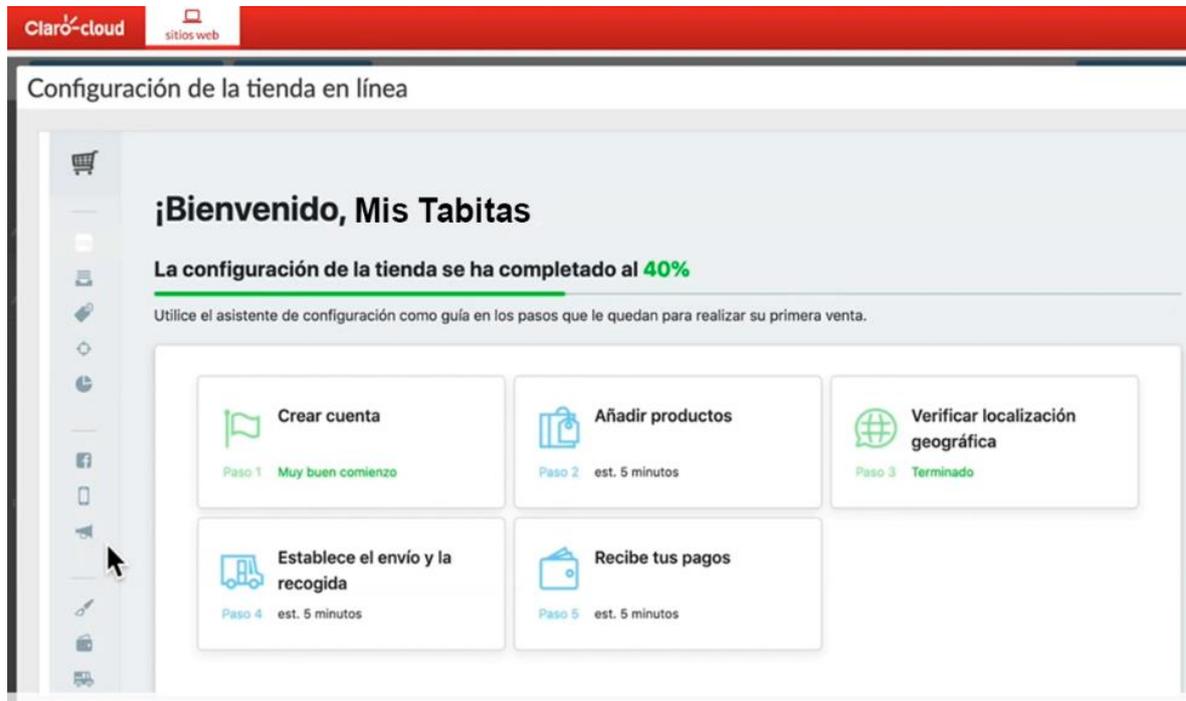


Figura 9: Menú Configuración General del prototipo de E-Commerce para Calzados Mis Tabitas.

Fuente: Elaboración propia.

d) Facturación electrónica.

Esta es la sección más delicada e importante en temas económicos y contables.

De la correcta configuración de este apartado dependen las ventas y tributación de la empresa.

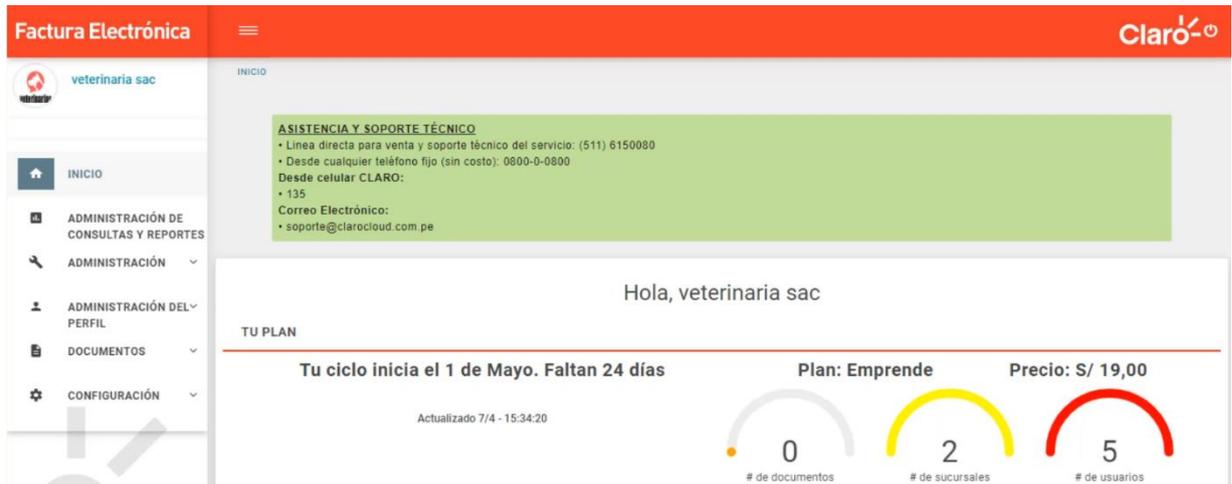


Figura 10: Facturación Electrónica con conexión a SUNAT del prototipo de E-Commerce para Calzados Mis Tabitas.

Fuente: Elaboración propia.

8. Diagrama de procesos

8.1. Proceso de compra por E-Commerce

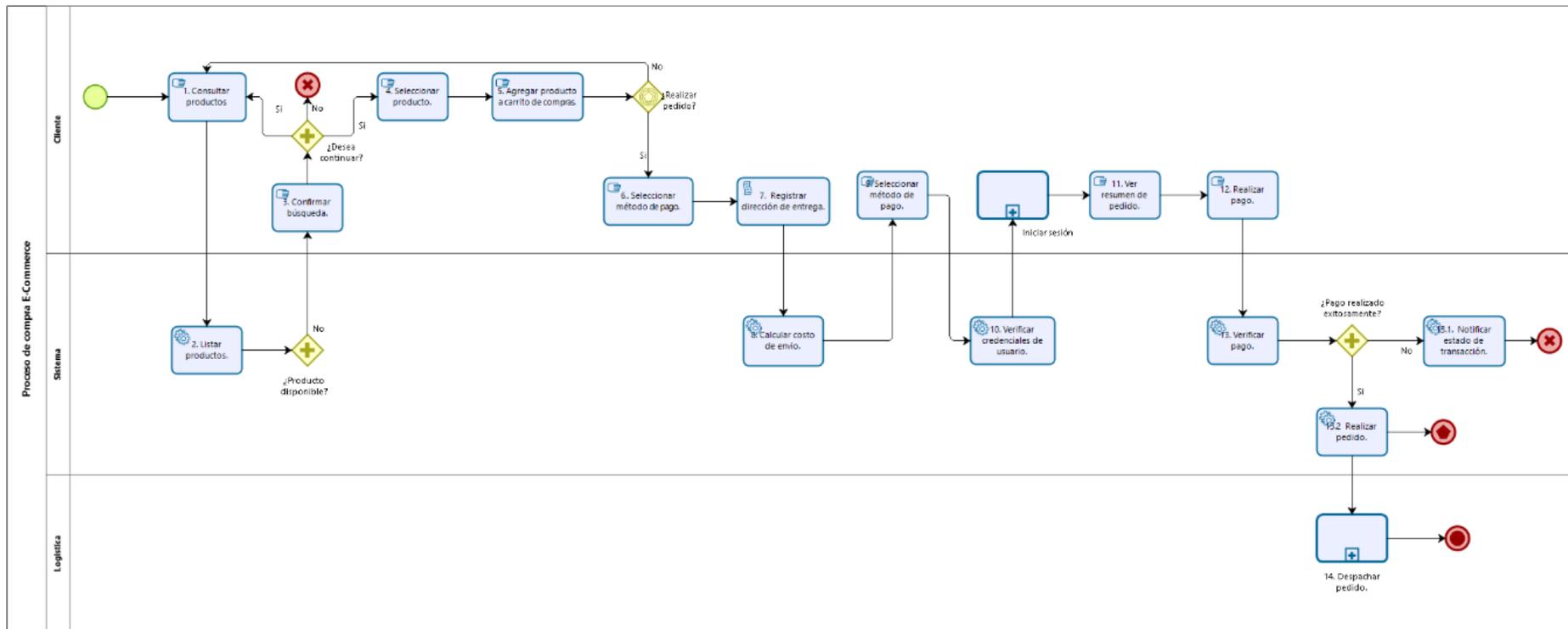


Figura 11: Proceso de comprar por E-Commerce propuesto.

Fuente: Elaboración propia.

8.1.1. Subproceso de inicio de sesión

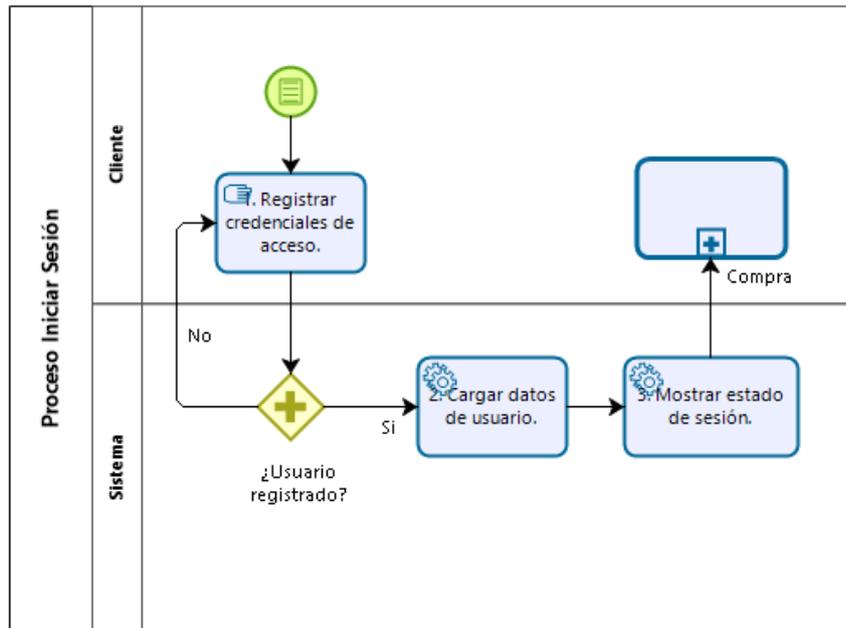


Figura 12: Sub-Proceso de Inicio de Sesión propuesto.

Fuente: Elaboración propia.

8.1.2. Subproceso de despacho

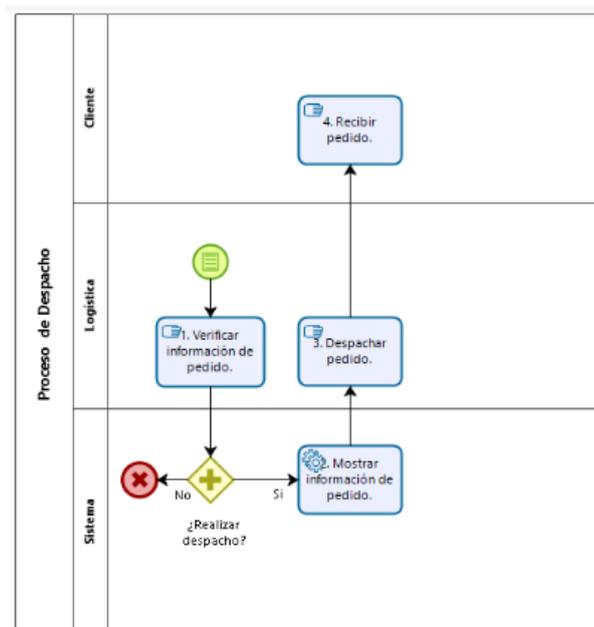


Figura 13: Sub-Proceso de Despacho propuesto.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de riesgos

a) Matriz de Inventario de activos

Tabla 23: Matriz de Inventarios de activos Calzados Mis Tabitas.

INVENTARIO DE ACTIVOS					
ACTIVO	CANTIDAD	TIPO DE ACTIVO	CLASIFICACION DE LA INFORMACIÓN		
			CONFIDENCIALIDAD	INTEGRIDAD	DISPONIBILIDAD
Sistema Operativo (E-Commerce)	1	SW	USO INTERNO	SENSIBLE	ALTA
Cuenta Gmail	1	SW	USO INTERNO	SENSIBLE	ALTA
POS	3	SW	USO INTERNO	SENSIBLE	ALTA
Copias de seguridad	1	SW	USO INTERNO	SENSIBLE	ALTA
PC'S	2	HW	USO INTERNO	NORMAL	MEDIA
Modem	2	HW	USO INTERNO	NORMAL	MEDIA
Aire Acondicionado		CETI	CONFIDENCIALIDAD	SENSIBLE	MEDIA
Cableado		ITI	USO INTERNO	NORMAL	MUY ALTA
Router		ITI	USO INTERNO	NORMAL	MUY ALTA
Empleados		RR.HH.	USO INTERNO	NORMAL	MUY ALTA
Base de datos de Facturacion de Clientes	1	SW	CONFIDENCIALIDAD	SENSIBLE	ALTA
Base de datos de consumo de clientes	1	SW	CONFIDENCIALIDAD	SENSIBLE	ALTA
Base de datos de proveedores	1	SW	CONFIDENCIALIDAD	SENSIBLE	ALTA
Correos corporativos	1	SW	USO INTERNO	SENSIBLE	MEDIA
Política de Seguridad laboral		Documento	USO INTERNO	SENSIBLE	ALTA
Copias de seguridad		SW	CONFIDENCIALIDAD	SENSIBLE	ALTA
Impresora	1	HW	USO INTERNO	NORMAL	MEDIA
Cámara fotográfica	1	HW	USO INTERNO	NORMAL	MEDIA
Celular	2	HW	USO INTERNO	NORMAL	MEDIA

Fuente: Elaboración propia.

