

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para el Sector

Comercio Electrónico en el Perú

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES

OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Julio Córdova Paucar

Gabriel Miró Quesada Bojanovich

José Montenegro Figueroa

Franco Uceda García

Guillermo Zegarra Adrianzén

Asesor: Dr. Victor Alarcón Ramírez

Santiago de Surco, febrero de 2015

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio:

Al profesor Dr. Fernando D'Alessio Ipinza, por sus valiosas enseñanzas, sus certeros aportes, y su amable disponibilidad.

Al profesor Dr. Victor Alarcón y al profesor Dr. Jorge Benzaquen, por su desinteresada colaboración y sugerencias.

Al Dr. Rolando Arellano Cueva, al señor Fernando D'Alessio Benzaquen y a la señorita Carla Bejarano, por dedicarnos su valioso tiempo en las entrevistas, y a las muchas otras personas que colaboraron de una u otra manera en la realización de esta Tesis.

A los profesores del Global VII de CENTRUM Católica y de A. B. Freeman School of Business de Tulane University, por los valiosos conocimientos transmitidos.

A los alumnos del Global VII de CENTRUM Católica, cuyas experiencias enriquecieron cada una de las sesiones de clase.

A nuestras familias, por su apoyo y paciencia.

Dedicatoria

A Johanna mi esposa, por su apoyo invaluable, y a Renato y Emma por su increíble
inspiración.

José

A Aizel, por el hermoso proyecto que comenzamos juntos.

A mis Padres y hermanos, por su gran amor y apoyo, que me motivan a ser una mejor
persona cada día. Este logro es para ustedes.

Franco

A mi esposa Jessica y a mis hijos Regina y Joaquín, por su paciencia y apoyo incondicional.

A mi Madre, por ser un ejemplo de tenacidad.

A mi Padre, por las enseñanzas que me dejó en vida.

Guillermo

A la próxima generación de mi familia: a Marcelo, Nicolás, Mikael, Alejandro y Facundo.

A mis Padres, por enseñarme que los sacrificios tienen frutos.

A mis hermanos, por ser mis mejores amigos.

Julio

A Paola mi esposa, y a mis hijos Ignacio, Josefina y Rafaella, por su apoyo incondicional,
paciencia y consejos.

A mis Padres, por sus enseñanzas, apoyo y consejos que han marcado mi vida.

Gabriel

Resumen Ejecutivo

El sector comercio electrónico en el Perú es una de las pocas actividades que ha venido creciendo a un ritmo de dos dígitos anualmente en los últimos años, con lo cual se vuelve un sector muy atractivo para muchas organizaciones. Sin embargo, mucho de este crecimiento se explica por un acompañamiento al desarrollo económico del país en los últimos años, más que por un desarrollo estructurado, planificado y coordinado del sector. Esto hace que los resultados del sector, si bien han sido impresionantes alcanzando un 0.49% del PBI nacional al año 2013, sean todavía inferiores a la participación que tiene el mismo sector en los países referentes de esta industria, como por ejemplo Reino Unido (5.61%), Japón (2.86%), Estados Unidos (2.29%), China (1.97%), entre otros.

El presente estudio analiza los factores externos e internos que vienen potenciando y afectando al sector, y propone a través de estrategias y objetivos estructurados la ejecución de un plan coordinado para que en un horizonte de 10 años el sector quintuple su facturación actual, alcanzando los 5,000 millones de dólares anuales o 1.5% del PBI al año 2025. Esta cifra ubicaría al Perú dentro de los parámetros actuales de facturación relativa al PBI que otros países ya ostentan, teniendo en cuenta que este sector va a tomar cada vez más importancia en las economías mundiales.

Han sido planteadas ocho estrategias, seis Objetivos de Largo Plazo y 30 Objetivos de Corto Plazo, los cuales, en suma, desarrollan diversas áreas de aprovechamiento, como por ejemplo el incremento de la penetración de Internet, la creación de un gremio privado impulsador del sector, la difusión de los beneficios de su uso tanto a nivel empresarial como a nivel de consumidor final, el incremento de la seguridad en las transacciones, la generación de un mejor marco legal para las transacciones, la preparación y calificación específica de recursos humanos, asociaciones estratégicas públicas y privadas, y el desarrollo de la

infraestructura necesaria. Estas áreas permitirán consolidar el crecimiento que el sector está teniendo hoy en día y desarrollarlo en el futuro.

Un futuro que se muestra promisorio, principalmente por los avances tecnológicos que muy pronto permitirán democratizar el acceso a Internet y mejorar los tiempos de entrega de los productos y servicios hacia los consumidores. Por lo tanto, es imperativo que el comercio electrónico en el Perú esté preparado y pueda maximizar el aprovechamiento de los nuevos recursos que la tecnología pondrá a disposición, y volverse así un sector industrial vanguardista y un referente en la arena global.



Abstract

The e-commerce sector in Peru is one of the few activities that have been growing at a double digit rate annually in recent years, which makes it a very attractive sector for many organizations. However, much of this growth is explained by the economic development of the country in recent years, rather than a structured, planned and coordinated development of the sector. Despite the fact that the results of the sector, even being impressive, reached 0.49% of the national GDP in 2013, this rate is still below the share that has the same sector in countries concerning this industry, such as the UK (5.61 %), Japan (2.86%), United States (2.29%), and China (1.97%), among others.

This study analyzes the external and internal factors that are promoting and affecting the sector, and through structured strategies and objectives, proposes the implementation of a coordinated plan in a 10 years frame for the sector to fivefold its current billing plan, reaching 5,000 million dollars per year or 1.5% of GDP by 2025. This amount would place Peru within the current billing parameters relative to GDP that other countries already hold, given that this sector is going to increasingly take more importance in world economies.

Eight strategies, six Long-term Objectives and 30 Short-term Objectives have been raised, which, together, would develop various areas to exploit, such as increasing Internet access, creating a private league that will boost the sector, spreading the benefits of using e-commerce both enterprise and final consumers level, increasing the security of transactions, generating a better legal framework for transactions, preparation and specific training of human resources, strategic partnerships both public and private, and the development of the necessary infrastructure. These areas will consolidate both the growth that the sector is facing today and its future development.

A future that shows promising, mainly by technological advances that will soon allow democratize access to Internet and improve delivery times of products and services to

consumers. Therefore, it is imperative that e-commerce in Peru shall be prepared and able to maximize the use of resources that new technology will make available, and thus become a modern industrial sector and a leader in the global arena.



Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xiii
Capítulo I: Situación General del Sector Comercio Electrónico en el Perú.....	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones	12
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	15
2.1 Antecedentes	15
2.2 Visión.....	20
2.3 Misión	20
2.4 Valores	21
2.5 Código de Ética	21
2.6 Conclusiones	22
Capítulo III: Evaluación Externa.....	23
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones.....	23
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	23
3.1.2 Potencial nacional	27
3.1.3 Principios cardinales	46
3.1.4 Influencia del análisis en el Sector Comercio Electrónico en el Perú....	50
3.2 Análisis Competitivo del País	50
3.2.1 Condiciones de los factores.....	54
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	58
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	60
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	61

3.2.5	Influencia del análisis en el Sector Comercio Electrónico en el Perú....	62
3.3	Análisis del Entorno PESTE	63
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	63
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	66
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	69
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	71
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	76
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) del Sector Comercio Electrónico en el Perú	78
3.5	El Sector Comercio Electrónico en el Perú y sus Competidores	80
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores	81
3.5.2	Poder de negociación de los compradores	81
3.5.3	Amenaza de los sustitutos	83
3.5.4	Amenaza de los entrantes	83
3.5.5	Rivalidad de los competidores	85
3.6	El Sector Comercio Electrónico en el Perú y sus Referentes.....	89
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) del Sector Comercio Electrónico en el Perú	91
3.8	Conclusiones	104
Capítulo IV: Evaluación Interna.....		106
4.1	Análisis Interno AMOFHIT	107
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	107
4.1.2	Marketing y ventas (M).....	110
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O)	113
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	117

4.1.5 Recursos humanos & cultura (H).....	119
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	122
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	126
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Sector Comercio Electrónico en el Perú	128
4.3 Conclusiones	130

Capítulo V: Intereses del Sector Comercio Electrónico Peruano y Objetivos de Largo

Plazo	132
5.1 Intereses del Sector Comercio Electrónico Peruano	132
5.2 Potencial del Sector Comercio Electrónico Peruano	134
5.3 Principios Cardinales del Sector Comercio Electrónico Peruano	144
5.4 Matriz de Intereses (MI) del Sector Comercio Electrónico Peruano	147
5.5 Objetivos de Largo Plazo	149
5.6 Conclusiones	151

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	155
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	157
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	160
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	164
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	165
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	167
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	169
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	171
6.9 Matriz de Ética (ME)	173
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	175

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	178
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	178
6.13 Conclusiones	181
Capítulo VII: Implementación Estratégica	184
7.1 Objetivos de Corto Plazo	185
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	191
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	193
7.4 Estructura del Sector Comercio Electrónico en el Perú.....	196
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	198
7.6 Recursos Humanos y Motivación	199
7.7 Gestión del Cambio.....	199
7.8 Conclusiones	201
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	202
8.1 Perspectivas de Control.....	202
8.1.1 Aprendizaje interno	203
8.1.2 Procesos.....	203
8.1.3 Clientes.....	203
8.1.4 Financiera	204
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	204
8.3 Conclusiones	206
Capítulo IX: Competitividad del Sector Comercio Electrónico en el Perú.....	207
9.1 Análisis Competitivo del Sector Comercio Electrónico en el Perú	207
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Comercio Electrónico en el Perú	211

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Comercio	
Electrónico en el Perú	212
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	216
9.5 Conclusiones	217
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	219
10.1 Plan Estratégico Integral	219
10.2 Conclusiones Finales.....	221
10.3 Recomendaciones Finales	223
10.4 Futuro del Sector Comercio Electrónico en el Perú.....	225
Referencias	228
Apéndice A. Cuestionario de Preguntas para los Líderes del Sector Comercio	
Electrónico en el Perú	243
Apéndice B. Entrevista a Fernando D’Alessio Benzaquen, Director Gerente de Linio	
Perú.....	247
Apéndice C. Entrevista a Carla Bejarano, Jefa de Inteligencia Comercial de VISA...256	
Apéndice D. Entrevista a Rolando Arellano, Presidente de Directorio de Arellano	
Marketing.....	269