Identificar amenazas

a) Catálogo de amenazas

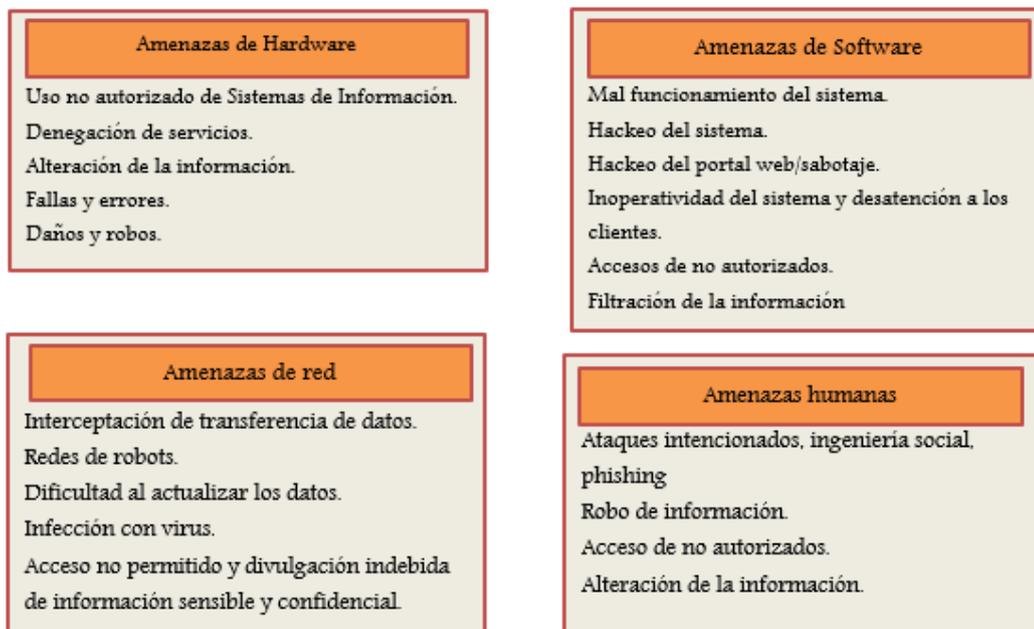


Figura 14: Catalogo de Amenazas identificadas Calzados Mis Tabitas.

Fuente: Elaboración propia.

Valoración de los componentes del riesgo

a) Valoración del impacto

Tabla 24: Valoración del Impacto.

TABLA PARA ESTIMAR EL IMPACTO	
VALOR	DESCRIPCIÓN
Bajo (1)	El daño derivado de la materialización de la amenaza tiene consecuencias mínimas para la organización menores a 50 mil soles y no perjudica la imagen o reputación de la empresa.
Medio (2)	El daño derivado de la materialización de la amenaza tiene consecuencias regulares que son mayores a 50 mil y menores a 250 mil soles, además la imagen o reputación de la empresa no resulta muy afectado.
Alto (3)	El daño derivado de la materialización de la amenaza tiene consecuencias graves que son mayores a 250 mil soles, además la imagen y reputación de la empresa resulta muy afectado.

Fuente: Elaboración propia.

b) Valoración de la probabilidad

Tabla 25: Valoración de la Probabilidad.

TABLA PARA ESTIMAR LA PROBABILIDAD	
VALOR	DESCRIPCIÓN
Bajo (1)	La vulnerabilidad se materializa a lo sumo una vez cada año.
Medio (2)	La vulnerabilidad se materializa a lo sumo una vez cada 6 meses
Alto (3)	La vulnerabilidad se materializa a lo sumo una vez cada 2 meses

Fuente: Elaboración propia.

c) Valoración del riesgo

Tabla 26: Valoración del Riesgo.

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	
RANGO	DESCRIPCIÓN
Riesgo entre 1 y 3	La organización considera el riesgo no destacado y puede asumir el riesgo.
Riesgo entre 3 y 4	La organización considera el riesgo regular y debe proceder a su tratamiento
Riesgo mayor a 4	La organización considera un riesgo crítico y debe proceder a su tratamiento inmediatamente

Fuente: Elaboración propia.

Alto	3	6	9
Medio	2	4	6
Bajo	1	2	3
	Bajo	Medio	Alto
Verde	Aceptable		
Amarillo	Regular		
Rojo	Crítico		

Figura 15: Valoración del Riesgo.

Fuente: Elaboración propia.

Matriz de evaluación de riesgos

Tabla 27: Análisis de Riesgos en la Gestión Comercial Calzados Mis Tabitas.

ANÁLISIS DE RIESGOS EN LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA “MIS TABITAS”						
ACTIVO	VULNERABILIDAD	AMENAZA	RIESGO			CRITERIOS DE EVALUACIÓN
			PROB	IMPACTO	RESULTADO	
HARDWARE						
Computadoras	Falta de actualización del Sistemas Operativos en los equipos	Utilización de ataques por hackers	2	3	6	Existe una probabilidad media de ocurrir dicha incidencia, debido que las empresas suelen ser víctimas de hackers, con respecto al impacto, es considerado alto porque como ya se ha determinado las pérdidas son considerables.
	Almacenamiento sin Protección	Alteración de la información	1	3	3	La probabilidad de ocurrir esta incidencia es baja, pero está presente; y en caso ocurra el impacto será alto, tiene impacto alto.
Sistema eléctrico y aire acondicionado	Variación de la Electricidad	Pérdida de suministro de energía.	1	2	2	Existe una baja probabilidad que se materialice el incidente y es considerado de impacto medio para la empresa debido a la paralización administrativa de las actividades.
	Falta de mantenimiento en las instalaciones	Calentamiento y afectación de los equipos	1	3	3	Existe una probabilidad promedio en la cual se produzca este incidente y es

						considerado con un impacto medio para “Mis Tabitas” debido a que si ocurriese provocaría un impacto para sus activos.
RRHH						
Colaboradores	Falta de una política de seguridad clara.	Ataques intencionados, ingeniería social, phishing.	3	3	9	Existe una alta probabilidad de ocurrencia para que se materialice este incidente y es considerado con un impacto alto para la empresa porque afectaría de manera crítica sus activos y su imagen.
	Procedimientos inadecuados en el sistema.	Errores y desinformaciones para el cliente.	2	3	6	Como en toda empresa que realiza un proceso de transacción de dinero, suele ocurrir afectando las operaciones figuradas en el sistema
Distribuidor	Trabajo no supervisado del distribuidor	Omisión de los protocolos de entrega o de manera tardía.	2	3	6	La probabilidad que el distribuidor del producto no cumpla los protocolos de entrega o lo haga de manera tardía es media, perjudicando la relación cliente – empresa, causando incluso la devolución del producto.
SISTEMA						
Sistema de E-Commerce	Falta de actualización de la tienda virtual	Inoperatividad del sistema	3	3	9	El no tener o no desarrollar actualizaciones continuamente a la tienda virtual para publicar contenido trae como consecuencia la

					inoperatividad del mismo.	
	Falta de pruebas en la emisión de correos a los clientes.	Phishing	2	3	6	La empresa puede ser víctima de phishing, terceros suplantando a la empresa y enviando a los clientes un mensaje donde deban actualizar sus datos personales.
	Falta de seguridad de la tienda virtual	Hackeo del portal web/ Sabotaje	2	3	6	Existe una probabilidad media de ocurrir dicha incidencia, con respecto al impacto, es considerado alto porque como ya se ha determinado las pérdidas son considerables.
	Falta de control de accesos	Acceso intrusos de no detectable	3	3	9	Existe una probabilidad media de ocurrir dicha incidencia, en ese sentido es importante una política de control de acceso, con respecto al impacto, es considerado alto porque como ya se ha determinado las pérdidas son considerables.
Base de datos de clientes	Falta de actualización de la base de datos	Infección con Virus	2	2	4	Existe una probabilidad media de ocurrir dicha incidencia, por ello es importante la protección de antivirus y copias de seguridad, con respecto al impacto, es considerado medio porque como ya se ha determinado las pérdidas no son tan considerables.

	Falta de seguridad de acceso	Acceso no permitido y divulgación indebida de información sensible y confidencial	2	2	4	Existe una probabilidad media de ocurrir dicha incidencia, para ello es importante mecanismo de protección de la información, con respecto al impacto, es considerado medio porque como ya se ha determinado las pérdidas no son tan considerables.
REDES						
VPN	canal no cifrado o débil	Interceptación de transferencia de datos	1	1	1	Existe una probabilidad baja de ocurrir dicha incidencia, por ello es importante el cifrado de los datos, con respecto al impacto, es considerado bajo porque como ya se ha determinado las pérdidas no son considerables.

Fuente: Elaboración propia.

C) ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

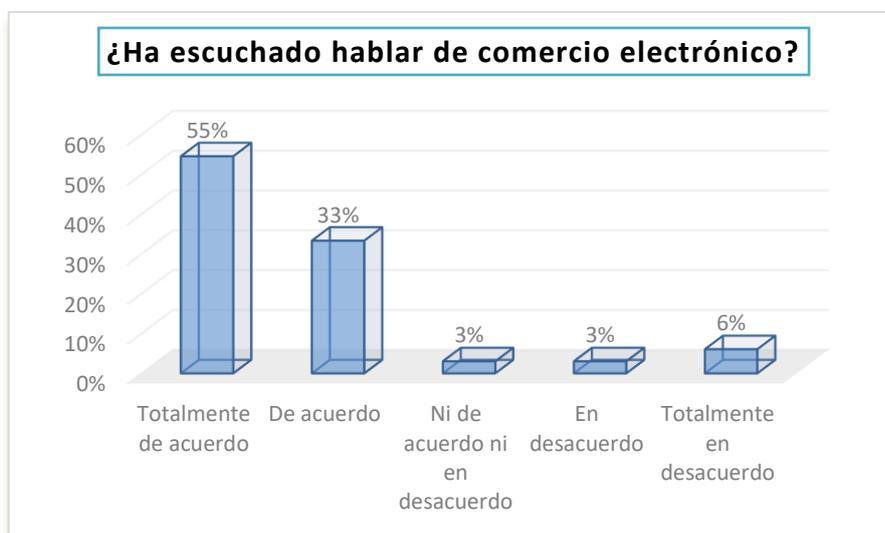


Figura 16: Conocimiento de E-Commerce.

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 14: Se observa los siguientes resultados obtenido para la pregunta ¿Ha escuchado hablar de comercio electrónico?, un 55% de los encuestados está totalmente de acuerdo, un 33% está de acuerdo, un 3% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 3% está en desacuerdo y un 6% está totalmente en desacuerdo. Es decir, más del 80% de los encuestados señalan estar de acuerdo que han escuchado hablar de comercio electrónico.

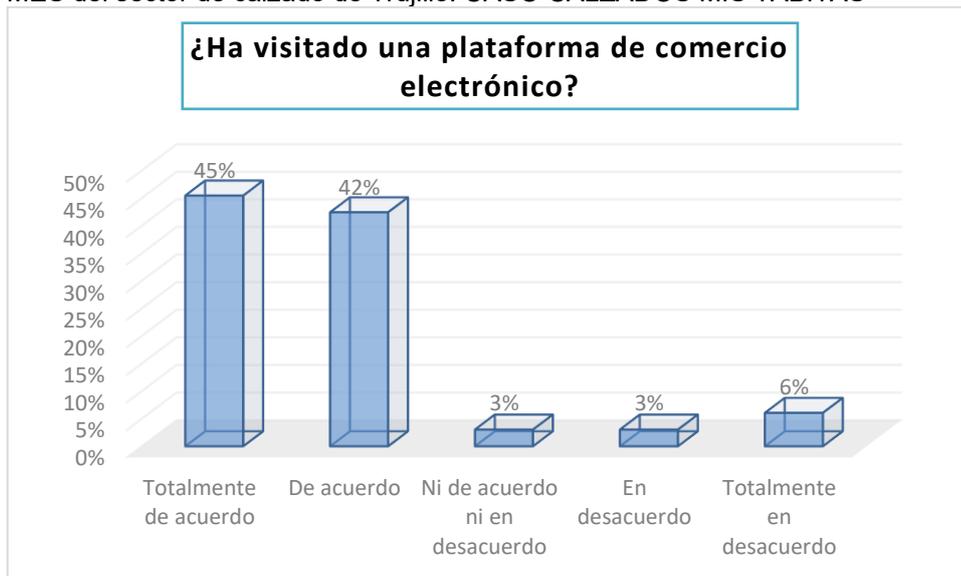


Figura 17: Nivel de Interactividad.

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 02: Se observa los siguientes resultados obtenidos para la pregunta ¿Ha visitado una plataforma de comercio electrónico?, un 45% de los encuestados está totalmente de acuerdo, un 42% está de acuerdo, un 3% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 3% está en desacuerdo y un 6% está totalmente en desacuerdo. Por lo tanto, el 87% de los encuestados señalan estar de acuerdo que han visitado una plataforma de comercio electrónico.

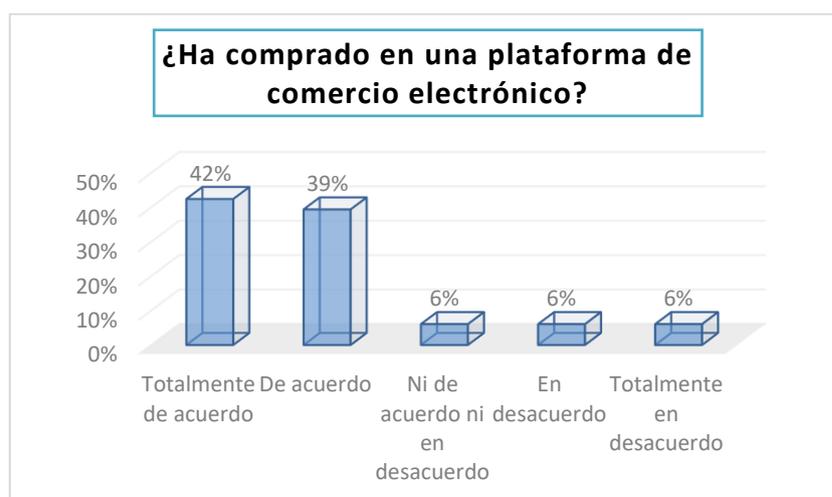


Figura 18: Nivel de Compras.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 03: Se observa los siguientes resultados obtenidos para la pregunta ¿Ha comprado en una plataforma de comercio electrónico?, un 42% de los encuestados está totalmente de acuerdo, un 39% está de acuerdo, un 6% ni de acuerdo ni en desacuerdo, así como un 6% está en desacuerdo y otro 6% está totalmente en desacuerdo. En ese sentido, el 81% de los encuestados señala estar de acuerdo que ha comprado en una plataforma de comercio electrónico.

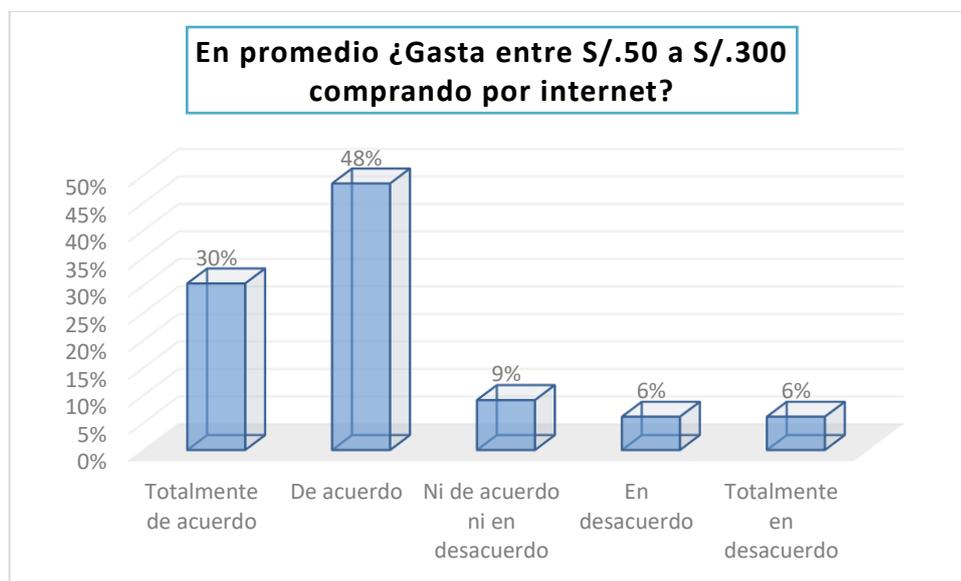


Figura 19: Promedio de pedido.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 17: Se observa los siguientes resultados obtenidos para la pregunta, en promedio ¿Gasta entre S/.50 a S/.300 comprando por internet?, un 30% de encuestados afirma estar totalmente de acuerdo, un 48% está de acuerdo, un 9% ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 6% está en desacuerdo, y otro 6% está totalmente en desacuerdo. Es decir, el 78% de los encuestados afirma estar de acuerdo que en promedio gasta entre S/50 a S/ 300 soles comprando por internet.

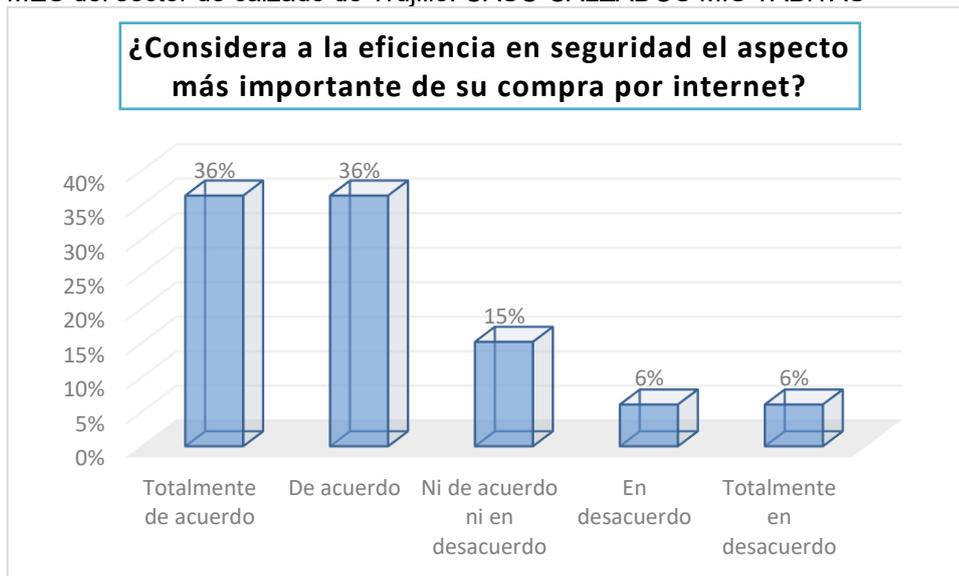


Figura 20: Nivel de Eficiencia en Seguridad.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 05: Se observa los siguientes resultados obtenidos para la pregunta, ¿Considera a la eficiencia en seguridad el aspecto más importante de su compra por internet?, un 36% de los encuestados afirma estar totalmente de acuerdo, un 36% está de acuerdo, un 15% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 6% está en desacuerdo, además de un 6% que está totalmente en desacuerdo. Es decir, el 72% de los encuestados señala estar de acuerdo que la eficiencia en seguridad es el aspecto más importante de su compra por internet. Cabe mencionar que tal como la investigación contempla, el cliente suele considerar otros aspectos importantes como la entrega rápida, un catálogo variado, una interfaz amigable de realizar las compras, entre otras.

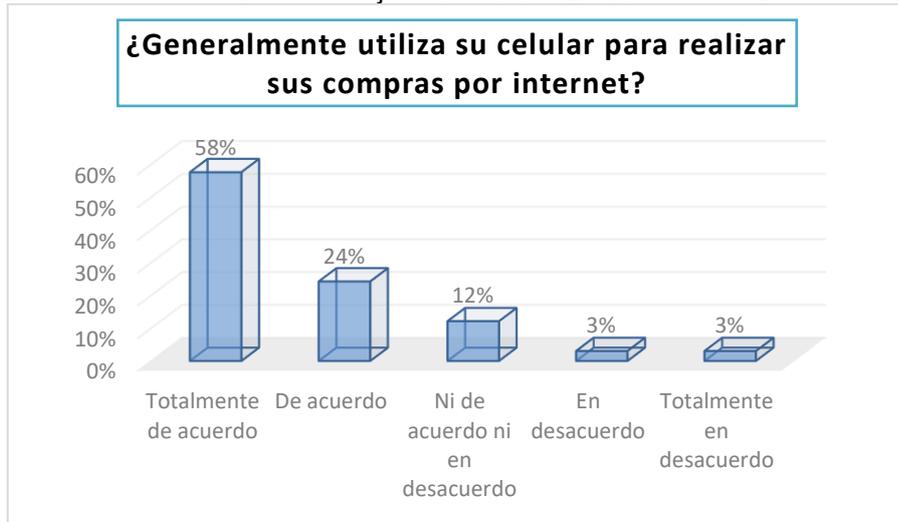


Figura 21: Nivel de uso de dispositivos móviles para la compra por E-Commerce.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 06: Se observa los siguientes resultados obtenidos para la pregunta, ¿Generalmente utiliza su celular para realizar sus compras por internet?, un 58% de los encuestados afirma estar totalmente de acuerdo, un 24% está de acuerdo, un 12% ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 3% está en desacuerdo, así como otro 3% está totalmente en desacuerdo. Es decir, el 82% generalmente utiliza su celular para realizar compras por internet.

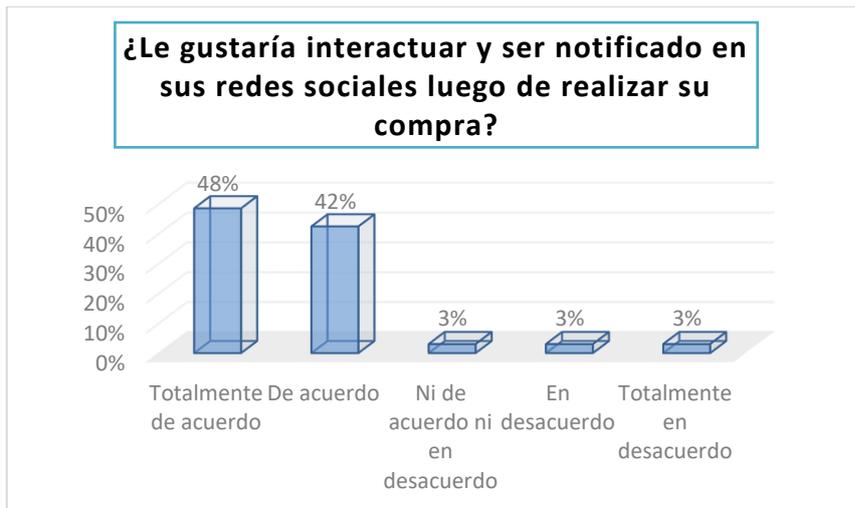


Figura 22: Nivel de Interactividad de los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 07: Se observa los siguientes resultados obtenidos para la pregunta, ¿Le gustaría interactuar y ser notificado en sus redes sociales luego de realizar su compra por internet?, un 48% de los encuestados afirma que está totalmente de acuerdo, un 42% está de acuerdo, un 3% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 3% está en desacuerdo y otro 3% está totalmente en desacuerdo. Es decir, el 90% de los encuestados si están de acuerdo con interactuar y recibir notificaciones de su compra a través de sus redes sociales.

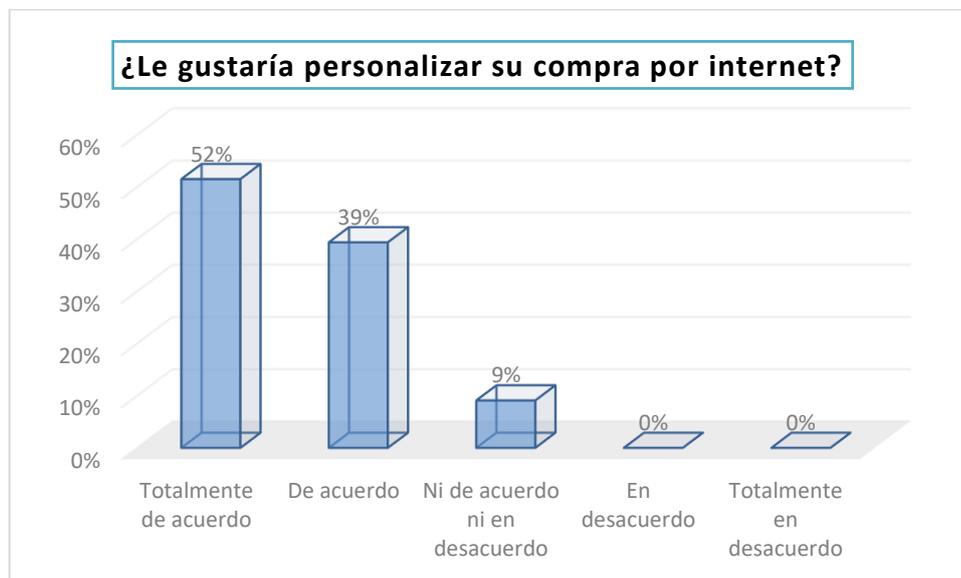


Figura 23: Nivel de Personalización.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 08: Se observa los siguientes resultados obtenidos para la pregunta ¿Le gustaría personalizar su compra por internet?, un 52% de los encuestados señala que está totalmente de acuerdo, un 39% está de acuerdo, un 9% ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que ninguno de los encuestados indica estar en desacuerdo.