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Las Cuatro Clasificaciones del Comercio Electrónico</i>	3
Tabla 2.	<i>Facturación del Comercio Electrónico B2C en algunos Países, en millones de US\$ y como porcentaje del PBI, 2011 – 2013</i>	5
Tabla 3.	<i>Los Nueve Criterios para Evaluar una Visión</i>	16
Tabla 4.	<i>Visión de Empresas Referentes del Comercio Electrónico</i>	17
Tabla 5.	<i>Nueve Criterios para Evaluar una Misión</i>	18
Tabla 6.	<i>Misión de Empresas Referentes del Comercio Electrónico</i>	19
Tabla 7.	<i>Ejemplo de Valores de una Empresa del Sector Comercio Electrónico</i>	20
Tabla 8.	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Perú</i>	26
Tabla 9.	<i>Población y Tasa de Crecimiento Registrada y Proyectada en el Perú (en miles de habitantes)</i>	28
Tabla 10.	<i>Evolución de la Población Censada Urbana según Departamento y Año Censal en el Perú</i>	31
Tabla 11.	<i>Población según Región Geográfica del Perú</i>	31
Tabla 12.	<i>Anuncios de Proyectos de Inversión Privada 2014 – 2016 (Millones de US\$)</i>	37
Tabla 13.	<i>Principales Indicadores Macroeconómicos 2005 al 2013</i>	38
Tabla 14.	<i>Población de 6 y más Años de Edad que hace Uso de Internet, según Ámbito Geográfico, 2007 - 2013 (Porcentaje del total de población de 6 y más años de edad)</i>	41
Tabla 15.	<i>Clasificación y Puntaje del Perú en los Componentes del Noveno Pilar: Preparación Tecnológica (Technological Readiness)</i>	42
Tabla 16.	<i>Orden de Clasificación y Puntaje de los Países de Latinoamérica y el Caribe en el Noveno Pilar: Preparación Tecnológica (Technological Readiness)</i>	43
Tabla 17.	<i>Detalle de Algunos de los Componentes del Perfil Económico del Perú</i>	53

Tabla 18.	<i>PBI según Actividad Económica, 2005 al 2013 (Variación porcentual real)</i>	54
Tabla 19.	<i>Exportaciones FOB por Sectores Económicos, 2010 – 2014 (Millones de US\$)</i> ..	56
Tabla 20.	<i>Importaciones CIF Según Uso o Destino Económico, 2010 – 2014 (Millones de US\$)</i>	57
Tabla 21.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) del Sector Comercio Electrónico en el Perú</i>	79
Tabla 22.	<i>Influencia sobre la Confianza En Línea Esperada que tienen los Factores Subyacentes de un Sitio Web sobre el Efecto de los Generadores de Confianza En Línea</i>	93
Tabla 23.	<i>Variables que Podrían Motivar o Desmotivar las Compras En Línea por parte de los Consumidores Limeños, Agrupadas por Tipo</i>	94
Tabla 24.	<i>Razones por las que los Peruanos Nunca Compran por Internet</i>	95
Tabla 25.	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Claves de Éxito (MEFCE) del Comercio Electrónico en el Perú</i>	97
Tabla 26.	<i>Factores Claves de Éxito (FCE) Seleccionados para Usar en MPC y MPR</i>	98
Tabla 27.	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC) del Sector Comercio Electrónico en el Perú</i>	99
Tabla 28.	<i>Matriz del Perfil Referencial (MPR) del Sector Comercio Electrónico en el Perú</i>	103
Tabla 29.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Sector Comercio Electrónico en el Perú</i>	129
Tabla 30.	<i>Matriz de los Intereses Organizacionales (MIO) del Sector Comercio Electrónico en el Perú</i>	148
Tabla 31.	<i>Características que deben tener los OLP</i>	149
Tabla 32.	<i>Clasificación de las Estrategias</i>	154

Tabla 33. <i>Matriz FODA del Sector Comercio Electrónico en el Perú</i>	156
Tabla 34. <i>Calificación de los Factores Determinantes del Sector Comercio Electrónico en el Perú</i>	158
Tabla 35. <i>Matriz de la Decisión Estratégica (MDE) del Sector Comercio Electrónico en el Perú</i>	168
Tabla 36. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) del Sector Comercio Electrónico en el Perú</i>	170
Tabla 37. <i>Matriz de Rumelt (MR) del Sector Comercio Electrónico en el Perú</i>	172
Tabla 38. <i>Matriz de Ética (ME) del Sector Comercio Electrónico en el Perú</i>	174
Tabla 39. <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) del Sector Comercio Electrónico en el Perú</i>	179
Tabla 40. <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) del Sector Comercio Electrónico en el Perú</i>	180
Tabla 41. <i>Características de los Objetivos de Corto Plazo</i>	185
Tabla 42. <i>Recursos Asignados a los OCP del Sector Comercio Electrónico en el Perú</i>	192
Tabla 43. <i>Matriz de Políticas por Estrategia del Sector Comercio Electrónico en el Perú</i>	194
Tabla 44. <i>Acciones para Transformar la Organización</i>	200
Tabla 45. <i>Tablero de Control Balanceado del Sector Comercio Electrónico en el Perú</i>	205
Tabla 46. <i>Análisis Competitivo del Sector Comercio Electrónico en el Perú, comparativo 2015-2025</i>	210
Tabla 47. <i>Plan Estratégico Integral (PEI) del Sector Comercio Electrónico en el Perú</i>	220
Tabla 48. <i>Situación Actual y Proyectada del Sector Comercio Electrónico en el Perú</i>	226

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiii
<i>Figura 1.</i>	Penetración de Internet por Departamento, 2013 (Porcentaje del total de población de 6 y más años de edad).....	6
<i>Figura 2.</i>	Sectores con presencia en el comercio electrónico peruano (2012).....	9
<i>Figura 3.</i>	Participación del segmento “Otros” en el comercio electrónico peruano (2012).....	10
<i>Figura 4.</i>	Empresas según tipo de negocio electrónico en el Perú (2012).....	11
<i>Figura 5.</i>	Estructura de la población en el Perú a julio de 1950 y julio de 2005.....	29
<i>Figura 6.</i>	Estructura de la población en el Perú proyectada a julio de 2025 y julio de 2050.....	30
<i>Figura 7.</i>	Ubicación del Perú en el mundo.....	32
<i>Figura 8.</i>	Evolución del PBI peruano en comparación con el PBI mundial durante el periodo 2002-2013 (Variación porcentual acumulada).....	34
<i>Figura 9.</i>	Evolución del PBI del Perú, 2003 al 2016 proyectado, tanto en variación porcentual real, año base 2007, como en miles de millones de US\$.....	34
<i>Figura 10.</i>	Evolución de la inflación del Perú 2003 al 2013 (Variación promedio anual).....	35
<i>Figura 11.</i>	Evolución de la inversión privada en el Perú entre los años 2003 al 2016 proyectado, tanto en variación porcentual como en miles de millones de US\$.....	35
<i>Figura 12.</i>	Inversión total en el Perú como porcentaje del PBI años 2003 al 2016 proyectado.....	36
<i>Figura 13.</i>	Inversión total en Latinoamérica en 2013 como porcentaje del PBI.....	36
<i>Figura 14.</i>	Diversificación de Productos y Mercados del Perú.....	38

<i>Figura 15.</i>	Evolución del tipo de cambio promedio nominal nuevos soles versus dólar americano entre los años 2002-2014.....	39
<i>Figura 16.</i>	Perfil económico del Perú.....	52
<i>Figura 17.</i>	Acuerdos comerciales del Perú.....	55
<i>Figura 18.</i>	Evolución de la demanda interna real en el Perú, del 2003 al 2016 proyectado (variación porcentual real anual).....	58
<i>Figura 19.</i>	Niveles socioeconómicos en el Perú urbano.....	59
<i>Figura 20.</i>	Niveles socioeconómicos en Lima Metropolitana.....	59
<i>Figura 21.</i>	Estilos de vida de la sociedad peruana.....	60
<i>Figura 22.</i>	Incrementos de PBI en Latinoamérica, 2009 - 2013.....	67
<i>Figura 23.</i>	Evolución del PBI per cápita en el Perú, en América Latina y el Caribe, y en países de ingreso mediano alto, 2004 – 2013, en US\$.....	68
<i>Figura 24.</i>	Tasa de incidencia de la pobreza en el Perú (como porcentaje de la población), 2004 - 2013.....	70
<i>Figura 25.</i>	Gasto en investigación y desarrollo por países, 2009.....	72
<i>Figura 26.</i>	Gasto en investigación y desarrollo por países y sector de ejecución, 2009 (en porcentaje).....	73
<i>Figura 27.</i>	Exportaciones de alta tecnología (como porcentaje de las exportaciones de bienes totales), comparativo año 1980 versus 2009.....	73
<i>Figura 28.</i>	Ciclo de vida de la Industria.....	86
<i>Figura 29.</i>	Análisis competitivo del sector comercio electrónico en el Perú.....	87
<i>Figura 30.</i>	Análisis de la atractividad del sector comercio electrónico en el Perú.....	88
<i>Figura 31.</i>	Gráfico radial de la MPC del sector comercio electrónico peruano.....	98
<i>Figura 32.</i>	Principales empresas de comercio electrónico en el mundo, según su tipo...101	
<i>Figura 33.</i>	Gráfico radial de la MPR del sector comercio electrónico peruano.....	102

<i>Figura 34.</i>	Matriz PEYEA del sector comercio electrónico en el Perú.....	159
<i>Figura 35.</i>	Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	160
<i>Figura 36.</i>	MBCG del sector comercio electrónico en el Perú.....	163
<i>Figura 37.</i>	Regiones y celdas en la MIE.....	164
<i>Figura 38.</i>	MIE del sector comercio electrónico en el Perú.....	165
<i>Figura 39.</i>	Estrategias en la MGE.....	166
<i>Figura 40.</i>	MGE del sector comercio electrónico en el Perú.....	166
<i>Figura 41.</i>	Gráfico radial del análisis competitivo del sector comercio electrónico en el Perú, comparativo 2015-2025.....	210
<i>Figura 42.</i>	Mapeo del clúster del sector comercio electrónico peruano.....	214
<i>Figura 43.</i>	Trans-clúster del comercio electrónico peruano.....	216

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

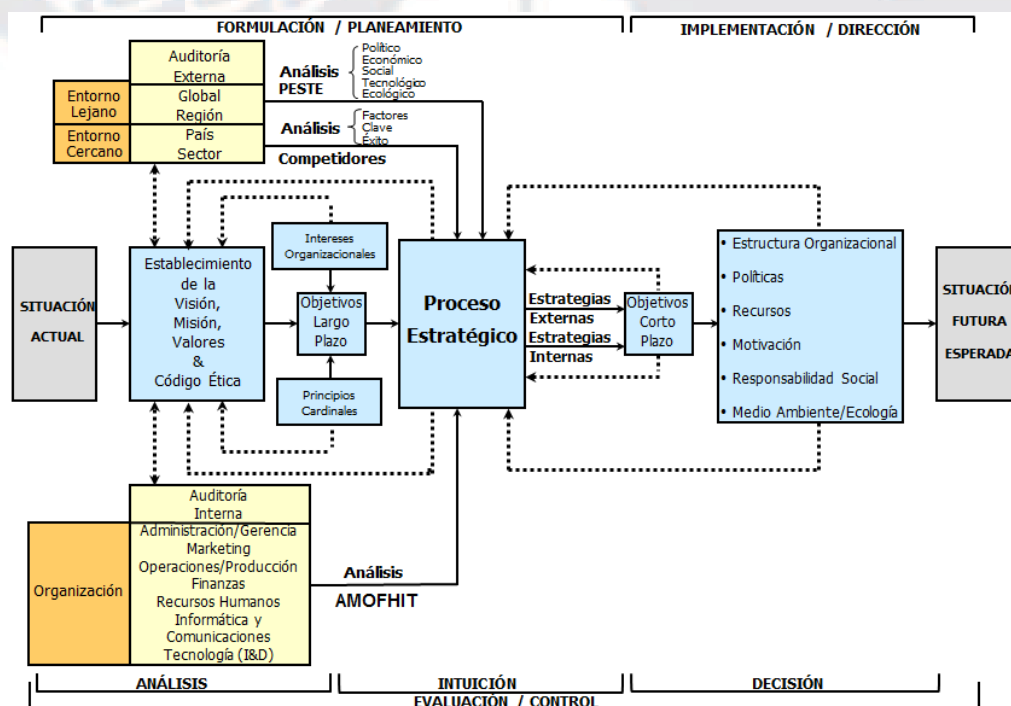


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" (2a ed.), por F. A. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE);y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización.