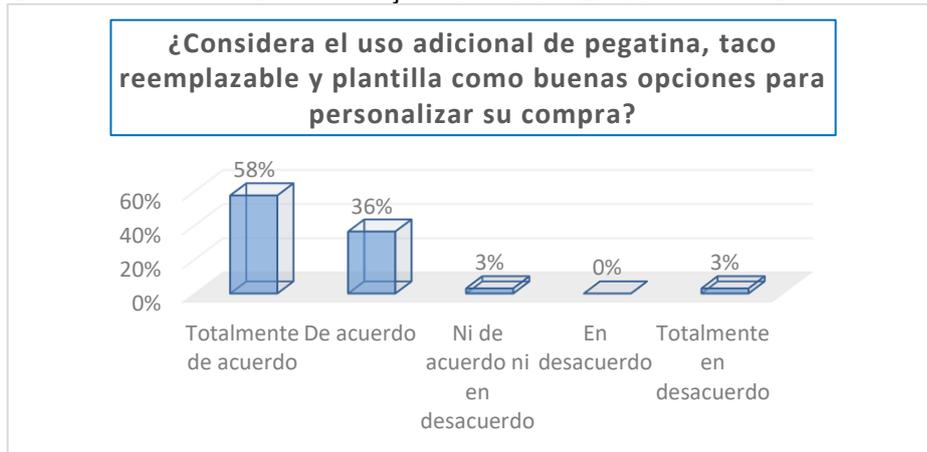


Figura 24: Opciones de personalización de compra.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 09: Se observa los siguientes resultados obtenidos para la pregunta ¿Considera el uso adicional de pegatina, taco reemplazable y plantilla como buenas opciones para personalizar su compra?, un 58% de los encuestados señala que está totalmente de acuerdo, un 36% está de acuerdo, un 3% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 0% de los encuestados está en desacuerdo y 3% está totalmente en desacuerdo. Es decir, el 96% de los encuestados considera buenas las opciones planteadas para personalizar su compra.

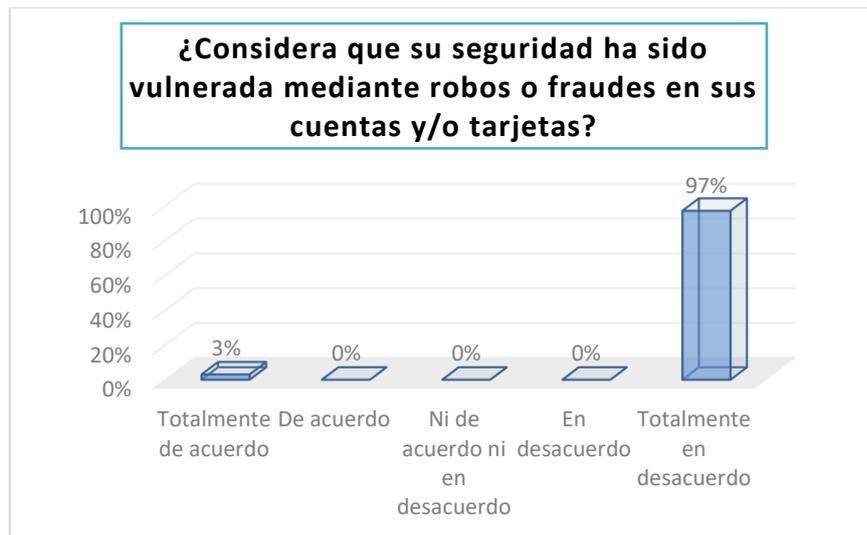


Figura 25: Nivel de Eficiencia en Seguridad.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 10: Se observa los siguientes resultados obtenidos para la pregunta ¿Considera que su seguridad ha sido vulnerada mediante robos o fraudes en sus cuentas y/o tarjetas?, un 3% de los encuestados señala que está totalmente de acuerdo, mientras que un 97% afirma que está totalmente en desacuerdo. Es decir, favorablemente casi la totalidad de los encuestados no ha visto vulnerada su seguridad.

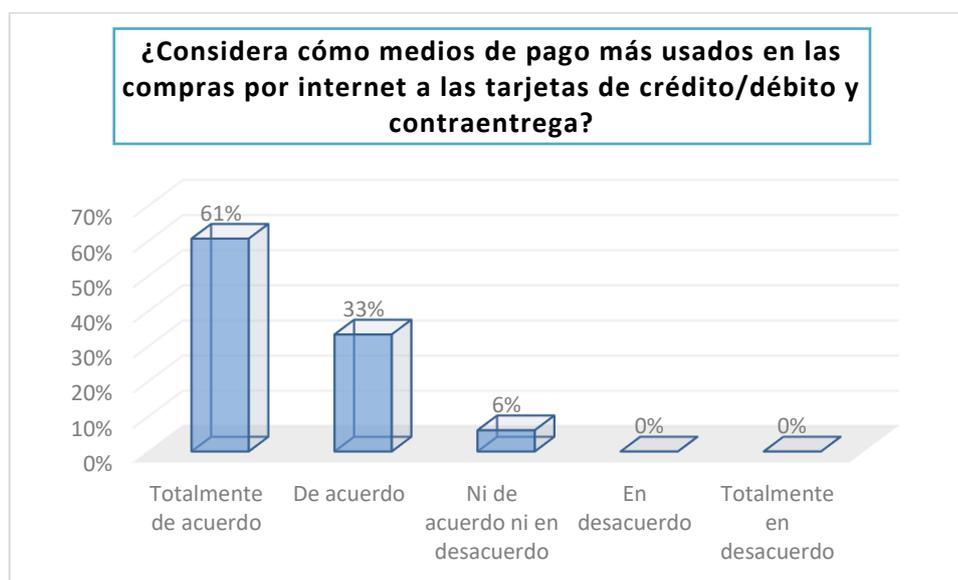


Figura 26: Nivel de uso de Medios de Pago.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 11: Se observa los siguientes resultados obtenidos para la pregunta ¿Considera cómo medios de pago más usados en las compras por internet a las tarjetas de crédito/débito y contra entrega?, un 61% de los encuestados señala que está totalmente de acuerdo, un 33% está de acuerdo, un 6% ni de acuerdo ni en desacuerdo y ninguno de los encuestados está en desacuerdo. Es decir, aunque haya distintas opciones de pago en la actualidad, los encuestados afirman estar de acuerdo que el pago con tarjeta y contra entrega son los más usados.

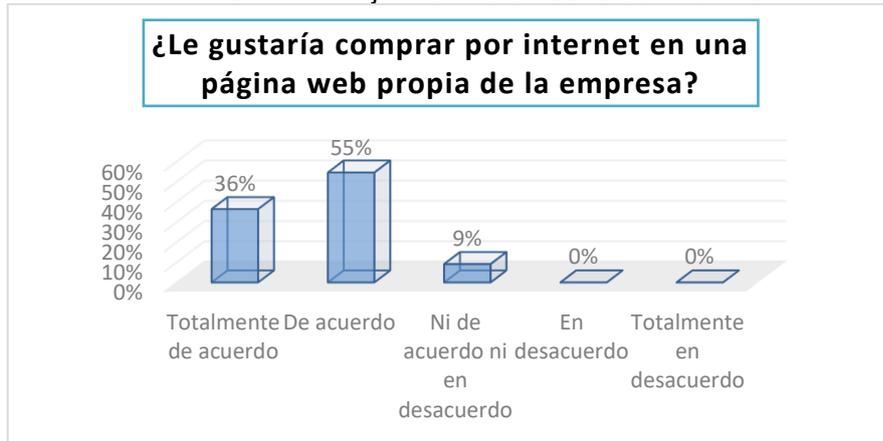


Figura 27: Nivel de Aceptación de E-Commerce de los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 12: Se observa los siguientes resultados obtenidos para la pregunta ¿Le gustaría comprar por internet en una página web propia de la empresa?, un 36% de los encuestados califican que están totalmente de acuerdo, un 55% califica que está de acuerdo, un 9% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 0% está en desacuerdo al igual que totalmente en desacuerdo. Es decir, el 91% de los encuestados está de acuerdo en comprar por internet en una página web propia de la empresa.

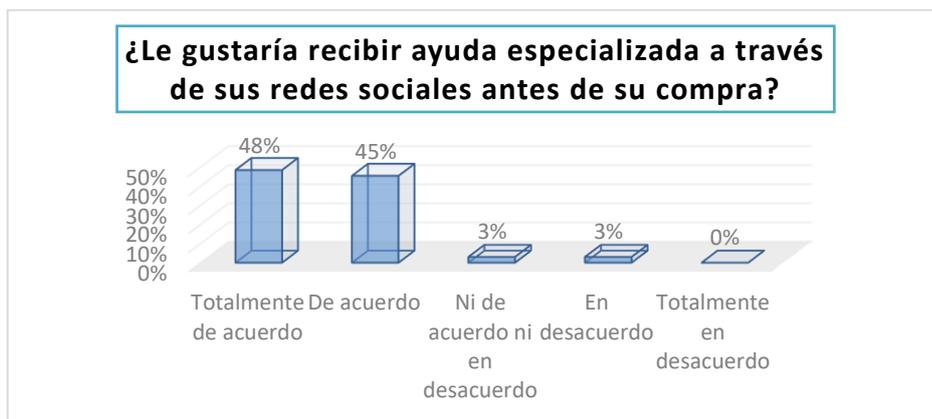


Figura 28: Nivel de aceptación de Ayuda Personalizada.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 13: Se observa los siguientes resultados para la pregunta ¿Le gustaría recibir ayuda especializada a través de sus redes sociales antes de su compra?, un 48% de los encuestados señala estar totalmente de acuerdo, un 45% está de acuerdo, un 3% ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 3% está en desacuerdo. De este modo, un 93% de los encuestados está de acuerdo en recibir ayuda especializada para compra realizar su compra online.



Figura 29: Nivel de elección de compra frecuente.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 14: Se observa los siguientes resultados para la pregunta ¿Toma en consideración las buenas experiencias para volver a comprar por internet en una empresa?, un 61% de los encuestados afirma que está totalmente de acuerdo, un 33% está de acuerdo, y un 6% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Cabe resaltar que para el cliente una buena experiencia es primordial para la continuidad y fidelización de las compras en una empresa.

Análisis Económico Financiero

Tabla 28: Presupuesto de la Implementación del E-Commerce propuesto.

Presupuesto de la Implementación del E-COMMERCE

Inversión de activos	Precio unitario	Cantidad	Total	Presupuesto trimestral	Depreciación Trimestral
Útiles de escritorio					
Lapiceros	S/.1.00	50	S/.50.00	S/.12.50	S/.1.25
Hoja Bond A4	S/.11.50	70	S/.805.00	S/.201.25	S/.20.13
Archivadores	S/.6.80	32	S/.217.60	S/.54.40	S/.5.44
Engrapadores	S/.4.50	10	S/.45.00	S/.11.25	S/.1.13
Perforadores	S/.4.50	10	S/.45.00	S/.11.25	S/.1.13
Folder A4	S/.5.00	40	S/.200.00	S/.50.00	S/.5.00
Correctores	S/.2.50	30	S/.75.00	S/.18.75	S/.1.88
Equipos y útiles de oficina					
Computadoras	S/.4,000.00	2	S/.8,000.00	S/.2,000.00	S/.500.00
Impresora Multifuncional	S/.600.00	1	S/.600.00	S/.150.00	S/.37.50
USB	S/.100.00	1	S/.100.00	S/.25.00	S/.6.25
POS	S/.165.00	3	S/.495.00	S/.123.75	S/.30.94
Toner de impresora	S/.25.00	10	S/.250.00	S/.62.50	S/.15.63
Celulares	S/.2,000.00	2	S/.4,000.00	S/.1,000.00	S/.250.00
Cámara fotográfica	S/.600.00	1	S/.600.00	S/.150.00	S/.37.50
Escritorios y sillas	S/.750.00	2	S/.1,500.00	S/.375.00	S/.93.75
Otros gastos					
Internet			S/.1,800.00	S/.450.00	S/.45.00
Plan tienda virtual			S/.2,472.00	S/.618.00	S/.61.80
Antivirus			S/.1,800.00	S/.450.00	S/.45.00
Cuenta Gmail			S/.870.00	S/.217.50	S/.21.75
Mantenimiento de equipos			S/.8,000.00	S/.2,000.00	S/.200.00
Aire acondicionado			S/.4,500.00	S/.1,125.00	S/.112.50
Agua			S/.600.00	-	-
Luz			S/.2,400.00	-	-
Total de gastos			S/.39,424.60	S/.9,106.15	S/.1,493.55

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29: Presupuesto de la Investigación.

Presupuesto de la investigación

Inversión	Presupuesto mensual	Presupuesto anual	Presupuesto trimestral
Equipo de investigación			
Jefe de sistemas	S/.2,000.00	S/.24,000.00	S/.6,000.00
Asistente I	S/.1,100.00	S/.13,200.00	S/.3,300.00
Asistente II	S/.1,100.00	S/.13,200.00	S/.3,300.00
Asistente III	S/.1,100.00	S/.13,200.00	S/.3,300.00
Total	S/.5,300.00	S/.63,600.00	S/.15,900.00

Fuente: Elaboración propia.

Estado de resultados

Tabla 30: Estado de Resultados de la investigación.

Partida	Estado de Resultados del 2019			
	2019-1	2019-2	2019-3	2019-4
Ventas Netas	54,345.00	48,323.00	53,413.00	50,232.00
Costos ventas	- 23,368.35	- 20,778.89	- 22,967.59	- 21,599.76
Utilidad Bruta	30,976.65	27,544.11	30,445.41	28,632.24
Gastos de administración	- 2,700.00	- 2,700.00	- 2,700.00	- 2,700.00
Gatos de ventas	- 5,421.00	- 5,332.00	- 5,443.00	- 5,421.00
Utilidad Operativa	22,855.65	19,512.11	22,302.41	20,511.24
Gastos financieros	- 324.00	- 322.00		
ingresos financieros				
(-) Depreciación	- 1,493.55	- 1,493.55	- 1,493.55	- 1,493.55
Utilidad antes de impuestos	21,038.10	17,696.56	20,808.86	19,017.69
Impuesto a la renta	- 6,206.24	- 5,220.48	- 6,138.61	- 5,610.22
Utilidad Neta	14,831.86	12,476.07	14,670.24	13,407.47

26.69%

Fuente: Elaboración propia.

Ingresos proyectados

Tabla 31: Ingresos proyectados de la investigación.

Tasa de crecimiento del PBI 3.74%

Proyección del estado de resultados al 2020

	2020-1	2020-2	2020-3	2020-4
Ventas proyectadas al 2020	52,110.68	54,059.62	56,081.45	58,178.89
Escenario con Covid (-22%)	11,464.35	11,893.12	12,337.92	12,799.36
Ventas proyectadas en el escenario actual	40,646.33	42,166.50	43,743.53	45,379.54

Teniendo en cuenta las ventas del escenario actual solo se considera un 22.45% (ROS) para estimar los flujos de caja para la implementación del E-Commerce

Flujo de Caja operativo	10,848.95	11,254.70	11,675.63	12,112.29
(+) Depreciación	1,493.55	1,493.55	1,493.55	1,493.55
Total Flujo de Caja operativo	12,342.50	12,748.25	13,169.18	13,605.85

Fuente: Elaboración propia.

Flujo de caja libre

Tabla 32: Flujo de caja libre de la investigación.

Flujo de Caja Libre	0	1	2	3	4
Flujo de caja operativo		12,342.50	12,748.25	13,169.18	13,605.85
Inversiones					
Presupuesto del ecommerce	-S/.9,106.15				
Presupuesto de la investigación	-S/.15,900.00				
Total flujo de Caja libre	- 25,006.15	12,342.50	12,748.25	13,169.18	13,605.85

COK	13%	Tasa Financiera Crediscotia
------------	-----	-----------------------------

Fuente: Elaboración propia.

Indicadores financieros

Tabla 33: Resumen de los Indicadores Financieros de la Investigación.

VAN	13,371.79	Se acepta
TIR	36.44%	Se acepta
PRI	2.07	Se acepta

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

El presente trabajo de investigación intenta demostrar que el comercio electrónico contribuirá en la gestión comercial de una organización. Según (García, 2017) un 72% de encuestados está de acuerdo con la implementación del comercio electrónico y medios digitales en la gestión comercial de las mypes debido que existe una mejora en el servicio y la atención al cliente. Lo cual concuerda con los resultados obtenidos, un 91% de los clientes encuestados está de acuerdo en comprar por internet en una página web propia de la empresa. Así mismo, la gerencia estima que la implementación del E-Commerce mejorará el nivel de ventas hasta en un 30%, motivando el deseo de invertir en este canal, de acuerdo a lo extraído en la información de la entrevista.

Para desarrollar una adecuada estrategia de ventas es importante determinar el grado de conocimiento y experiencia en el comercio electrónico por parte de los consumidores finales, con el fin de diseñar mecanismos que permitan acercarnos y llegar a ellos, centradas en satisfacer sus necesidades de compra por esta plataforma. Al respecto (Hernández & Mendoza, 2018), indican que un 50% de los encuestados realizaron alguna compra por internet a partir de observar publicidad en línea, lo que refuerza los resultados obtenidos en el presente trabajo, dado que el 88% de clientes ha escuchado hablar de comercio electrónico, el 87% ha visitado una plataforma de E-Commerce, y principalmente el 81% de los clientes ha comprado por este medio.

(Chuquiruna e Ibáñez, 2018) consideran que la gerencia debe conocer sobre E-commerce, dado que un 67% de los fabricantes no están familiarizados con la compra y venta de productos en línea. Según la información recogida durante la entrevista, por

parte de la Gerencia ha tenido experiencia de compras en línea y en diferentes oportunidades ha vendido calzado por internet a otras ciudades del Perú y a Ecuador, específicamente por Facebook.

Respecto a la interactividad empresa – cliente. (Vilca, 2016) el 91% de los encuestados muestran su conformidad con la información online que brindan las mypes después de realizar su compra por internet. Lo cual coincide con los resultados obtenidos, el 90% de los encuestados está de acuerdo con interactuar y ser notificado en sus redes sociales luego de realizar su compra por internet, de manera que el proceso de entrega sea de manera eficiente y de conformidad de las partes. Así mismo, un 94% de los encuestados está de acuerdo con recibir ayuda personalizada antes de realizar su compra, de preferencia por redes sociales (Whatsapp).

(León & Godoy, 2019) señala que el medio más usado para la realizar compras por internet son las plataformas exclusivas para ventas, por encima de las redes sociales; asimismo el 32% de encuestados afirma que la comodidad y facilidad de uso es el principal motivo para utilizar el comercio electrónico por encima de la seguridad. Aquí hay una diferencia respecto a los resultados obtenidos, dado que 72% de los encuestados está de acuerdo que el aspecto más importante a considerar en la compra por internet es la eficiencia en seguridad, motivo para hacer una consideración especial de este aspecto. Por otro lado, un 82% de los encuestados está de acuerdo que el celular es el dispositivo de mayor uso para las compras por internet.

Teniendo en cuenta a (Hernández & Mendoza, 2018) suscriben que el uso de internet es una habitualidad, a la par, del uso de las tarjetas de débito y crédito, no obstante, su crecimiento ha sido proporcional, con el crecimiento de los riesgos que comprometen la seguridad de los clientes. Dicho esto, la gerencia hace mención en parte de la entrevista del índice de estafas al comprar por internet específicamente por

Facebook, lo que genere cierta desconfianza lógica del cliente. En ese sentido, sólo el 3% de los encuestados afirma haber sido vulnerado en su seguridad, favorablemente. Además, más del 90% de los encuestados está de acuerdo que los medios de pago más usados son las tarjetas de crédito/débito y contra entrega.

Finalmente, se destaca que las implicancias prácticas de la realización de la presente investigación, se ponen de manifiesto por cuanto permiten sentar las bases para la realización de posteriores investigaciones que analicen mecanismos de mejora para la gestión comercial de empresas de calzado en la ciudad de Trujillo, tomando en cuenta los indicadores resultantes del presente trabajo.

4.2 Conclusiones

- Se realizó el diseño de E-Commerce para la gestión comercial de la empresa de calzado “Mis Tabitas” para el año 2020, de acuerdo a los lineamientos del Business to Consumer (B2C) para mypes, y tomando en consideración las características determinantes para el éxito del comercio por internet como son, el nivel de conocimiento del cliente, la interactividad, la personalización y la eficiencia en seguridad.
- Se analizó los procesos Core Business a través de un mapa de procesos, apoyado en una entrevista al Gerente General de la empresa, con el objetivo de conocer cómo se lleva a cabo el funcionamiento de las áreas y la interrelación existente entre todos los procesos de la empresa.
- Se realizó el diagnóstico situacional de la organización, a través de matrices de Análisis Interno lo cual permitió identificar las fortalezas y debilidades, lo relevante es que se apreció que las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 2,13 contra 0,68 de las debilidades, con un resultado total de 2,81.
- A través de matrices de evaluación de factores externos se determinó las amenazas y oportunidades, la cual mostró que el peso ponderado total de las oportunidades es de 1,9 y de las amenazas es 0.68, esto demuestra que el medio ambiente es favorable a la organización.

En efecto, una de las oportunidades que se destacó fue el comercio electrónico por su relevancia actual, no sólo por la crisis sanitaria y económica por las que el Perú atraviesa sino por ser una tendencia considerada muy importante en el mercado nacional e internacional.

- Se realizó el análisis de la gestión comercial y las oportunidades del sector a considerar. De acuerdo a ello, nos encontramos con una gestión comercial tradicional vs la gestión comercial emergente hacia la digitalización enmarcadas en las herramientas de comercio electrónico y acciones estratégicas que buscan conocer el perfil del cliente y las formas más óptimas de aumentar las ventas.
- Se determinó el nivel de las características fundamentales que modelan el E-Commerce (conocimiento del cliente, interactividad, personalización y eficiencia en seguridad), de acuerdo a la información recogida mediante encuesta a los clientes, e indican que la eficiencia en seguridad de la compra es el principal aspecto a tener en cuenta en una plataforma en línea, seguida de otras como una plataforma fácil y amigable, entrega rápida, entre otras.
- Se elaboró un mapa de existencia de riesgo en las operaciones de E-Commerce así como el desarrollo de políticas de seguridad a fin de controlar los riesgos en el proceso comercial de manera óptima.
- Se realizó un análisis de proyección económico – financiero en la empresa “Mis Tabitas”, en base del actual escenario:
 - Respecto al VAN, los beneficios monetarios por implementar el E-Commerce, arrojan un resultado S/13,721.
 - Respecto a la TIR, el retorno de la inversión que genera la implementación del E-Commerce representa el 32.37%, de acuerdo a la teoría financiera si la $TIR > COK$, el proyecto es viable.

- Respecto al PRI, el periodo de recuperación de la inversión estaría dado para el segundo trimestre, lo que indica que hay generación de valor en la empresa.

- Como conclusión final, el E-Commerce contribuye de manera directa a la gestión comercial, los resultados serán afectados positivamente consiguiendo mejorar principalmente el proceso de ventas como parte de la gestión comercial, además de la implicancia de otros procesos como parte de un todo organizacional exitoso.

Limitaciones:

Las limitaciones de la presente investigación están referidas en función a los hallazgos al contexto de una empresa de producción y comercialización de calzado, siendo así aplicable solo a empresas de ese rubro.

Acceso a las oficinas, por el Estado de Emergencia Sanitaria no es posible acudir a las instalaciones de la empresa, sin embargo, la gerencia nos brindó su apoyo en la información y accedió con apertura a la comunicación eficiente de manera virtual superando los inconvenientes propios que se dan por esta vía.

4.3. Recomendaciones

- Se recomienda que la empresa inicie mejorando las debilidades más significativas determinadas en el análisis interno, reconociendo aquellas actividades que no se están ejecutando o cumpliéndose al 100%, de esa manera será más sencillo el proceso de cambio hacia la digitalización.
- Implantar el comercio electrónico en la empresa de acuerdo a las características de la elaboración del diseño, con el enfoque al cliente y partiendo del involucramiento de todos los niveles organizativos.
- Evaluar los indicadores de forma periódica de la gestión comercial y el funcionamiento del E-Commerce, dando retroalimentación y la búsqueda de la mejora continua.
- Contratar los servicios de un(a) Community Manager, para el manejo del E-Commerce y de redes sociales de la empresa, dicho colaborador debe estar en constante capacitación para brindar una atención al cliente de calidad.
- El E-Commerce viene siendo utilizado por muchas organizaciones a nivel mundial, esta investigación ha considerado características particulares en las MICROPYMES cuyo fin es la innovación digital, la competitividad, y la rentabilidad, logrando ser sostenibles por implicar un aporte al desarrollo económico y social.

REFERENCIAS

- Alcaraz, J., Escribano, G. & Fuentes, M. (2009) “*Políticas de Marketing*”. España, Editorial Paraninfo
- Alonso, A. (2004). *Comercio electrónico: Antecedentes, fundamentos y estado actual*. España, Editorial Dykinson
- Arias, J., Villasis, M. & Miranda, M. (2012) *El protocolo de investigación III: La población de estudio*. México, CMICA
- Aumento del gasto en consumo de bienes duraderos (21/02/2020) El Peruano, Perú. [En línea] Recuperado el 20/06/20 de <https://elperuano.pe/noticia-actividad-economica-crecio-18-el-ultimo-trimestre-del-2019-90151.aspx>
- BlackSip (2019). *Reporte de Industria: El e-Commerce en Perú 2019*. (28/08/2019). [En línea] Recuperado el 15/06/2020 de <https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/08/Reporte-de-industria-del-eCommerce-Peru-2019-eBook.pdf>
- Camacho, K. (2018). *Reflexiones sobre la importancia de la noción de clase social en los estudios del consumo. La relación de los jóvenes con las e-compras en México*. [En línea] Recuperado el 15/06/2020 de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4217/421759176004/index.html>
- Cámara de Comercio de La Libertad (2019). *La Capital del Calzado Renace* [En línea] Recuperado el 15/06/2020 de <http://www.camaratru.org.pe/web2/images/revistas/PDF/2019/5.JUNIO2019.pdf>
- Campos, M. (2016) “*Gestión comercial y posicionamiento en el mercado de la procesadora Kasama Chips de la ciudad de Santo Domingo*” (Tesis para título profesional) Universidad Regional Autónoma de Los Andes.
- Castillo, M. & Carbajal, E. (2019) “*Propuesta de un sistema básico de Gestión comercial enfocado a productores de cacao de fino aroma en la provincia de La Convención, Cusco, para mejorar su productividad*” (Tesis para Título Profesional) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Centurión, W. & Marín, G. (2015) “*El comercio electrónico y su influencia en el crecimiento de las importaciones y rentabilidad de la empresa P&K Trading International E.I.R.L de la ciudad de Trujillo en el periodo 2010-2013*” (Tesis para título profesional) Universidad Privada del Norte.
- Chiavenato, I. (2009). “*Introducción a la teoría general de la administración*”. México, McGraw-Hill

Chuquiruna, J. & Ibáñez, J. (2018) “*Propuesta de E-commerce para la promoción y comercialización de textiles de los productores del distrito de Baños del Inca, 2018*”, (Tesis para título profesional) Universidad Privada del Norte.