Capítulo I: Situación General del Sector Comercio Electrónico en el Perú

1.1 Situación General

Definición y clasificación del Comercio Electrónico

Cuando se investiga el comercio electrónico (e-commerce o eCommerce, en inglés), se encuentran muchas definiciones y clases del mismo. Antes de describir la situación general del sector, se debe acotar la definición de comercio electrónico que se usará como parte de este planeamiento estratégico, así como las clases de comercio electrónico que se definen en la actualidad.

La definición del término comercio electrónico proviene de la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD por sus siglas en inglés, 2007) cuando afirma que:

Existen dos definiciones del término comercio electrónico: una estricta y otra amplia.

1. La definición *estricta* es que el comercio electrónico es una transacción comercial por la cual el pedido de un bien o servicio se efectúa usando alguna forma de comunicación basada en Internet. La entrega y pago puede ser ejecutada off-line en el mundo real.
2. La definición *amplia* incluye el uso de sistemas de comunicación basados en Internet y en no-Internet, tales como pedidos telefónicos, televisión interactiva y correo electrónico. La definición amplia también incluiría redes electrónicas de uso privado, usualmente organizadas por empresas y sus asociados para su propio beneficio. Es importante que el comprador y el vendedor no estén físicamente presentes durante la transacción. En cambio se usa algún mecanismo de comunicación electrónica para cerrar este trato. (Arellano, Barahona, Corazzo y Gallo, 2010, p.14.).

Considerando que la tendencia global es que en todas las transacciones de comercio electrónico se utilice el Internet, en este estudio se utilizará la definición estricta.

El Diccionario de la Real Academia Española (RAE) no define Internet en su edición 22a del 2001, pero sí aparece en el avance de la edición 23a en su página web como: “Red informática mundial, descentralizada, formada por la conexión directa entre computadoras mediante un protocolo especial de comunicación. Ortografía Escrita: término con mayúscula inicial” (RAE, 2014). Por lo tanto, se escribirá Internet con mayúscula inicial.

Con respecto a la forma de clasificar los diferentes tipos de comercio electrónico, se debe tener en cuenta que:

Algunos clasifican al comercio electrónico como *directo* (cuando la transacción se cierra por medio electrónico) e *indirecto* (cuando lo que se recibió por este canal fue información o se hizo marketing). La clasificación más conocida que se hace del comercio electrónico toma principalmente en cuenta a quién vende y quién compra. (Arellano et al., 2010, p. 18).

En la Tabla 1 se muestran las cuatro definiciones creadas por Rayport y Jarowski (2003) tomando en cuenta quien compra y quien vende. A estas cuatro definiciones, Laudon y Traver le agregaron el Comercio tipo P2P o Peer-to-Peer y el Comercio Móvil o M-commerce, aunque estos dos últimos más que referirse al tipo de relación comercial existente se refieren a la tecnología o al medio que permite su existencia (Laudon y Traver, 2007).

Combinando ambos trabajos, los tipos de comercio electrónico definidos son:

- Business to Consumer (B2C): Tipo de comercio electrónico en donde las empresas buscan vender sus productos al consumidor final, sin importar las barreras geográficas. Es el más frecuente y es también el que comúnmente se entiende como e-commerce. Desde 1995, su crecimiento ha sido exponencial (Laudon y Traver, 2007).

A menos que se especifique lo contrario, cuando se hable de comercio electrónico en este planeamiento estratégico, los autores se referirán al tipo B2C.

Tabla 1

Las Cuatro Clasificaciones del Comercio Electrónico

		<i>Negocios que se originan en...</i>	
		<i>Business</i>	<i>Consumers</i>
<i>Y venden a...</i>	<i>Business</i>	B2B	C2B
	<i>Consumers</i>	B2C	C2C

Nota. Tomado de “E-commerce”, por Jeffrey F. Rayport y Bernard J. Jaworski, 2003. México D.F., México: McGraw-Hill

- **Business to Business (B2B):** Este es el tipo de comercio electrónico que más dinero mueve en el mundo (Laudon y Traver, 2007), e implica la transacción comercial que se realiza entre empresas, directamente.
- **Consumer to Consumer (C2C):** Tipo de comercio electrónico que se realiza entre consumidores finales. Para este fin se requiere de un mercado online, como son los centros de subastas en línea donde los usuarios hacen sus transacciones (por ejemplo www.mercadolibre.com y www.eBay.com).
- **Peer to Peer (P2P):** Tipo de comercio electrónico que hereda el nombre de la tecnología que permite conectar computadores unas a otras para “compartir” información. Son compartidos archivos de música, videos y programas electrónicos que están depositados en las computadoras de los usuarios, y no se necesita de un

servidor central. Esta tecnología tiene como principal inconveniente que muchas veces están al filo de la ley por problemas de derechos de autor.

- Comercio Móvil (M-commerce): Todo comercio electrónico que se realiza con el soporte de dispositivos inalámbricos de comunicación. Esta modalidad está en auge por la masificación de los teléfonos inteligentes o Smartphones y de las *tablets*.

Para efectos del presente planeamiento estratégico, no será considerado el P2P en forma independiente por ser difícil de regular y medir. En algunos casos, el M-commerce se superpone a los otros tipos de comercio electrónico descritos.

Facturación del Comercio Electrónico en el Mundo, en la Región y en el Perú

En la Tabla 2 se puede ver los montos de facturación del comercio electrónico B2C en algunos países del mundo en el periodo 2011-2013, y cuánto significan esos montos como porcentaje del PBI de cada país. Se han tomado los países más desarrollados del orbe así como los principales de América Latina para hacer la comparación. Casi todos los países muestran un incremento anual de dos dígitos, con un promedio de crecimiento para los cuatro países considerados de Latinoamérica de 25% (Brasil, Argentina, Perú y México), mientras que los cuatro países industrializados (Estados Unidos, Japón, Reino Unido y Alemania) crecen a un promedio de 14% (excepto China que crece a un promedio asombroso de 80%).

Se puede ver que el Perú en términos de facturación tiene muchas oportunidades de desarrollo al haberse estimado una facturación de US\$1,000 millones en el año 2013 (Gestión, 2013), en contraste con lo que se factura en países vecinos, como por ejemplo Brasil que es el líder en América Latina, cuya facturación es de casi US\$20 mil millones al año 2013; y a nivel mundial ya se habla de cifras mucho mayores, con Estados Unidos a la cabeza con más de US\$384 mil millones, seguido de China con más de US\$181 mil millones. El Perú participa con el 1.4% del total de ventas de e-commerce en Latinoamérica, el cual llega a un total de US\$70 mil millones (“El e-commerce en el Perú creció 43%, 2013). El

crecimiento anual del Perú en facturación del comercio electrónico ha sido de 28% en promedio, ligeramente superior a sus pares en Latinoamérica.

Tabla 2

Facturación del Comercio Electrónico B2C en algunos Países, en millones de US\$ y como porcentaje del PBI, 2011 - 2013

	2011		2012		Δ Ventas 2011-2012	2013		Δ Ventas 2012-2013
	Ventas	% del PBI	Ventas	% del PBI		Ventas	% del PBI	
Reino Unido	109,030	4.43%	124,760	5.07%	14%	141,530	5.61%	13%
Japón	112,780	1.91%	127,820	2.15%	13%	140,350	2.86%	10%
Estados Unidos	301,690	1.94%	343,430	2.11%	14%	384,800	2.29%	12%
China	56,690	0.77%	110,040	1.34%	94%	181,620	1.97%	65%
Alemania	38,080	1.05%	47,000	1.37%	23%	53,000	1.46%	13%
Brasil	13,910	0.56%	16,970	0.75%	22%	19,760	0.88%	16%
Argentina	2,570	0.46%	3,390	0.56%	32%	4,340	0.71%	28%
Perú	611	0.36%	800	0.42%	31%	1,000*	0.49%	25%
México	3,990	0.34%	5,020	0.42%	26%	5,880	0.47%	17%

Nota. Datos de Ventas tomados de “B2C eCommerce sales top \$1 trillion in 2012”, por Kinetic Growth, 2013, Recuperado de <http://www.kineticgrowth.com/b2c-ecommerce-sales-top-1-trillion-in-2012/>; de “Growth in Argentina, México drives eCommerce in Latin America”, por M. Kuchler, 2013, Recuperado de <http://www.scoop.international-e-commerce.com/>; y de “El e-commerce en el Perú creció 43% durante el 2012”, por Gestión, 2013, Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/commerce-peru-crecio-43-durante-2012-2057750>. Datos de PBI tomados de “PIB (US\$ a precios actuales)”, por el Banco Mundial, 2014d. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD>

* Cifra estimadas por Gestión, 2013.

El Perú el año 2013 tuvo un PBI de US\$202.3 mil millones (Banco Mundial, 2014d), y ha tenido niveles de facturación de comercio electrónico por debajo de muchos de los países desarrollados y de América Latina; es por ello que se usa la métrica de cuánta participación del PBI significa la facturación del comercio electrónico en cada país para normalizar los datos. Si bien allí la posición peruana mejora en comparación a los otros países de Latinoamérica, situándolo por encima de México, igual se tiene muchas oportunidades de mejora al estar todavía a la mitad de lo que se puede ver en Argentina y Brasil, mientras que en Estados Unidos el comercio electrónico tiene más de cuatro veces de participación en su PBI que el Perú.

Alcance Geográfico del Comercio Electrónico en el Perú

De acuerdo a la definición de comercio electrónico, un ingrediente imprescindible para esta transacción comercial es el Internet, por lo que el alcance geográfico y poblacional del sector está estrictamente circunscrito a la penetración de Internet en el país. El comercio electrónico se puede dar por cualquier método de acceso: a través de computadoras personales, o dispositivos móviles como tabletas o teléfonos inteligentes. En la Figura 1 se aprecia la población que accede a Internet en nuestro país al año 2013 y en qué departamento se ubica según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2013a).