Cifras del calzado en el Perú (19/07/19) ICEX, España. [En línea] Recuperado el 20/06/20 de https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/ode5/~edisp/doc2019819676.pdf?utm_source=RSS&utm_medium=ICEX.es&utm_content=26-04-2019&utm_campaign=Ficha%20sector.%20Calzado%20en%20Per%C3%BA%202019

¿Cómo prepararnos para la reactivación? 27/04/2020 Gestión, Lima. [En línea] Recuperado el 20/06/20 de <https://gestion.pe/blog/empresayfamilia/2020/04/como-prepararnos-para-la-reactivacion.html?ref=gesr>

David, F. (2008) “*Conceptos de administración estratégica*”. México, Pearson

D’Alessio, F. (2008). “*El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*”. Perú, CENTRUM.

De Borja, F. (2008). *Sistematización de la función comercial: Como integrar con éxito su estrategia corporativa y su plan de acción comercial*. España: Netbiblio. [En línea] Recuperado el 15/06/2020 de: https://books.google.com.pe/books?id=uZMW1DoEfGMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Denuncias por presuntas irregulares en las compras de las instituciones públicas. (06/09/2016) Diario Correo, Trujillo. [En línea] Recuperado el 20/06/20 de <https://diariocorreo.pe/edicion/libertad/rocio-taboada-se-estan-direccionando-las-compras-a-ciertos-proveedores-696430/>

E- Commerce News (2020). *Comercio electrónico Perú: La Guía más completa del mercado* (29 de abril del 2020). [En Línea] Recuperado el 15/06/2020 de: <https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2020/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html>

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo realiza la mesa de trabajo sectorial de la industria del cuero, calzado y marroquería de la ciudad de Trujillo. (11/07/19) Plataforma digital única del Estado Peruano. [En línea] Recuperado el 20/06/20 <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/noticias/45597-mtpe-realiza-mesa-de-trabajo-sectorial-de-la-industria-de-cuero-calzado-y-marroquineria>

El Peruano (2019). *Ventas de las mypes representan 19% del PBI*. (07/08/2019) [En línea] Recuperado el 15/06/2020 de <https://elperuano.pe/noticia-ventas-de-mypes-representan-19-del-pbi-82195.aspx>

Fernández, E. (2004). *La gestión tecnológica en las MYPES: Planeamiento estratégico en el comercio electrónico*. España, Ediciones Deusto

Ferrando, M. & San Martín, R. (1993) “*La encuesta. El análisis de la realidad*”. España, Alianza Universidad textos.

García, J. (2017) “*El comercio electrónico y la calidad de servicio en las mypes textiles de La Victoria, 2017*” (Tesis para título profesional) Universidad César Vallejo.

Gobierno Regional La Libertad (2019). *Estadísticas Micro y Pequeño Empresa Región La Libertad*. [En línea] Recuperado el 15/06/2020 de <http://sir.regionlalibertad.gob.pe/admin/docs/4Estadistica%20de%20la%20MYPE%20-%20LA%20LIBERTAD.pdf>

Guarch, J & Reig, A. (2004). *Fases de la implementación de “E-Commerce”*. España, Ediciones Deusto.

Guinot, C. (2009) “*Métodos, técnicas y documentos utilizados en Trabajo Social.*” España: Universidad de Deusto. [En línea] Recuperado el 15/06/2020 de: https://books.google.com.pe/books?id=6ZTgIa9gF4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Hernández, D. & Mendoza, G. (2018) “*El funcionamiento del comercio electrónico, categorías seguridad para usuarios y demografía de usos habituales*” (Tesis para título profesional) Universidad Autónoma del Estado de México.

Hill, C. & Jones, G. (2009). “*Administración estratégica*”. Estados Unidos, McGraw-Hill.

Hurtado, J. (2000) “*Investigación proyectiva.*” Colombia, Ediciones Quirón.

INEI (2016). *Perú: Estructura Empresarial, 2016*. [En línea] Recuperado el 15/06/2020 de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf

Jones, C., Motta, J. & Alderete, M. (2016). “*Gestión estratégica de tecnologías de información y comunicación y adopción del comercio electrónico en Mipymes de Córdoba, Argentina.*” [En línea] Recuperado el 15/06/2020 de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592316000048>

Kaba, I. (2008). *Elementos básicos de comercio electrónico*. Cuba, Editorial Universitaria.

León, J & Corozo, D. (2017) “*Mejora al proceso de gestión comercial en la empresa Fomentcorp S.A*” (Tesis para título profesional) Universidad de Guayaquil, Ecuador.

León, S. & Godoy, L. (2019) “*Problemáticas del comercio electrónico en Bogotá D.C, asociadas a la satisfacción del cliente*” (Tesis para título de especialista) Universidad Piloto de Colombia.

Los zapatos revelan y esconden rasgos personales. (05/07/12). BBC News, Estados Unidos. [En línea]

Recuperado el 20/06/2020 de

https://www.bbc.com/mundo/noticias/2012/07/120702_cultura_zapatos_personalidad_psicologia_wbm

Más del 40% de mypes cuentan con software ERP. (26/04/2019). La República, Lima. [En línea]

Recuperado el 20/06/2020 de <https://larepublica.pe/economia/1457364-40-mypes-cuentan-erp/>

Mesonero, M. & Alcaide, J. (2012). “*Marketing Industrial: Como orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente.*” (1ª ed.). Madrid, España: ESIC. [En línea]

Recuperado el 15/06/2020

de: <https://books.google.com.pe/books?id=WLF5HFdPYt8C&printsec=frontcover&dq#v=onepage&q&f=false>

Neilson, J. (2009). “*Comercio electrónico*”. Cuba, El Cid Editor

Ponce, J (2017). *La gestión comercial y su influencia en el crecimiento de las PYMES Hoteleras de Manabí. (Paper de Doctorado)*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos del Perú – Universidad Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador.

Promoción de las inversiones internacionales. (31/10/19) Gestión, Lima. [En línea] Recuperado el 20/06/2020 de <https://gestion.pe/blog/reglasdejuego/2019/10/la-proteccion-internacional-de-la-inversion-extranjera-en-el-peru.html/>

Proyecciones de la economía peruana 03/04/2020 El Economista, Perú. [En línea] Recuperado el 20/06/20 de <https://www.economistaamerica.pe/economia-eAmperu/noticias/10462545/04/20/Economia-y-coronavirus-Peru-crecera-21-el-2020.html>

Ordoñez, M. (2017) “*El marketing en la gestión comercial de las PYMES, 2017*” (Tesis de Maestría) Universidad César Vallejo

Otzen, T. & Monterola, C. (2017) “*Técnicas de muestreo sobre una población a estudio.*” Chile, Universidad de la Frontera.

Reconocimiento a la industria del calzado en el mundo (24/09/19). El Peruano, Perú. [En línea] Recuperado el 20/06/20 de <https://www.elperuano.pe/noticia-industria-del-calzado-peruana-sera-reconocida-el-mundo-83699.aspx>

Reducción del gasto en el 2020. (09/03/2020) El Comercio, Perú. [En línea] Recuperado el 20/06/2020 de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/consumo-consumo-no-crecera-en-el-2020-el-coronavirus-influye-en-esta-proyeccion-coronavirus-noticia/?ref=ecr>

Rojas, C., Calderón, L., & Arango, L. (2014). *Modelo gerencial de plan estratégico para apoyar la gestión comercial de la línea comercial de dotación en Didetexco*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Medellín, Colombia.

Sigmond, K. (2017). *El comercio electrónico en los tratados de libre comercio de México*. [En línea] Recuperado el 15/06/2020 de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/2932/293258387019/index.html>

Soriano, A. (2018) “Gestión de procesos comerciales y su relación con la satisfacción del cliente en una empresa productora de lácteos, 2018” (Tesis para título profesional) Universidad Privada del Norte.

Veliz, L. (2019) “Análisis del proceso de la gestión comercial en la empresa IGL S.A. 2019” (Tesis para título profesional) Universidad Privada del Norte.

Vilca, Y. (2016) “Modelo E-commerce para la mype Biobotanic Ge de la ciudad de Trujillo-2016” (Tesis para título profesional) Universidad Privada del Norte.

Yuni, J. & Urbano, C. (2006). “*Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación*.” (2da ed.). Argentina: Brujas. [En línea] Recuperado el 15/06/2020 de: https://books.google.com.pe/books?id=XWIkBfrJ9SoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Williams, N. (2004). “*Gestión comercial I*.” Chile, Universidad de Los Lagos

Zao, M., Rodríguez, D. & Sosa, M. (2005). *El comercio electrónico: una estrategia para hacer negocios*. Cuba, El Cid Editor.

ANEXOS

Anexo N° 01 – Guía de entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA CALZADO “MIS TABITAS”

Buenos días, la presente entrevista con fines académicos bajo confidencialidad de los datos y de la información proporcionada, tiene como objetivo analizar y determinar aspectos de la gestión comercial dentro de la empresa, en ese sentido, su conocimiento y experiencia como Gerente es muy importante por lo que agradecemos el apoyo.

1. ¿Cuál es el rubro de la empresa y a que se dedica? ¿Quiénes son su público objetivo?
2. ¿Cuál es la experiencia de la empresa en el sector en el que se desenvuelve?
3. ¿Cómo califica la competencia en el sector en el que se desenvuelve?
4. ¿Qué diferencia a calzados “Mis Tabitas” de la competencia?
5. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de su empresa?
6. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta su empresa?
7. ¿Qué objetivos tiene pensado lograr en el futuro?
8. ¿Qué aspectos mejoraría en la gestión comercial de su empresa para brindar una mejor atención al público?
9. Respecto al uso de la tecnología, ¿Qué opina de una tienda virtual para su empresa?
10. ¿Cuáles cree que pueden ser las ventajas del comercio electrónico en su empresa?
11. En función de ello, en términos porcentuales, ¿En cuánto espera aumentar el nivel de pedidos, de clientes y de ventas en su empresa?

Anexo N° 02 – Guía de entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA

Buenos días, la presente entrevista con fines académicos bajo confidencialidad de los datos, está dirigida al cliente interno encargado de las ventas en la empresa de calzado “Mis Tabitas”, con el objetivo de analizar y determinar aspectos importantes de la gestión comercial como parte de la investigación, agradecemos su participación.

1. ¿Cómo se maneja la gestión comercial actualmente?
2. ¿Cómo es la interacción cliente – empresa?
3. ¿Cómo es el manejo de la tecnología en la gestión comercial de la empresa? y ¿Cuánto cree que mejore la gestión comercial con el comercio electrónico?
4. ¿Qué aspectos cree usted que son importantes para personalizar el comercio electrónico?
5. A través del comercio electrónico ¿En cuánto cree que aumentaría el nivel de ventas, el número de clientes, y el nivel de montos por ventas?

Anexo N° 03 – Cuestionario.

ENCUESTA SOBRE E-COMMERCE A LOS CLIENTES DE CALZADO “MIS TABITAS”

Reciba un cordial saludo, la presente encuesta con fines académicos bajo criterio de confidencialidad de los datos, está dirigida a los clientes externos de la empresa de calzado “Mis Tabitas”, con el objetivo de analizar y determinar aspectos importantes para la investigación, de antemano agradecemos su participación.

Instrucciones: Marque con una “X” o encierre con un círculo la alternativa que considere:

Sexo:

A) Femenino

B) Masculino

1. ¿Ha escuchado hablar de E-commerce?

a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

2. ¿Ha visitado una plataforma de comercio electrónico?

a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

3. ¿Ha comprado en una plataforma de comercio electrónico?

a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

4. En promedio ¿Gasta entre S/50 a S/300 comprando por internet?

a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

5. ¿Considera a la eficiencia en seguridad el aspecto más importante de su compra por internet?

a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

6. ¿Generalmente utiliza su celular para realizar sus compras por internet?

a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

7. ¿Le gustaría interactuar y ser notificado en sus redes sociales luego de realizar la compra?

a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

8. ¿Le gustaría personalizar su compra por internet?

a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

9. ¿Considera el uso adicional de pegatina, taco reemplazable y plantilla como buenas opciones para la personalización en su compra?

a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

10. ¿Considera que su seguridad ha sido vulnerada mediante robos o fraudes en sus cuentas y/o tarjetas?

a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

11. ¿Considera cómo medios de pago más usados en las compras por internet a las tarjetas de crédito/débito y contraentrega?

a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

12. ¿Le gustaría comprar por internet en una página web propia de la empresa?

a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

13. ¿Le gustaría recibir ayuda especializada a través de sus redes sociales (Whatsapp) antes de su compra?

a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

14. ¿Toma en consideración las buenas experiencias de la compra por Internet en una empresa, para solicitar nuevamente sus productos y servicios?

a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

¡Muchas gracias!

Anexo N° 04 – Carta de autorización del uso del nombre comercial de la empresa

Trujillo, 20 de junio del 2020

Estimados Señores:

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

Trujillo

Presente.-

Asunto: Autorización de uso del nombre comercial

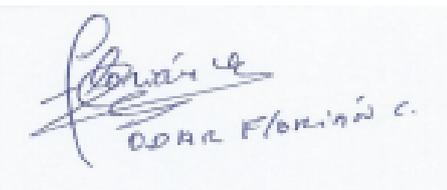
Yo Lider Llanos Suárez identificado con DNI N° 45224840 en mi calidad de Gerente General de la empresa Calzado “Mis Tabitas” autorizo a Elmer Jeanpier Malca Zelada identificado con DNI N° 76421359 y a David Alvarez Terrones con DNI N° 70835017, bachilleres de la carrera de Ingeniería Empresarial, para que utilicen el nombre comercial de la empresa en su trabajo de Tesis titulado “ E – Commerce para la gestión comercial de MICROPYMES del sector calzado de Trujillo: CASO CALZADOS MIS TABITAS”

Sin otro particular, reciban un cordial saludo.

Atentamente


Lider Llanos Suárez

Anexo N° 05 – Matrices para la evaluación de expertos: Cuestionario - Encuesta

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	E-commerce para la gestión comercial de MICROPYMES del sector calzado de Trujillo: Caso Calzados Mis Tabitas			
Línea de investigación:	Gestión de Pymes			
Apellidos y nombres del experto:	Mg. Odar Florián Castillo			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Gestión Comercial			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SI o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SI	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	x		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	x		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	x		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	x		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	x		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?		x	
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	x		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	x		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	x		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	x		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
Sugerencias:				
Firma del experto:				

Anexo N° 06 – Transcripción de la entrevista

Buenas tardes, en el marco de nuestra investigación de tesis titulada E-commerce para la gestión comercial de las empresas de calzado en la ciudad de Trujillo: Caso Calzados Mis Tabitas, damos la cordial bienvenida a su Gerente General, el Sr. Líder Llanos a quien agradecemos por darnos a su empresa como unidad de estudio.

1. ¿Cuál es el rubro de la empresa y a que se dedica? ¿Quiénes son su público objetivo?

Nosotros nos iniciamos en el sector calzado en el año 2014 e iniciamos con calzado para niños y posteriormente hemos ido ampliando el negocio, evaluamos tomar esta decisión para aumentar el margen de ganancia, debido que la inversión obligaba mayores ventas. Cambiamos a un local más grande y hemos comenzado a vender a personas adultas (damas y caballeros) así como mocasines para jóvenes, basándonos en la moda y en las nuevas tendencias.

Asimismo, nos hemos enfocado en producir calzado para damas mayores de 50 años, debido que es un mercado que estaba un poco desatendido.

2. ¿Cuál es la experiencia de la empresa en el sector?

Tenemos 7 años de experiencia como empresa, sin embargo, en ventas tenemos un promedio de 14 años, antes solamente nos dedicábamos a la comercialización del calzado, esto cambió para bien, ya que debido a constantes problemas con los proveedores nos hemos visto en la necesidad de comenzar a fabricar.

3. ¿Cómo califica la competencia en el sector en el que se desenvuelve?

El nivel de competencia es muy fuerte en el sector calzado, ya que es la competencia local y la de importación, eso nos obliga a cumplir con las tendencias, incluso con la obligación de generar novedad, yo como fabricante tengo que estar con el modelista buscando novedades, investigando en el mercado de Brasil e Italia; con el objetivo de cumplir con los gustos del cliente.

4. ¿Qué diferencia a calzados “Mis Tabitas” de la competencia?

Nos diferencia ser novedosos, ahora estamos sacando un calzado para dama que es anti - estrés, hemos venido persiguiendo para lograr este producto, debido que hay un preciso trabajo de por medio con los materiales, de manera que le brindamos un producto novedoso, cómodo y con garantía de duración.

5. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de su empresa?

Como fortaleza, considero que tenemos el empeño para superar las circunstancias como es el caso de esta pandemia. Además, hemos aprovechado en implementar nuestro taller.

Debilidades: En el lugar en que estamos situados que es El Milagro, es complicado encontrar trabajadores conocedores en la fabricación del calzado, sin embargo, yo les voy enseñando el proceso, haciendo seguimiento y corrigiendo errores en caso los haya.

6. ¿Qué objetivos tiene pensado lograr en el futuro?

Tengo como objetivo a corto plazo, acentuar más la marca; a mediano plazo es consolidar el taller, ya que vamos en el proceso de implementación y a largo plazo es exportar mi producto a Argentina y países de Norte América como México, entre otros.

7. ¿Qué aspectos mejoraría en la gestión comercial de su empresa para brindar una mejor atención al público?

Lo que debo hacer ahorita es manejar redes sociales, he descuidado este aspecto que permite captar y segmentar más clientes.

8. Respecto al uso de la tecnología, ¿Qué opina de una tienda virtual para su empresa?

Me parece bien, en lo que a mí respecta, me centré en estos años en las ventas por redes sociales, estudiar cursos de comercio exterior, licitaciones públicas, en tanto el E-Commerce aún no lo había considerado.

9. ¿Cuáles cree que pueden ser las ventajas del comercio electrónico en su empresa?

Cuando se trata de mostrar tu producto o negocio es gratificante tener una vitrina, no sólo estamos hablando de una tienda física, sino que también puede ser electrónica, y con esto hay ventajas ya que evitas contratar mayor personal, costos por alquiler de local, etc.

10. En función de ello, en términos porcentuales, ¿En cuánto espera aumentar el nivel de pedidos, de clientes y de ventas en su empresa?

Estoy seguro que con la implementación del E commerce se va a mejorar, pero para ello debemos mejorar y ofrecer un mejor producto, de repente un 25% o 30%, sin embargo, el porcentaje que mejore al negocio le da vida, así sea muy poco ese es el camino. Digo esto, porque he comprado en tiendas virtuales, pero no lo he ofrecido hasta ahorita.

Parte II (Gestión comercial)

1. ¿Cómo es la interacción cliente – empresa?

La interacción con el cliente es muy buena, pero creo que no estamos adaptados a hacer las compras electrónicas, puesto que hay un alto nivel de incertidumbre ya que las personas están involucradas en el tema de las estafas debido que no lo conoces a la otra persona. Sin embargo, con personas conocidas o que te conocen no hay duda.

No obstante, con una tienda virtual el riesgo de una estafa es mucho menor que vender por redes sociales, debido que se entrega un comprobante electrónico con comprobación de SUNAT, lo cual consta que la compra fue verídica.

Además, hay que tener en cuenta un problema es que las tallas en el sector calzado no están unificadas, lo cual genera que no haya certeza en la compra.

2. ¿Cómo es el manejo de la tecnología en la gestión comercial de la empresa? y ¿Cuánto cree que mejore la gestión comercial con el comercio electrónico?

Yo he vendido calzado por redes sociales, para mí es un instrumento de venta muy valioso inclusive he vendido a personas de Ecuador, así uno se percató que el producto puede salir fuera del país colocándolo en una vitrina virtual. Además, no sólo había pensado mostrar mis productos sino también el proceso de fabricación es por ello que había implementado un taller amplio

4. ¿Qué aspectos cree usted que son importantes para personalizar el comercio electrónico?

Hace unos días hablé con una chica que se dedica a manejar redes quien va a comenzar a manejar nuevamente el tema de la página y creo que ella nos puede apoyar bastante en el tema del comercio electrónico.

Anexo 07 – Validación de fiabilidad de instrumentos

VALIDACIÓN DE FIABILIDAD DE INSTRUMENTOS (CUESTIONARIO)

COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

Requiere de una sola aplicación del instrumento y se basa en la medición de la respuesta del sujeto con respecto a los ítems del instrumento

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

K: El número de ítems

$\sum S_i^2$: Sumatoria de Varianzas de los Ítems

S_T^2 : Varianza de la suma de los ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

K: El número de ítems

14
11.3580
122.45

$\sum S_i^2$: Sumatoria de varianzas de los Ítems

S_T^2 : La varianza de la suma de los Ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

$$14 \quad (\quad 1 \quad - \quad 0.16 \quad)$$

$$1.071428571 \quad (\quad 0.84 \quad)$$

$$\alpha = 0.9770$$

Entre más cerca de 1 está α , más alto es el grado de confiabilidad.

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	33	100,0
	Excluido	0	0,0
	Total	33	100,0

Anexo N° 8 - Políticas de seguridad

POLÍTICA RECTORA DE SEGURIDAD

1. INTRODUCCIÓN:

La gerencia de la empresa de calzado “Mis Tabitas” determina la información como un activo de alta importancia que permite el desarrollo continuo de la misión y el cumplimiento del objetivo de la misma, lo cual genera la necesidad de implementar medidas que permitan proteger la confidencialidad, integridad y disponibilidad en todo el ciclo de vida de la información.

El presente establece las políticas integrales, las cuales deben ser adoptadas por los funcionarios, jefaturas, personal administrativo, visitantes y terceros; estas se encuentran enfocadas al cumplimiento de las buenas prácticas de seguridad de la información, basadas en la NTP – ISO/IEC 27001 2014.

2. OBJETIVO:

- Establecer las políticas que regulan la seguridad de la información y presentar en forma clara y coherente los elementos que conforman la política de seguridad.
- Preservar la disponibilidad, confidencialidad y la integridad de la información que posea la empresa, así como el correcto desarrollo de las funciones de comercio electrónico.
- Establecer responsabilidades para la capacitación y concientización sobre la importancia y la comprensión de velar por la seguridad de la información.

3. ALCANCE:

- Las presentes políticas tienen alcance a toda la estructura organizativa de “Mis Tabitas”, involucrando a todos los funcionarios, jefaturas, personal administrativo, trabajadores y terceros que tengan acceso o que desarrollen, adquieran o usen sistemas de información y/o aplicaciones informáticas.

4. DEFINICIONES:

Para los fines de las presentes políticas, se establecen las siguientes definiciones:

a) Activos: Son los bienes que tienen valor para la organización y están constituidos por los siguientes tipos:

- De información: Bases de datos, archivos, contratos, facturas y acuerdos, documentación de sistema, información de investigación, manuales de usuario, material de entrenamiento, registro de auditoría, e informe de archivo.
- De software: aplicaciones de sistema, herramientas de desarrollo y utilidades.
- Físicos: equipos de cómputo, equipos de comunicaciones, y otros.
- Servicios: servicios computacionales y de comunicación, iluminación especial, aire acondicionado.
- Personas
- Intangibles

b) Firewall: Dispositivo tecnológico que tiene como función proteger la red interna de una organización de accesos no autorizados del exterior vía Internet.

c) **Red privada virtual – VPN:** Metodología de conexión por Internet que permite a los usuarios conectarse a la red corporativa utilizando conexiones públicas, a través de canales seguros de comunicación.

d) **Evento de seguridad de información:** Es una ocurrencia identificada de un sistema, servicio, o red el cual indica una posible brecha de la política de seguridad de información o fallas de las salvaguardias o una situación desconocida que puede ser relevante para la seguridad.

e) **Riesgo:** Combinación de la probabilidad de un evento y sus consecuencias.

f) **Amenaza:** Causa potencial de un incidente no deseado que puede resultar en daño al sistema u organización.

g) **Vulnerabilidad:** Debilidad de un activo o grupo de activos que pueden ser explotados por una o más amenazas.

5. RESPONSABILIDADES GENERALES

Conformación del Comité de Gestión Seguridad de la Información de “Mis Tabitas”

Lo conforman los siguientes:

- Gerencia General
- Jefe de Logística y Almacén
- Jefe y asistente de Sistemas
- Vendedores

Funciones y responsabilidades del Comité de Gestión de la Información de “Mis Tabitas”.

- Revisar constantemente las Políticas de Seguridad de la Información, para su modificación y/o actualización, para su aprobación posterior.
- Supervisar y controlar la implementación y efectividad de las Políticas de Seguridad de la Información.
- Cumplir con las metas establecidas con respecto a las Políticas de Seguridad de la Información.
- Proveer lineamientos claros y un visible apoyo en la gestión para iniciativas de seguridad de la información.
- Proponer planes y programas de capacitación para sensibilizar al personal en materia de seguridad de la información.
- Adoptar acciones administrativas orientadas a garantizar la seguridad de la información.
- Aprobar los roles y responsabilidades específicas para la seguridad de la información en toda la organización.

POLÍTICA DE SEGURIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS

2.1. Objetivo:

- Asegurar que los funcionarios, jefaturas, personal administrativo, demás colaboradores de la empresa, entiendan sus responsabilidades, como usuarios y roles asignados, con el fin de reducir el riesgo de una mala práctica en la seguridad de la información y de las instalaciones.

2.2. Política

Las actividades de gestión sobre los recursos humanos de “Mis Tabitas” son esenciales para el buen funcionamiento de los servicios de comercio electrónico. Para tales efectos, deben considerarse los siguientes lineamientos:

a) Antes del empleo:

- Se debe firmar un acuerdo de confidencialidad y no divulgación previamente a ser otorgado el acceso a las instalaciones de procesamiento de información en caso de ser un recién contratado en la empresa, de manera que refleje el siguiente al nuevo colaborador tal y como se hizo en la revisión de antecedentes y en la clasificación de su información.

b) Después del empleo

- Se debe capacitar y sensibilizar a los colaboradores durante la inducción sobre las políticas de seguridad de la información.
- Se debe asegurar que los funcionarios, jefaturas, personal administrativo y colaboradores, adopten sus responsabilidades en relación con las políticas de seguridad de “Mis Tabitas” y actúen de manera consistente frente a las mismas.

- En situaciones de incumplimiento y/o violaciones a las políticas de seguridad de la información estará sujeto a sanción previa evaluación de los hechos.