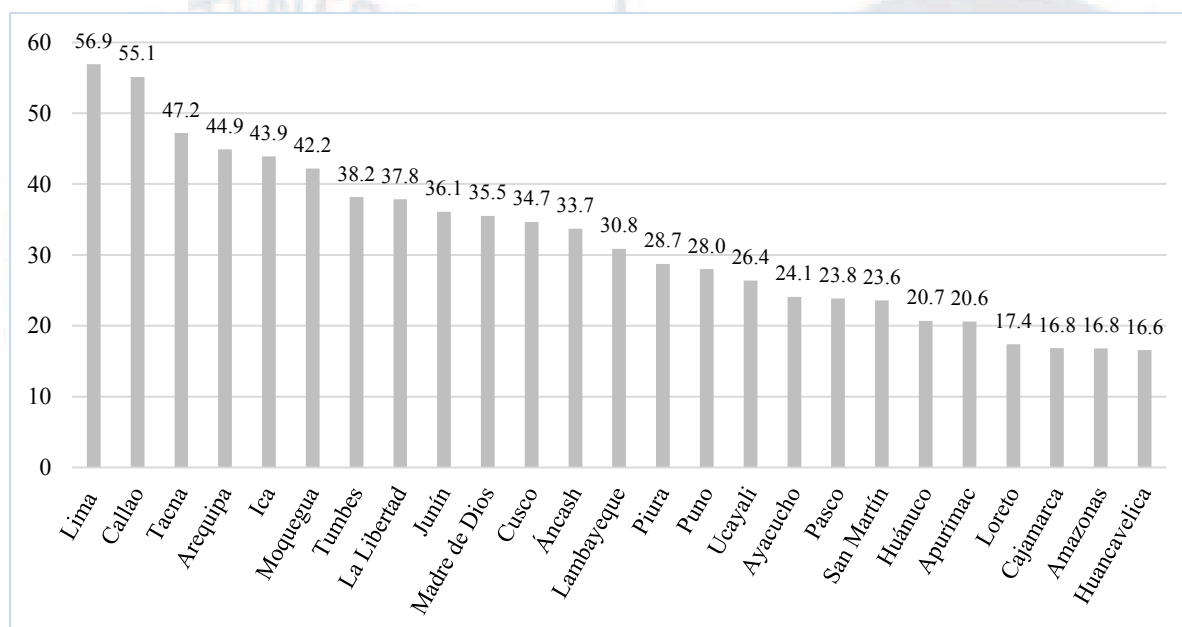


Figura 1. Penetración de Internet por Departamento, 2013 (Porcentaje del total de población de 6 y más años de edad).

Tomado de "Tecnologías de la información y comunicación," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013a. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

Al analizar las cifras por departamento, la mayor penetración está en Lima con 56.9%, luego la provincia constitucional de El Callao con 55.1%, le sigue Tacna con 47.2%, Arequipa con 44.9% y finalizan los seis primeros con Ica y Moquegua con 43.9% y 42.2% respectivamente. El departamento con menor acceso a Internet es Huancavelica con 16.6%, seguido muy de cerca por Cajamarca y Amazonas, ambos con 16.8%. En total, el 39.2% de

la población peruana tiene acceso a Internet, con Lima Metropolitana a la cabeza con 58.3% (INEI, 2013a). En el 2014, Arellano Marketing actualizó esas cifras (“Arellano Marketing”, 2014), señalando que la penetración de Internet en el Perú es de 47%, y que el 65% de las personas cuenta con dispositivos para conectarse a este sistema. El estudio de Arellano Marketing afirma también que únicamente el 7% de la población ha comprado por Internet.

Si bien la penetración de Internet está creciendo en el país, las velocidades de descarga y subida que prestan los operadores en el país están muy por debajo de los niveles de países vecinos como Chile, Uruguay, Brasil y Ecuador, entre otros. Según el Organismo Peruano de Consumidores y Usuarios (Opecu), en el ranking mundial la velocidad de descarga del Perú se ubica en el puesto 142 de 191 países, y la de subida en el 176, de modo que el Perú se ubica en el séptimo y penúltimo lugar del rubro en América Latina (“Velocidad de Internet en el Perú”, 2014).

Respecto a la conexión promedio de descarga más veloz en Latinoamérica, el primer lugar es para Uruguay con 23.51 megabits por segundo (mbps). El segundo es para Chile con 13.83 mbps, y el tercero para Brasil con 10.16 mbps. Por detrás vienen Argentina, Colombia y Ecuador con 6.09, 6.05, y 5.74 mbps, respectivamente. Y a continuación, recién el séptimo lugar es para Perú con 4.54 mbps, al lado de Paraguay (3.12), Bolivia (2.25) y Venezuela (1.95) (“Velocidad de Internet en el Perú”, 2014).

Por otro lado, respecto a la velocidad de subida más veloz, la lista es liderada también por Uruguay con 6.42 mbps. El segundo lugar es para Ecuador con 4.94 mbps, y el tercero para Chile con 3.20 mbps. Por debajo están Brasil, Colombia y Paraguay con 2.95, 2.66 y 2.36 mbps, respectivamente. Le sigue Argentina (1.87) y Bolivia (1.18). Los últimos lugares lo ocupan Perú con un promedio de 0.97 mbps y Venezuela con 0.56 mbps (“Velocidad de Internet en el Perú”, 2014).

Como referencia mundial, las velocidades promedio más bajas en el mundo son 18.39 mbps de bajada y 8.2 mbps de subida (“Velocidad de Internet en el Perú”, 2014).

La ventaja del comercio electrónico es que cualquier empresa que inicie un portal de ventas online inmediatamente va a tener como alcance geográfico a la cobertura de Internet en el Perú, con respecto al tamaño de su mercado. Pero esto también implica la entrega del producto o servicio al comprador, por lo que la infraestructura (puertos, aeropuertos, vías férreas, etc.) es crucial. El Perú aún es deficiente en términos de vías de comunicación pues, por ejemplo, según el portal Linio (www.linio.com.pe), un comprador en Huancayo que puede acceder a una muy buena oferta de precios para una refrigeradora requiere esperar de 5 a 6 días hábiles hasta que la mercadería le llegue a su domicilio, lo cual es un gran disuasivo de compra, considerando que el cliente puede ir a una casa comercializadora de su ciudad, adquirir el producto e instalarlo el mismo día de compra, aunque le pueda costar un poco más. En términos de tiempo puede ser que la diferencia de precios sea irrelevante para el comprador. Aquí se encuentra otra barrera para el desarrollo del comercio electrónico, la cual se magnifica por lo diversa y accidentada que es nuestra geografía y las vías de comunicación que existen, sean terrestres, marítimas, fluviales o aéreas.

Rubros de Empresas del Sector Comercio Electrónico en el Perú

El sector comercio electrónico es un sector de sectores, ya que tiene el potencial de abarcar el 100% de los sectores industriales. En otras palabras, toda empresa puede poner un canal online de venta de sus productos o servicios. Se concluye entonces que la influencia de este sector se da a todo nivel en los sectores industriales del país. Al año 2012 hay algunos rubros que se han desarrollado más que otros en este sector, y se muestran en la Figura 2.

De las casi 200 empresas con presencia en el comercio electrónico peruano en el 2012 (FuturoLabs, 2012), el sector de Flores y Regalos es el más desarrollado con casi 20% de la participación en número de empresas (38 empresas), seguido por el sector Viajes y Turismo

con poco más de 11% (21 empresas), luego de estos dos sectores todos los demás participan con un solo dígito porcentual. El sector cultura participa en Educación, además de Libros, películas y música, con poco más de 5% cada uno (10 empresas).

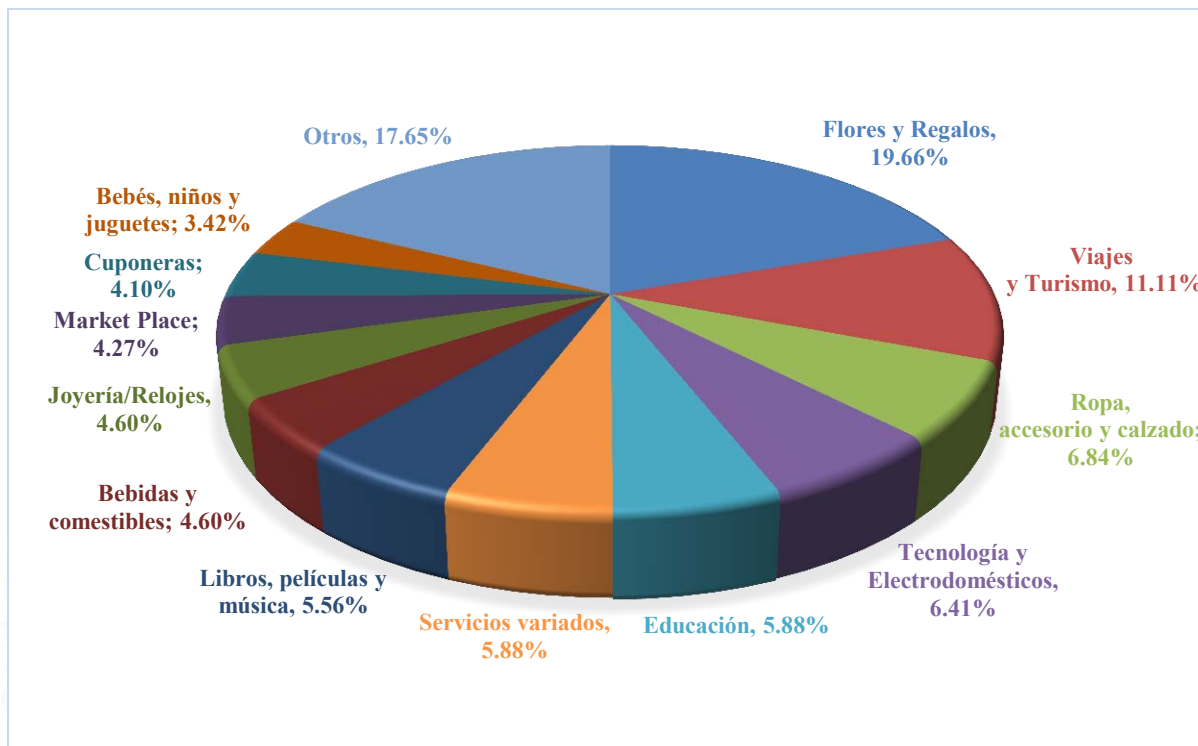


Figura 2. Sectores con presencia en el comercio electrónico peruano (2012). Total de negocios: 193.

Tomado de “II Estudio de comercio electrónico para el Perú”, por FuturoLabs, 2012.

Recuperado de <http://www.slideshare.net/neoconsulting/ii-estudio-del-estado-de-comercio-electronico-para-el-per-resumen>

Se debe mencionar que las Cuponeras, segmento con un incesante marketing electrónico y una muy alta participación en redes sociales, solamente participa con un 4.10% (8 empresas), por debajo de artículos de lujo como Joyas y Relojes que tienen un 4.6% de participación (9 empresas). El sector de Cuponeras basa su propuesta de valor en tomar productos de otros sectores como belleza, joyas, turismo, etc. y ofrecerlos a un costo muy bajo. Sin embargo, la poca participación del sector versus los sectores de donde toma el producto, indica que los clientes prefieren hacer sus compras en el negocio dedicado al producto que comprar a través de cuponeras, a pesar de los importantes descuentos que éstas

ofrecen. Habría que realizar un estudio más amplio para ver las causas puntuales de estas preferencias.

En la Figura 3 se puede apreciar el desglose del campo “Otros” referido en la Figura 2, y que tiene una participación de 17.65% de todo el sector (34 empresas).