POLÍTICA DE SEGURIDAD DE LAS OPERACIONES

3.1. Objetivo:

- Asegurar que las operaciones de instalaciones de procesamiento de la información sean correctas y seguras

3.2. Políticas:

a) Procedimientos operativos documentados

- Se debe asegurar la existencia de documentación formal de sus procedimientos operativos, estableciendo las responsabilidades y los recursos utilizados para su ejecución eficiente.

b) Gestión del cambio

- Se deberá mantener un registro de control de cambios de los sistemas de información, aplicaciones informáticas, equipos, base de datos y perfiles de acceso, a través de la implementación de acciones y procedimientos orientados a asegurar que todo cambio siga un proceso planificado que incluya responsabilidades, controles de seguridad, reversión en caso de fallas y análisis de impacto.

c) Separación de los entornos de desarrollo, pruebas y operaciones

- Se deben separar los recursos de prueba, desarrollo y producción, implementando los controles necesarios. Asimismo, se debe definir y documentar el procedimiento para su posterior uso.
- El Jefe de Sistemas debe supervisar la planificación de capacidades de los sistemas de operación y el almacenamiento adecuado.

- El Jefe de Sistemas debe establecer los criterios y las pruebas a realizar a los sistemas existentes o nuevos que permitan al área usuaria su evaluación y aceptación formal previa a su puesta en ambiente de producción.

d) Controles contra códigos maliciosos

- El Jefe de Sistemas debe asegurar que todas las estaciones de trabajo estén protegidas con el antivirus corporativo y que éste se encuentre actualizado.
- El Jefe de Sistemas es responsable de la renovación de licencias de software, y deberá definir su cronograma de renovación, para evitar que se produzca incumplimiento de uso legal de software.
- El Jefe de Sistemas como medida de prevención, si detecta que algún servidor de red, estación de trabajo o computadora está infectada por algún tipo de malware, deberá aislarla inmediatamente, desconectándola de la red para su pronta solución.

e) Respaldo de la información

- Se deberá establecer procedimientos rutinarios para el respaldo de la información, de acuerdo a su criticidad, realizando copias de seguridad y pruebas de recuperación, conforme a su cronograma definido.
- El área de Sistemas debe ser resguardado en un ambiente que reúna las condiciones adecuadas de acondicionamiento, tráfico de personas, temperatura, humedad y polvo, con el fin de proteger y salvaguardar los equipos informáticos.
- Las copias de seguridad deben resguardarse en un ambiente distinto al de la empresa que reúna las condiciones adecuadas de acondicionamiento, temperatura y humedad.

- Los equipos y medios de respaldo deben contar con un programa de mantenimiento preventivo y correctivo para asegurar su correcto funcionamiento.
- El área de Tecnología, así como las áreas operativas deberán contar con un plan actualizado de las instalaciones eléctricas y de comunicaciones de los equipos.
- Las instalaciones se alinearán estrictamente a los requerimientos de los equipos, cuidando las especificaciones del cableado y los de los circuitos de protección necesarios.
- En ningún caso se permitirán instalaciones improvisadas o sobrecargadas.

f) Registro de eventos

- Las actividades de operadores y administradores de los sistemas deben ser monitoreadas, registradas y verificadas regularmente.

POLÍTICA DE CONTROL DE ACCESOS

4.1. Objetivo:

- Limitar el acceso a la información y a las instalaciones de procesamiento de la información.

4.1. Políticas:

a) Control de acceso:

- Con el propósito de impedir accesos no autorizados a los recursos de información, deben establecerse procedimientos formales para asignar los derechos de acceso a los sistemas.
- Los funcionarios son los encargados de autorizar y solicitar el acceso del personal a su cargo a los recursos tecnológicos.

b) Acceso a redes y servicios de red:

- Deben definirse normas y procedimientos de control a nivel de sistema operativo de red, de manera que no se compartan identificadores entre diferentes usuarios ni pueda detectarse la duplicidad de sesiones de usuarios.

c) Sistema de gestión de contraseñas:

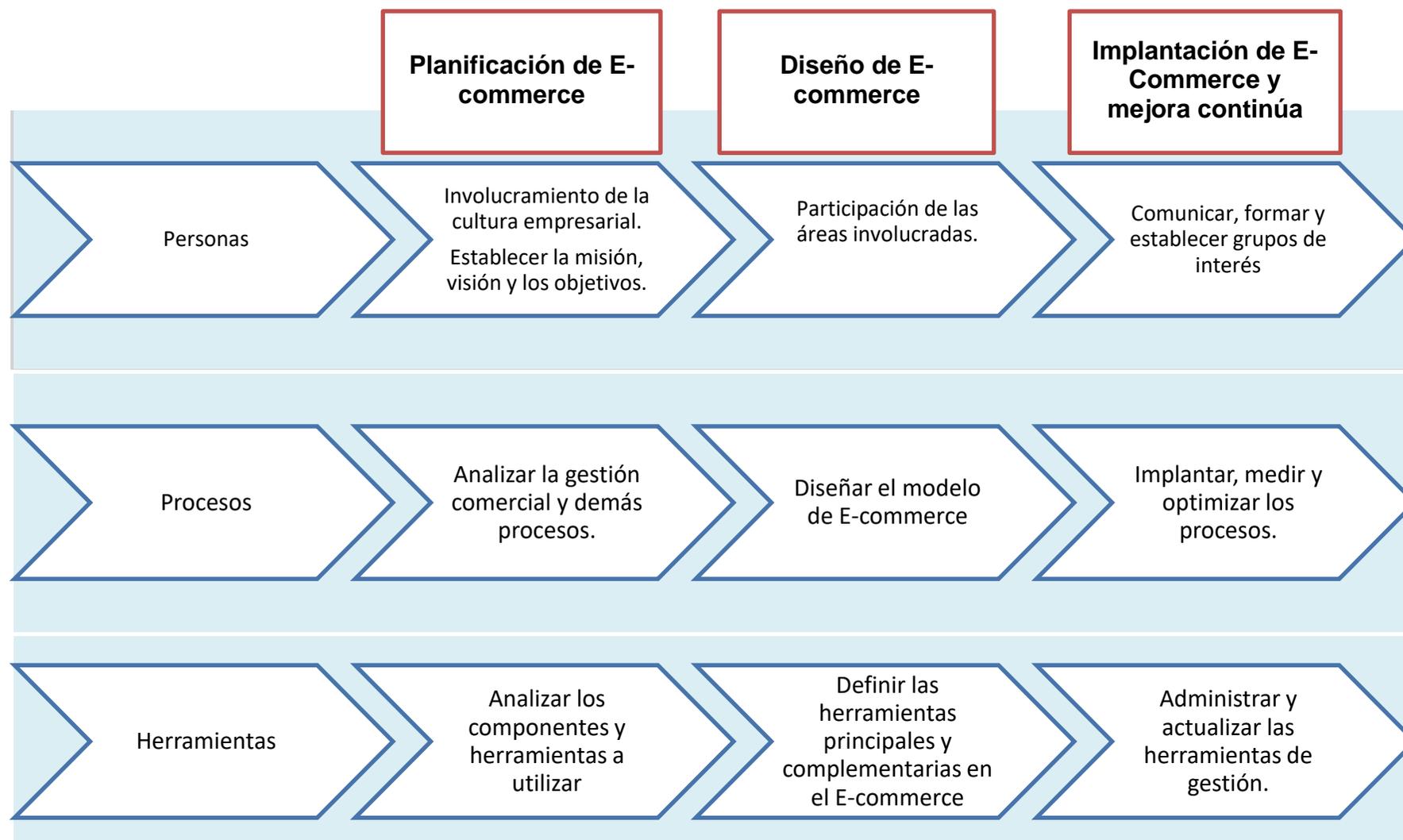
- El Jefe de Sistemas, debe establecer, en sus respectivos ámbitos, las normas y procedimientos para la asignación y cambio de contraseñas. Al respecto, se informará al usuario sobre lo siguiente:
 - Debe seleccionar secuencias de caracteres o palabras claras y fáciles de recordar. Se debe considerar una longitud mínima de 8 caracteres.
 - No debe considerar información relacionada directamente con el usuario (nombre, fecha de nacimiento, teléfono, etc.).

- Cada persona es responsable de la confidencialidad de la contraseña asignada, y de las consecuencias por las acciones que, mediante su uso, terceras personas puedan realizar.
- Está prohibido compartir las contraseñas asignadas.

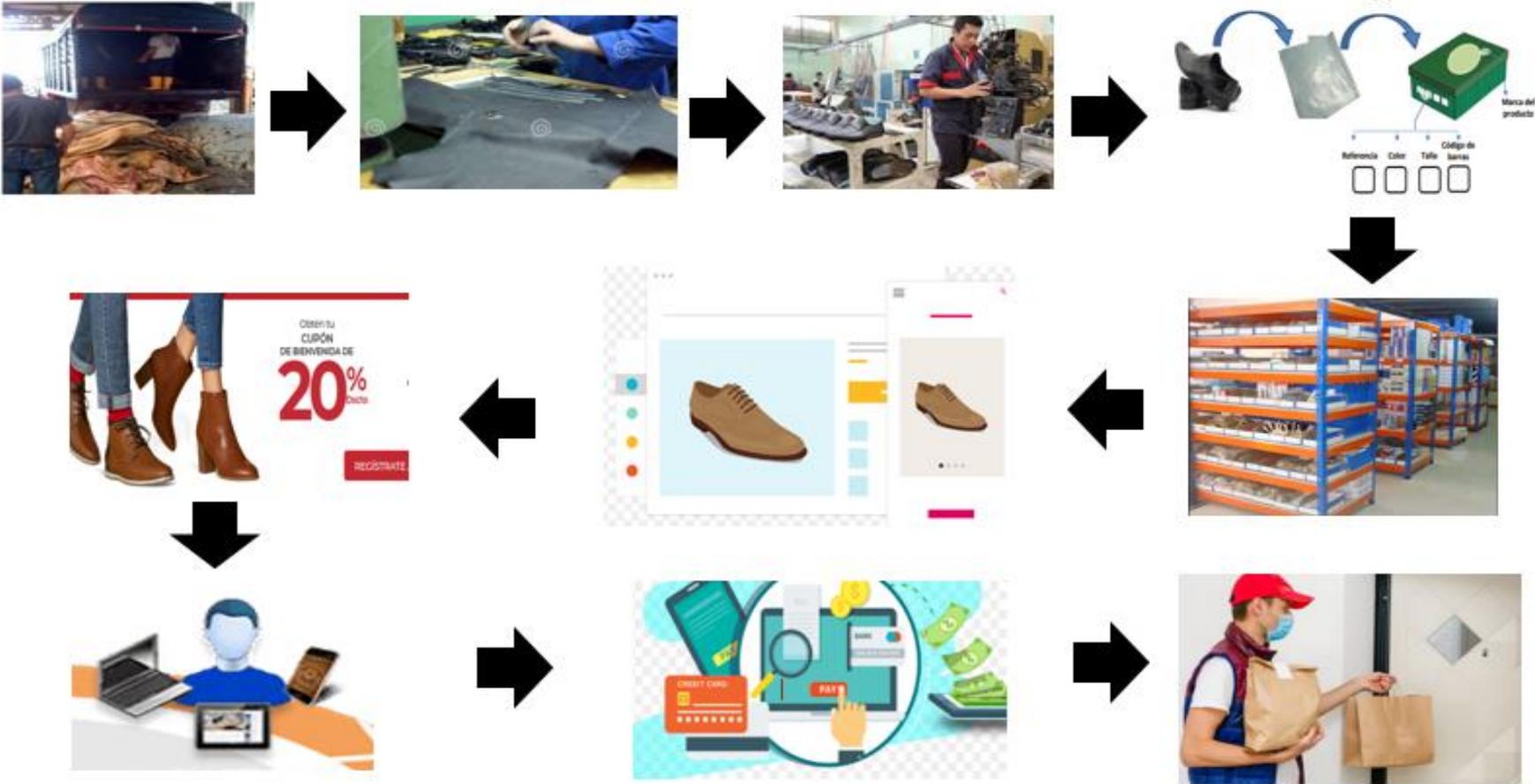
d) Aprovisionamiento de acceso a usuario:

- El acceso a los recursos de red, internos y externos, debe ser controlado por el Jefe de Sistemas de manera que el personal no comprometa la seguridad de los activos de información.
- El acceso a los sistemas operativos de las estaciones de trabajo de “Mis Tabitas” debe ser debidamente controlado por el Jefe de Sistemas, a fin de evitar accesos no autorizados a recursos o información.

Anexo N° 9 – Etapas de la implantación del E-Commerce



Anexo N° 10 - Cadena de suministro en el diseño de E-Commerce B2C para la gestión comercial de una empresa de calzado



Inicio **Colección** *Acerca de nosotros* *Contacto* *Iniciar sesión/ Registrarse*

Hombre
Mujer
Niño

Calzados "Mis Tabitas"

20% Off
TODO
MUJER

Venta de colección

Tu compra fácil y segura

Ingresa tu email aquí

Subscribe Now

Encuentra tu zapato perfecto

Zapato de vestir
Desde: **S/ 99.90**

MUJER

COMPRAR

Zapato de vestir
S/ 99.90

HOMBRE

COMPRAR

Facturas Electrónicas Compras 100% Seguras Te Ayudamos a Comprar Términos y condiciones Política de Privacidad

Lo Más Buscado



S/.19,99

SKU: 0020

Size

Elegir

Cantidad

1

[Agregar al Carrito](#)

[Ver más detalles](#)



SUSCRÍBETE

Suscríbete a nuestro newsletter para recibir ofertas exclusivas, pensadas sólo para ti.

[SUSCRÍBETE >](#)



SÍGUENOS

Únete a nuestra comunidad, entérate de ofertas y contenido exclusivo, síguenos en:

[FACEBOOK >](#)

Anexo N° 12 – Fanpage Facebook Calzados Mis Tabitas