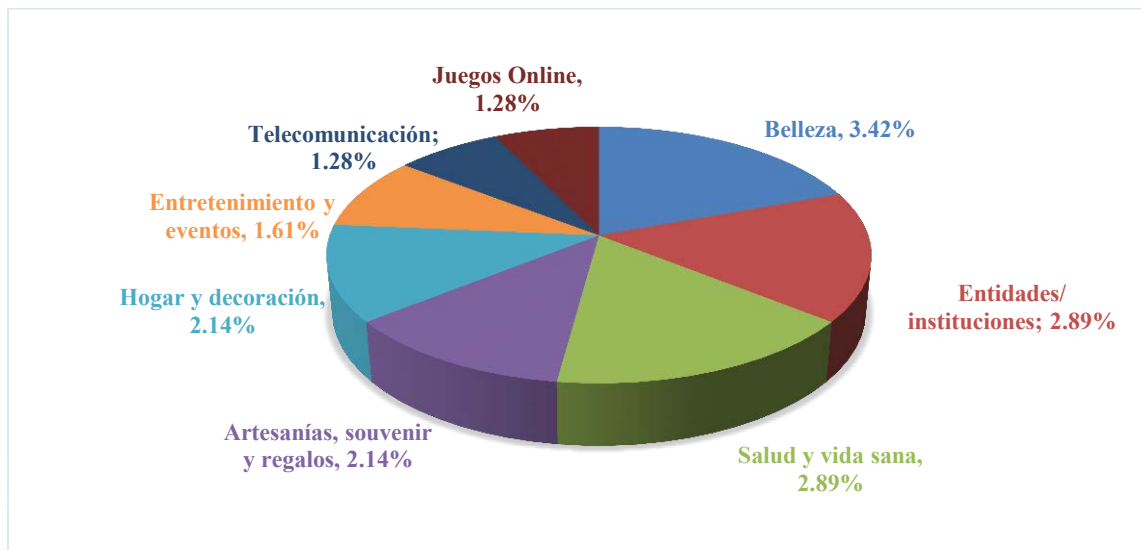


Figura 3. Participación del segmento “Otros” en el comercio electrónico peruano (2012). Total de negocios: 193.

Tomado de “II estudio de comercio electrónico para el Perú”, por FuturoLabs, 2012.

Recuperado de <http://www.slideshare.net/neoconsulting/ii-estudio-del-estado-de-comercio-electronico-para-el-per-resumen>

Es importante mencionar cómo el sector Belleza, que es muy fuerte en el mercado tradicional, solamente participa con un 3.42% en el comercio electrónico (7 empresas), así también las Telecomunicaciones, que es otro de los sectores importantes en el segmento tradicional tiene solamente 1.28% de participación por vías electrónicas (2 empresas).

La Figura 4 muestra cómo se distribuyen las empresas por el tipo de comercio electrónico que realizan, al año 2012. El tipo de comercio B2C es el que lidera el sector con 73.6% (142 empresas); sin embargo, entre los años 2011 y 2012, el número de empresas que hacen B2C/B2B han aumentado en 10% (de 30 empresas a 33), mientras que el número de empresas que realiza exclusivamente B2B es bajo (2.1%, 4 empresas). El segmento C2C es el más rezagado de todos los tipos de comercio electrónico, con solo 4 empresas.

El sector comercio electrónico es actualmente un sector con un reducido número de competidores, en el Capítulo III de este planeamiento estratégico se verá el análisis de competitividad desde la perspectiva de las cinco fuerzas de Porter, y se profundizará que el sector en cuestión tiene un alto potencial para el ingreso de un mayor número de competidores.

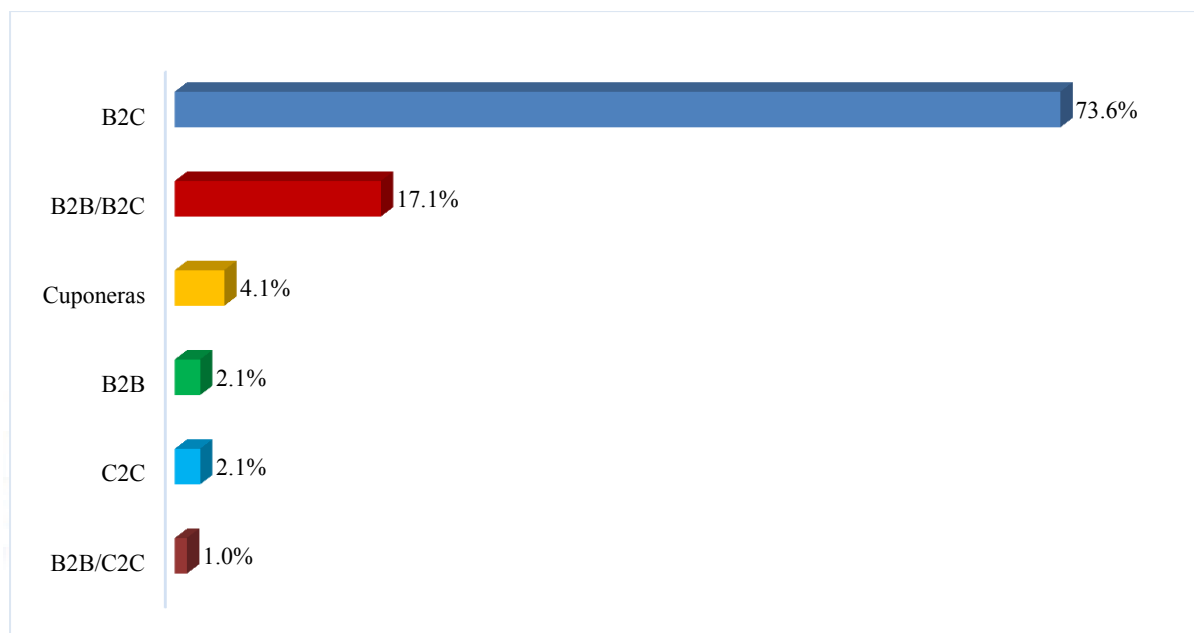


Figura 4. Empresas según tipo de negocio electrónico en el Perú (2012). Total de negocios: 193.

Tomado de “II estudio de comercio electrónico para el Perú”, por FuturoLabs, 2012.

Recuperado de <http://www.slideshare.net/neoconsulting/ii-estudio-del-estado-de-comercio-electronico-para-el-per-resumen>

En el Cyber Monday promovido por la Cámara de Comercio de Lima (CCL) realizado en el mes de noviembre del 2014, que es una de las principales ferias de comercio electrónico del país, solamente participaron 17 empresas, logrando ventas por más de S/.30 millones. Esto da cuenta de que hay un amplio espacio de desarrollo para nuevos competidores en el sector. Las compras se concentraron en viajes y turismo (45%), dispositivos móviles (34%), retail (moda, decoración y tecnología, 30%), y cupones de descuento (20%). El Cyber Monday 2014 muestra que se ha ampliado el mercado de comercio electrónico a las provincias. Las ciudades con mayores pedidos fueron Cusco, La Libertad, Junín, Arequipa,

Tacna y Lambayeque (“El 43% de las compras en Cyber Monday provino de provincias”, 2014).

Por otro lado, el sector comercio electrónico tiende a tener precios más bajos hacia los consumidores finales que su principal competidor, el canal tradicional. Un ejemplo de esto son los descuentos que utilizan las llamadas Cuponeras. En el Cyber Monday 2014 se pudieron tener descuentos de hasta 98% sobre los precios de lista (“Cyber Monday Perú”, 2014), con lo cual se tiene otro indicador del gran potencial que tiene este sector para la industria peruana.

En general, desde el monto de facturación anual que el comercio electrónico tiene en el país versus otros países de la región, el porcentaje en el PBI que esto significa, y el desarrollo de los tipos de comercio electrónico, pasando por la penetración de Internet, desarrollo de vías de comunicación, y cómo los diversos sectores se están consolidando en esta nueva industria, entre otros factores, es claro que hay mucho por recorrer para poner al Perú a la par de países como Brasil, Argentina o México en la región, o como China, Gran Bretaña o Estados Unidos entre los líderes mundiales. Las empresas están encontrando en el comercio electrónico una gran oportunidad de ofrecer sus productos, pero todavía hay algunas barreras que no permiten el despegue del sector en el Perú. En este estudio se analiza esta problemática, así como las potenciales soluciones. Se utilizará la metodología descrita en los libros de D’Alessio (2013 y 2014), textos que han sido consultados y usados exitosamente en diferentes programas de MBA, así como en empresas, instituciones y centros de educación superior en general.

1.2 Conclusiones

1. En este planeamiento estratégico se utilizará la definición de comercio electrónico *estricta*, dada por la UNCTAD, la cual indica que es una transacción comercial basada en Internet.

2. Se han definido los cinco tipos de comercio electrónico que existen: B2C, B2B, C2C, P2P y M-commerce. Para efectos del presente planeamiento estratégico, no será considerado el P2P de manera independiente. En algunos casos, el M-commerce se superpone a los otros tipos de comercio electrónico descritos. El B2C es el tipo de comercio más frecuente y el que comúnmente se entiende como e-commerce.
3. En el 2013, el volumen de ventas del comercio electrónico en el Perú con respecto al PBI (0.49%) fue similar al de México (0.47%), pero estuvo por debajo de otros países de la región como Argentina (0.71%) y Brasil (0.88%); o como Estados Unidos (2.29%). Esto muestra el enorme potencial de crecimiento en ventas del sector comercio electrónico en el Perú.
4. El crecimiento promedio anual en ventas entre 2011 y 2013 del sector comercio electrónico en el Perú (28%) es ligeramente superior al promedio en Latinoamérica (25%), pero su volumen de ventas es aún pequeño comparado con Argentina (4 veces más), México (6 veces más) o Brasil (20 veces más), por lo que el potencial de crecimiento en ventas del sector comercio electrónico en el Perú es enorme.
5. Se necesita incrementar la penetración de Internet en el Perú (actualmente es 47%), para así aumentar el porcentaje de clientes que accede al sector comercio electrónico (actualmente solo es el 7%). A su vez, los operadores de telecomunicaciones en el país deberán mejorar intensivamente las velocidades de descarga y subida de datos que prestan actualmente en el Perú, para estar a la par de nuestros competidores de la región.
6. Las provincias están empezando a aumentar su participación en el comercio electrónico, por lo que se debe contrarrestar una de las barreras para el desarrollo del sector en el Perú, que es el déficit de infraestructura en vías de comunicación, como carreteras, puertos y aeropuertos.

7. Al 2012, el número de empresas que efectúa comercio electrónico en el Perú es muy bajo (menos de 200), con una concentración en el segmento B2C (142 empresas), y un bajo número en B2B y B2B/B2C combinados (37 empresas). Se necesita un gremio que agrupe a las empresas del sector para actualizar estos datos al 2015 y en adelante.
8. Los rubros con mayor presencia de empresas en el comercio electrónico en el Perú al 2012 (Flores/Regalos y Viajes/Turismo) difieren de aquellos de los del comercio tradicional (Agropecuaria, Textiles), mientras que rubros importantes como Belleza y Telecomunicaciones participan poco del comercio electrónico. El potencial de creación de empresas de comercio electrónico en varios rubros es enorme.
9. El sector comercio electrónico se caracteriza por tener precios más bajos hacia los consumidores finales que su principal competidor, el canal tradicional. Esta es una ventaja competitiva que se debe capitalizar.
10. Considerando el potencial de crecimiento del sector comercio electrónico en el Perú, la elaboración de un planeamiento estratégico preciso y coherente permitirá posicionar el comercio electrónico peruano entre los referentes de Latinoamérica, con todos los beneficios que esto conlleva al desarrollo del país.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1 Antecedentes

Estudios hechos previamente sobre el comercio electrónico peruano arrojan algunos problemas que enfrenta el consumidor, y que deben ser atacados por las empresas que incursionen en dicho sector: alentar el pago vía equipos móviles, contar con bancos promotores de este nuevo canal, emplear tarjetas prepago, establecer alianzas con el sector minorista moderno, certificar la industria, diseñar campañas conjuntas, impulsar marcas o negocios reconocidos a utilizar en el comercio electrónico y generar tiendas (*malls*) virtuales (Matute, Cuervo, Salazar & Santos, 2012). Estos problemas deben ser tenidos en cuenta al momento de definir la visión y misión del sector comercio electrónico, pero también se debe valorar su función como instrumento de desarrollo y crecimiento económico, respondiendo la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? en la definición de la Visión, definiendo objetivos alcanzables a largo plazo, y ¿cuál es nuestro negocio? en la definición de nuestra Misión (D'Alessio, 2014, p. 23).

Analizando a algunas empresas referentes del comercio electrónico, se puede notar que muy pocas cumplen a cabalidad las siete características que debe tener una visión (ver Tabla 3), lo cual denota que en el sector existe falta de dirección, incluso a nivel empresa, y por consiguiente se estima conveniente formular una visión que sea: (a) simple, clara, y comprensible; (b) ambiciosa, convincente, y realista; (c) definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios; (d) proyectada a un alcance geográfico; (e) conocida por todos; (f) expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia; y (g) una idea clara y desarrollada sobre a dónde desea ir la organización (D'Alessio, 2014, p. 24), ver Tabla 4.

Por otro lado, la misión debe definir la razón de ser subyacente al sector comercio electrónico; es decir, debe concentrar todo aquello que sea necesario para explicar por qué debe existir y lograr el éxito. Así como en el caso de la visión, la revisión de las misiones de

las empresas referentes de este sector permitió reafirmar que no es una práctica común para este tipo de organizaciones formular planteamientos para sustentar su desarrollo a largo plazo (ver Tabla 6). Por lo anterior, se ha formulado una misión que cumpla con los nueve criterios de Pearce y Robinson (2005), que D'Alessio (2014, p. 26) adaptó (ver Tabla 5).

Tabla 3

Los Nueve Criterios para Evaluar una Visión

Criterio	Descripción
Dos partes	<ol style="list-style-type: none"> 1. La ideología central: define el carácter duradero de una organización; es la fuente que sirve de guía e inspiración, perdura y motiva a no cesar en el cambio y progreso, y complementa la visión de futuro. La ideología central está conformada por un propósito central y por los valores centrales que constituyen las bases fundamentales y duraderas de la organización, cuya determinación es independiente del entorno actual y de los requerimientos competitivos o modas de gestión. 2. La visión de futuro: no se crea, sino que se descubre mirando al interior de la organización con sus posibilidades, por lo tanto, debe ser redactada en tiempo futuro.
Siete características	<ol style="list-style-type: none"> 1. Simple, clara y comprensible. 2. Ambiciosa, convincente y realista. 3. Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios. 4. Proyectada a un alcance geográfico. 5. Conocida por todos. 6. Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia. 7. Una idea clara y desarrollada sobre adónde desea ir la organización.

Nota: Tomado de "Planeamiento estratégico razonado. Aspectos conceptuales y aplicados" por F. A. D'Alessio, 2014, p. 24. Lima, Perú: Pearson.

Los valores de una organización son las políticas directrices de conducta y buen hacer, que guían el actuar de sus funcionarios, circunscribiendo a la organización dentro de los lineamientos éticos y profesionales que guían el proceso de toma de decisiones necesarios para alcanzar la misión y visión (D'Alessio, 2010, p. 204).

Se ha tomado como referencia los valores de empresas internacionales exitosas de comercio electrónico como Google Inc. (s.f.), Amazon (s.f.), Mercado Libre (s.f.), Zappo's (s.f., ver Tabla 7), y Linio Perú (2014), que sirven de ejemplo y son compatibles con la realidad y potencial del Perú para identificar los valores necesarios para la industria del comercio electrónico en el Perú.

Tabla 4

Visión de Empresas Referentes del Comercio Electrónico

Empresa	Visión	(1) Simple, clara y comprensible	(2) Ambiciosa, convincente y realista	(3) Definida en un horizonte de tiempo	(4) Proyectada a un alcance geográfico	(5) Conocida por todos	(6) Crea un sentido de urgencia	(7) Idea clara desarrolla: adónde desea ir la organización
VISA NET	Generar valor para nuestros clientes internos y externos, facilitando la aceptación y el crecimiento en el uso de los medios de pago VISA de manera innovadora, eficiente y segura.	Si	Si	No	No	Sí	No	No
LINIO COLOMBIA	En tres años, Linio Colombia S.A.S. será la empresa de comercio electrónico más exitosa en América Latina con la más alta calidad de contenido y servicio al cliente, teniendo como base la mejor comunicación con nuestros clientes, con el fin de alcanzar y mantener un liderazgo que nos haga únicos en el mercado.	Sí	Si	Si	Si	Sí	Si	Sí
FALABELLA	Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros clientes en cada una de las comunidades en las que nos desarrollemos.	Sí	No	No	No	Sí	No	No
ZAPPOS	Llevar felicidad a clientes, empleados y proveedores	Sí	Si	No	No	Sí	No	No

Nota: Tomado de “Visión y misión”, por Falabella, s.f. Recuperado de <http://www.falabella.com/static/staticContent/content/minisitios/Inversionistas/gobierno-corporativo.shtml>; de “Zappo’s family core values”, por Zappo’s, s.f. Recuperado de <http://about.zappos.com/our-unique-culture/zappos-core-values>; de “Misión y visión”, por Linio Colombia, 2014. Recuperado de <http://www.linio.com.co/sala-prensa-colombia/> y de “Nuestra empresa”, por VisaNet Perú, s.f. Recuperado de <https://www.visanet.com.pe/acerca-de-visanet-peru/nuestra-empresa.html>

Tabla 5

Nueve Criterios para Evaluar una Misión

Criterio	Descripción
1. Clientes-Consumidores	¿Quiénes son los clientes y/o consumidores de la organización?
2. Productos bienes o servicios	¿Cuáles son los principales productos bienes o servicios que la organización produce?
3. Mercados	¿Dónde compite geográficamente la organización? ¿Cuáles son sus mercados?
4. Tecnologías	¿Se encuentra la organización tecnológicamente actualizada?
5. Objetivos de la organización: Supervivencia, crecimiento, y rentabilidad	¿Se encuentra la organización en una situación de supervivencia, crecimiento o rentabilidad? Es decir ¿Cuál es su solvencia financiera?
6. Filosofía de la organización	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones básicas, y prioridades éticas de la organización?
7. Auto concepto de la organización	¿Cuál es la principal competencia distintiva o la mayor ventaja competitiva de la organización?
8. Preocupación por la imagen pública	¿La organización es sensible a los problemas sociales, comunitarios, y ambientales / ecológicos?
9. Preocupación por los empleados	¿Constituyen los empleados un activo valioso para la organización?

Nota: Tomado de “Planeamiento estratégico razonado. Aspectos conceptuales y aplicados” por F. A. D’Alessio, 2014, p. 26, Lima, Perú: Pearson.

El código de ética es el sistema de principios acordados de la buena conducta y del buen vivir, que norme el accionar de los empleados de una organización y sea una forma de mostrar a los constituyentes y comunidad vinculada que se cuenta con un patrón de accionar claro y conocido por todos (D’Alessio, 2010, p. 205).

Para definir el código de ética del sector comercio electrónico se ha tomado como referencia tanto a las empresas exitosas arriba listadas como a trabajos previamente presentados en Centrum, tales como la Tesis de Yupanqui, Mejía y Sandoval (2011) sobre el comportamiento de los consumidores limeños ante el e-commerce; y las Tesis de Agüero, Bernal y Navarrete (2009), así como la de Bastante, Malásquez, Montalvo y Yataco (2011) sobre el Planeamiento Estratégico para la Banca por Internet. También se ha basado en los lineamientos de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE, s.f.).

Tabla 6

Misión de Empresas Referentes del Comercio Electrónico

Empresa	Misión	(1) Cliente – consumidores	(2) Productos: bienes o servicios	(3) Mercados	(4) Tecnologías	(5) Objetivo: supervivencia, crecimiento, y rentabilidad	(6) Filosofía	(7) Auto concepto	(8) Preocupación por la imagen pública	(9) Preocupación por los empleados
VISA NET	Ser el mejor socio comercial de nuestros clientes asegurando para ellos, millones de transacciones exitosas, por medio de las más confiable autopista electrónica	Sí	Sí	No	Sí	No	No	No	No	No
LINIO COLOMBIA	Ofrecer a nuestros clientes una experiencia de compra innovadora con la más amplia variedad de productos con un servicio fácil, rápido y seguro.	Sí	Sí	No	Sí	No	No	No	No	No
FALABELLA	Generar una oferta innovadora de productos y servicios de buena calidad, a precios convenientes y con soluciones a la medida de cada mercado, para las personas y el hogar, a lo largo de su ciclo de vida, siendo líderes y con un desarrollo sostenible.	No	No	No	No	No	No	Sí	No	Sí
ZAPPOS	Proporcionar al cliente el mejor servicio posible, servicio WOW	Sí	Sí	No	No	No	Sí	Sí	No	Sí
GROUPON	Convertirse en el sistema operativo mundial de comercio, conectando compradores y vendedores a través de precios y descubrimientos, tenemos la oportunidad de convertirnos en una de la compañías esenciales del mundo, siendo un hábito diario para nuestros clientes y socios proveedores	Sí	No	No	No	No	No	Sí	No	Sí

Nota: Tomado de “Visión y misión”, por Falabella, s.f. Recuperado de <http://www.falabella.com/static/staticContent/content/minisitios/Inversionistas/gobierno-corporativo.shtml>; de “Zappo’s family core values”, por Zappo’s, s.f. Recuperado de <http://about.zappos.com/our-unique-culture/zappos-core-values>; de “Misión y visión”, por Linio Colombia, 2014. Recuperado de <http://www.linio.com.co/sala-prensa-colombia/> y de “Nuestra empresa”, por VisaNet Perú, s.f. Recuperado de <https://www.visanet.com.pe/acerca-de-visanet-peru/nuestra-empresa.html>

Tabla 7

Ejemplo de Valores de una Empresa del Sector Comercio Electrónico

Valores de la Familia Zappo's
1. Entregar WOW a través del servicio
2. Incorporar y manejar el cambio
3. Crear diversión y un poco de rareza
4. Ser aventurero, creativo y de mente abierta
5. Perseguir crecimiento y aprendizaje
6. Construir relaciones abiertas y honestas a través de la comunicación
7. Construir equipos positivos y espíritu familiar
8. Hacer más con menos
9. Ser apasionado y determinado

Nota: Tomado de "Zappo's family core values", por Zappo's, s.f. Recuperado de <http://about.zappos.com/our-unique-culture/zappos-core-values>

2.2 Visión

Para el año 2025, las ventas del Sector Comercio Electrónico en el Perú se incrementarán, pasando de US\$1,000 millones el año 2014 (0.49% del PBI), a US\$5,000 millones (1.5% del PBI del 2025), distinguiéndose por presentar una plataforma alternativa de comercio sencilla, eficiente, segura, y de bajo costo; que ofrezca una excelente calidad y diversidad de contenido en bienes y servicios a nivel nacional e internacional; contribuyendo y acompañando el crecimiento del Perú.

2.3 Misión

El Sector Comercio Electrónico en el Perú integra a todas las empresas peruanas que ofrecen sus bienes y/o servicios a través del Internet, y que en su conjunto contribuyen al continuo crecimiento del sector. Estas empresas permiten que compradores realicen transacciones sin restricciones geográficas ni de horarios; para ello ofrecen una plataforma electrónica moderna, confiable, versátil, de fácil uso y competitiva para el mercado nacional e internacional; con el objeto de generar el bienestar del consumidor, y contribuir al crecimiento de sus trabajadores, de sus accionistas, de la capacidad productiva y del desarrollo tecnológico del Perú.

2.4 Valores

Los valores que deben dirigir la marcha y las decisiones del sector comercio electrónico son:

1. Orientación al cliente.
2. Equilibrio de vida.
3. Desarrollo humano.
4. Innovación y promoción de la tecnología en la industria.
5. Transparencia.
6. Seguridad para el consumidor.
7. Integridad.
8. Respeto a la propiedad intelectual.

2.5 Código de Ética

A continuación se plantea el Código de Ética del sector comercio electrónico:

1. Enfocarnos en el respeto y servicio a los clientes, entregando un servicio profesional, respetuoso, honesto y amable.
2. Buscar el progreso de la sociedad a través del crecimiento de la industria.
3. Incrementar la calidad de vida de nuestros usuarios a través de los ahorros de tiempo que generarán las compras en línea.
4. Compromiso con la transparencia en el mercado libre y la sociedad.
5. Lograr transformar la sociedad por medio de la formalización.
6. Actuar con estricto apego a la legislación vigente.
7. Proceder sobre la base de una conducta profesional y honesta.
8. Favorecer la satisfacción de las necesidades y promover la confianza de los usuarios en los servicios que brindamos, así como en las transacciones que realizan en nuestras plataformas virtuales.

9. Los logros de las empresas del sector deben ser compatibles con la responsabilidad social.
10. Evitar conflictos de intereses personales de los participantes de la industria.
11. Promover el desarrollo tecnológico de la industria.
12. Fomentar la justa competencia.
13. Respetar la confidencialidad de la información.
14. Desarrollar el sector a través del uso responsable de la tecnología, siguiendo estándares de calidad y normativas, y siendo responsables con el medio ambiente.
15. Rápido es mejor que lento.

2.6 Conclusiones

1. Se han establecido la visión, misión, valores, y un código de ética para el sector comercio electrónico en el Perú. Asimismo, son ocho los valores y 15 los lineamientos del código de ética, los cuales acompañan a la visión y misión.
2. Generar la confianza en el consumidor mediante la declaración de nuestros valores, así como del cumplimiento del código de ética ayudará a lograr el crecimiento y consolidación de este incipiente sector industrial, debido a la actual desconfianza y desconocimiento por parte de los compradores.

Capítulo III: Evaluación Externa

Hoy en día la globalización, el cambio climático, las comunicaciones en tiempo real y el Internet, son solo algunos ejemplos de variables que influyen en la realidad mundial. Frente a esta situación, es necesario desarrollar una evaluación externa con información actualizada y relevante que sirva de base para una adecuada y oportuna toma de decisiones. Por ello, este capítulo se centra en la identificación, evaluación y análisis de los factores externos que afectan de forma directa e indirecta al sector comercio electrónico, lo que permitirá identificar las oportunidades y amenazas del mismo.

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

Para analizar las relaciones internacionales, Hartmann planteó un análisis externo desde la perspectiva nacional (D'Alessio, 2014, p. 30). En dicho análisis se plantean 3 grandes dimensiones que comprenden la teoría tridimensional de las naciones: los intereses nacionales, los factores del potencial nacional y los principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Según Hartmann, los intereses nacionales son lo que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados. Estos pueden ser: (a) comunes, con la posibilidad de acuerdos y alianzas, se debe buscarlos agresivamente; ó (b) opuestos, con la imposibilidad de acuerdos y alianzas, sería ingenuo intentarlos (D'Alessio, 2014, p. 30). Estos intereses son y deben ser cambiantes en el tiempo de acuerdo con las diferentes políticas internas y externas de cada país. De la misma manera, Nuechterlein, clasificó estos intereses en cuatro niveles: (a) supervivencia, si la existencia del país depende de ellos, es de gran relevancia; (b) vitales, si el hecho de no alcanzarlos genera daños peligrosos, es relevante; (c) mayores, si afecta adversamente, es importante o primordial; y (d) periféricos, si solo tiene consecuencias marginales, es algo importante. De acuerdo con estos conceptos se obtiene la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) (D'Alessio, 2014, pp. 30-31).

En el Perú, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011) estableció el Plan Bicentenario, en el cual se establecen seis ejes estratégicos como objetivos nacionales hacia el año 2021. Estos son: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y accesos a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura; y (f) recursos naturales y ambiente. Para un adecuado análisis externo y un entendimiento profundo de cómo están articulados estos intereses nacionales, es imprescindible conocer los objetivos, así como el desarrollo de cada uno. Solo de esta manera se podrá comprender cómo estos intereses afectarán de forma directa e indirecta al sector comercio electrónico en el Perú.

Los objetivos estratégicos nacionales según el Plan Bicentenario deberán traducirse al 2021 en los siguientes índices:

- Una población de 33 millones de peruanos sin pobreza extrema, desempleo, desnutrición, analfabetismo ni mortalidad infantil.
- Un ingreso per cápita entre US\$8,000 y US\$10,000.
- Un producto bruto interno duplicado entre 2010 y 2021.
- Un volumen de exportaciones cuadruplicado entre 2010 y 2021.
- Una tasa de crecimiento anual promedio cercana al 6% anual.
- Una tasa de inversión anual promedio cercana al 25%.
- Una mejora de la tributación promedio anual en 5 puntos respecto del PBI.
- Una reducción de la pobreza a menos del 10% de la población total.

A continuación una breve explicación de los objetivos nacionales establecidos en el Plan Bicentenario (CEPLAN, 2011):

Derechos fundamentales y dignidad de las personas. Este objetivo involucra la plena democratización de la sociedad y la vigencia irrestricta del derecho a la vida, a la dignidad de las personas, a la identidad e integridad, a la no discriminación, al respeto de la diversidad

cultural y al libre desarrollo y bienestar de todos los peruanos. Para ello se requiere expandir las capacidades humanas maximizando sus capacidades como seres humanos, reduciendo significativamente la pobreza y la pobreza extrema, aceptando los valores de meritocracia, laboriosidad, cooperación, honestidad, solidaridad e inclusión social y estimulando la creatividad, el emprendimiento y la creación de riqueza.

Oportunidades y accesos a los servicios. Este segundo objetivo busca garantizar el acceso equitativo a servicios fundamentales de calidad (educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana). El acceso universal a servicios de calidad y la seguridad alimentaria son esenciales para superar la pobreza y garantizar la igualdad de oportunidades. Para alcanzarlo, se requieren estrategias políticas que convoquen por igual al Estado y la iniciativa privada.

Estado y gobernabilidad. Este tercer objetivo se basa en la necesidad de reducir el tamaño del sector público, la descentralización vía el crecimiento de las instituciones del Estado en las regiones. Se considera fundamental la implementación de la carrera pública así como fortalecer la capacidad y calidad de los servidores públicos. Igualmente, implica una política exterior orientada a la paz, la integración y la democracia global.

Economía, competitividad y empleo. Este cuarto objetivo busca una política económica estable y previsible, que aliente el crecimiento económico sostenido mediante la inversión privada y pública en actividades generadoras de empleos dignos, siendo condiciones indispensables para lograrlo la reducción del subempleo y el desempleo, la mejora de la competitividad, la inversión y la presión tributaria, y la mayor estabilidad macroeconómica.

Desarrollo regional e infraestructura. Este quinto objetivo busca estrategias orientadas a cerrar las brechas de desigualdad de recursos y capacidades económicas entre

Lima y las regiones, y entre las propias regiones, desarrollando una infraestructura económica y productiva suficiente, adecuada, descentralizada y de uso público.

Recursos naturales y ambiente. Este último objetivo reconoce los recursos naturales y el ambiente como fundamentales para el sostenimiento de la economía del país, al contribuir a la satisfacción de las necesidades de la población y al desarrollo de actividades productivas generadoras de bienes y servicios dirigidos al mercado interno y externo.

Luego de haber revisado y comprendido los objetivos propuestos en el Plan Bicentenario, y considerando las principales relaciones internacionales, en la Tabla 8 se analizan la interacción de estos con relación a otros países en la Matriz de Intereses Nacionales (MIN).

Tabla 8

Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Perú

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas		EE.UU. UE		
2. Oportunidades y acceso a servicios		España UK EE.UU.	Países Bajos Chile	
3. Estado y gobernabilidad		Chile Ecuador	Brasil Colombia Bolivia	
4. Economía, competitividad y empleo		España EE.UU. China Reino Unido	Brasil Japón Corea del Sur UE Chile	
5. Desarrollo regional e infraestructura			Bolivia Brasil Chile Colombia Ecuador	
6. Recursos naturales y ambiente		China Brasil EE.UU.	Chile	

Nota: Los intereses opuestos se marcan en color **Rojo**, los intereses comunes se marcan en **Azul**. Adaptado de “Planeamiento estratégico razonado: Aspectos conceptuales y aplicados”, por F. A. D'Alessio, 2014, p. 31.

3.1.2 Potencial nacional

El Potencial o poder nacional indica qué tan débil o fuerte es un Estado para alcanzar sus intereses nacionales (D'Alessio, 2014, p. 31). Hartmann listó siete elementos o factores del poder nacional, los cuales son: (a) la estructura poblacional (lo demográfico), (b) el tamaño y la forma del territorio (lo geográfico), (c) el material estratégico (lo económico), (d) su desarrollo tecnológico, (e) la experiencia pasada (lo histórico, psicológico y sociológico), (f) la forma de Gobierno (lo organizacional y administrativo), y (g) las Fuerzas Armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (lo militar) (D'Alessio, 2014, pp. 31-32).

La estructura poblacional (lo demográfico). De acuerdo con los resultados del Censo Nacional de 2007, el INEI (2007a) estableció que la población del Perú fue de 28'221,000 habitantes, con una densidad poblacional de 21.3 habitantes por kilómetro cuadrado. Según sus mismas proyecciones al 2050, el Perú tendría una población de poco más de 40 millones de habitantes pero reduciendo sus tasas de crecimiento promedio de 1.1% en el 2011 a 0.33% hacia el 2050, en línea con las tendencias mundiales, como se indica en la Tabla 9.

Habiendo establecido la población total presente y futura del Perú, se debe analizar el comportamiento de la Pirámide Poblacional como se ve en las Figura 5 y 6. Según el INEI (2009), las pirámides de edades en 1950 y en 2005 muestran una transformación en la estructura poblacional, así como una desigual distribución de la población por sexo, siendo la femenina la de mayor proporción. La principal fortaleza surgida de este cambio es la ampliación de la fuerza laboral proyectada al 2025, que se hará progresivamente madura hacia el 2050. Este cambio proporcional orienta la necesidad de inversiones presentes y futuras para poder satisfacer la creciente demanda de trabajo.

Finalmente, se debe analizar cuál es la distribución de esta población según la geografía nacional. Según cifras del INEI en el último Censo 2007 mostradas en la Tabla 10, el 76% de la población se encuentra en zona urbana, mientras que un 24% de la población se

encuentra en zona rural (INEI, 2007b). Según estas mismas cifras, existe una importante concentración en Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao del 34.01% de la Población, luego de lo cual la distribución de la población restante se divide en: Norte 25.75%, Oriente 9.26%, Centro 14.76% y Sur 16.22%, como se ve en la Tabla 11.

Tabla 9

Población y Tasa de Crecimiento Registrada y Proyectada en el Perú (en miles de habitantes)

Año	Total	Incremento Inter-censal	Incremento Anual	Tasa de Crecimiento Promedio Anual
1940	7,023,111			
		3,397,246	161,774	1.9
1961	10,420,357			
		3,701,207	336,473	2.8
1972	14,121,564			
		3,640,667	404,519	2.6
1981	17,762,231			
		4,877,212	406,434	2.0
1993	22,639,443			
		4,579,821	381,652	1.5
2005	27,219,264			
		1,001,500	500,750	1.6
2007	28,220,764			
		1,577,236	394,309	1.1
2011	29,798,000			
		3,351,000	335,100	1.1
2021	33,149,000			
		6,962,000	240,069	0.66
2050	40,111,000			
				0.33

Nota. Tomado de “Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050”, por el INEI, 2009, *Boletín de Análisis Demográfico*, 36. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/INEI-Peru-Bol36-Estimaciones-Proyecciones-1950-2050.pdf>; y “*Perfil sociodemográfico del Perú*”, por el INEI, 2008. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/index.htm

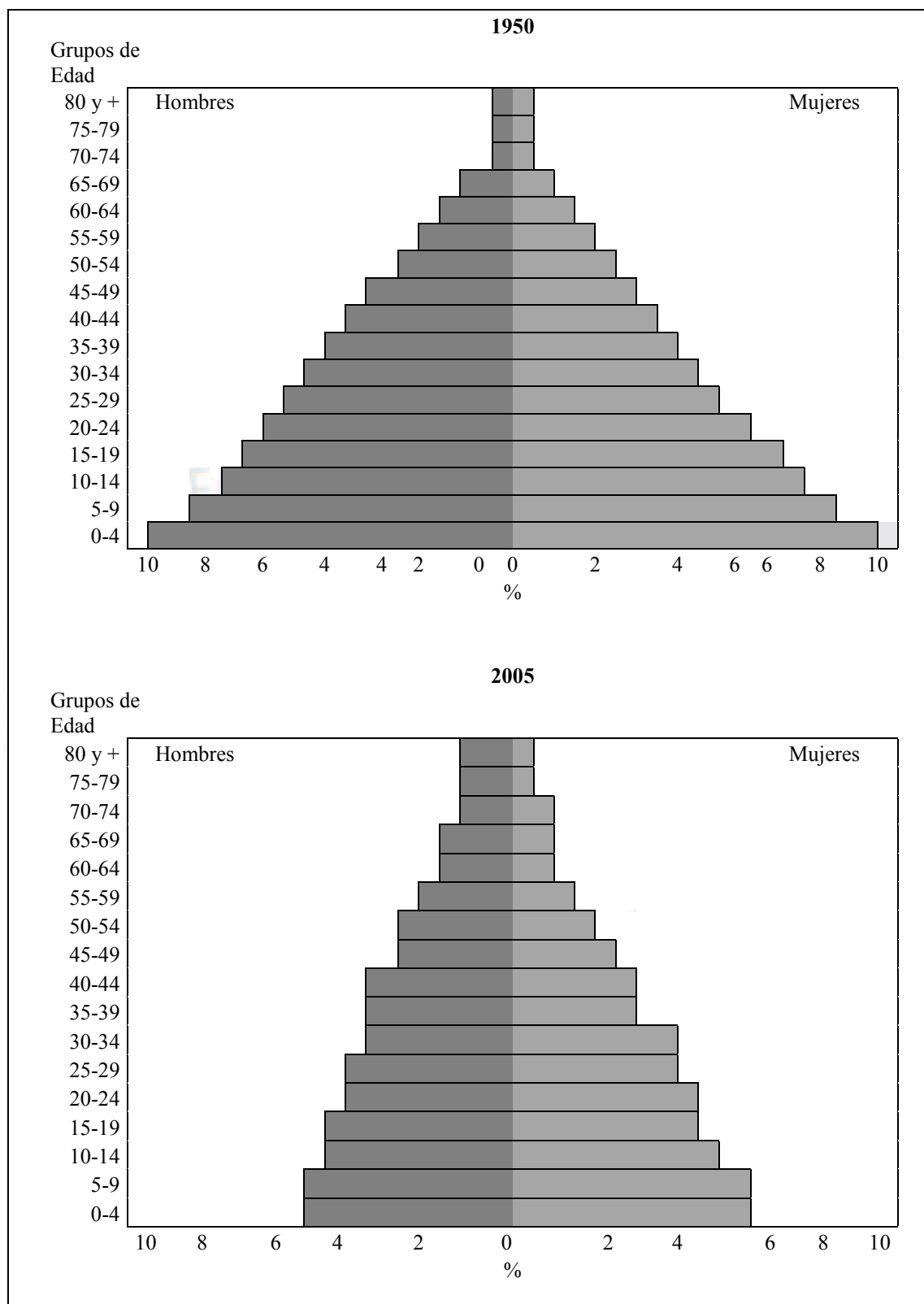


Figura 5. Estructura de la población en el Perú a julio de 1950 y julio de 2005. Tomado de “Perú: Estimaciones y proyecciones de Población 1950-2050”, por el INEI, 2009, *Boletín de Análisis Demográfico*, 36. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/INEI-Peru-Bol36-Estimaciones-Proyecciones-1950-2050.pdf>

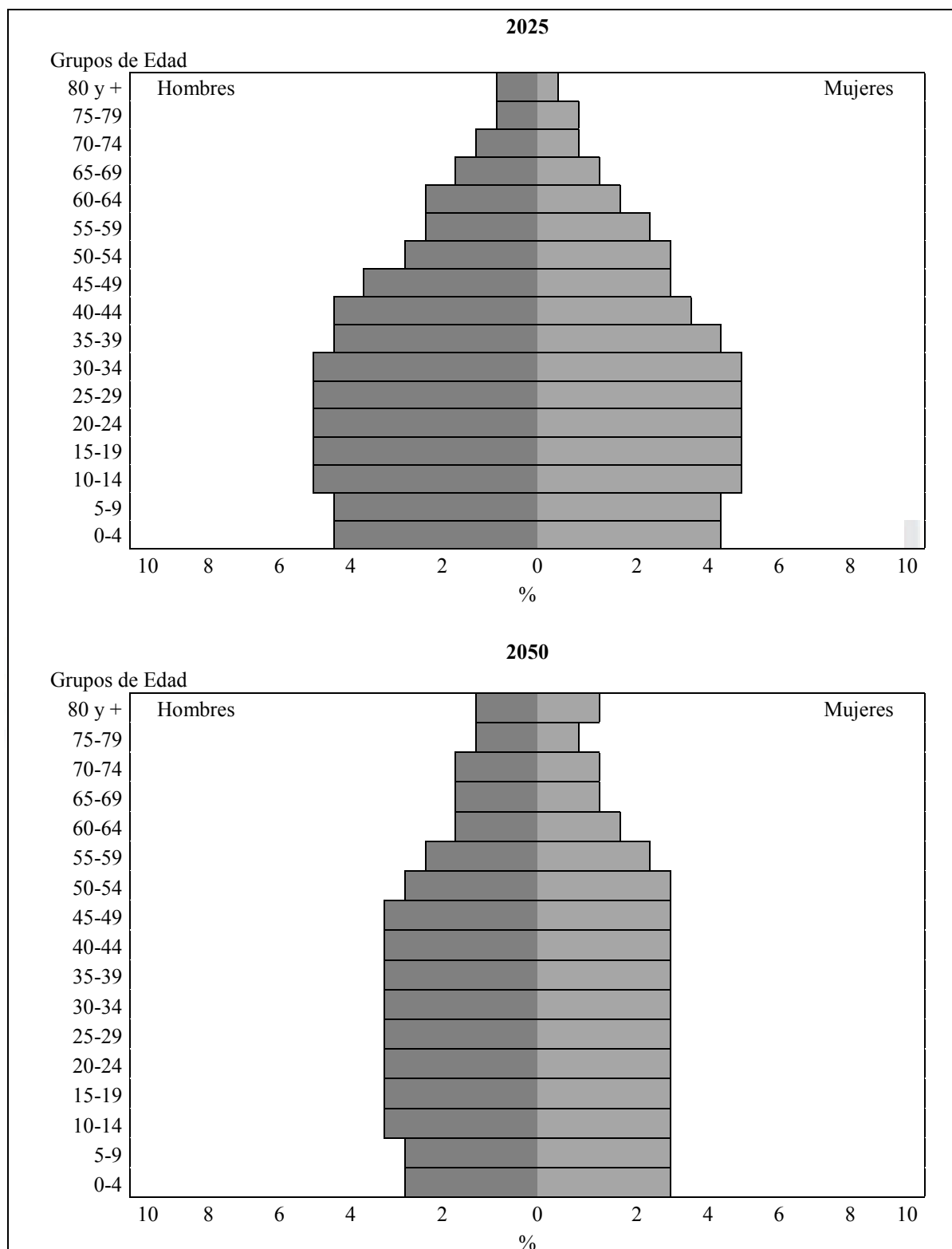


Figura 6. Estructura de la población en el Perú proyectada a julio de 2025 y julio de 2050. Tomado de “Perú: Estimaciones y proyecciones de Población 1950-2050”, por el INEI, 2009, *Boletín de Análisis Demográfico*, 36. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/INEI-Peru-Bol36-Estimaciones-Proyecciones-1950-2050.pdf>

Tabla 10

Evolución de la Población Censada Urbana Según Departamento y Año Censal en el Perú

Departamento	Población Censada Urbana					
	1940	1961	1972	1981	1993	2007 a/
Total	2,197,133	4,698,178	8,058,495	11,091,923	15,458,599	20,810,288
Amazonas	26,648	45,977	67,357	81,973	119,517	166,003
Ancash 1/	98,673	194,578	346,635	439,597	548,028	682,954
Apurímac	36,936	57,116	75,088	83,422	133,949	185,671
Arequipa	155,144	250,746	420,801	583,927	785,858	1,044,392
Ayacucho	85,601	103,900	150,537	183,688	236,774	355,384
Cajamarca 1/	66,048	107,175	156,892	211,170	311,135	453,977
Prov. Const. del Callao 2/	81,268	204,990	313,316	440,446	639,232	876,877
Cusco	122,552	198,341	262,822	348,396	471,725	644,684
Huancavelica	37,843	57,736	79,628	85,775	100,439	144,022
Huánuco 1/	42,213	68,352	106,399	148,427	252,778	323,935
Ica	62,225	137,589	255,284	341,619	472,232	635,987
Junín 1/	137,776	255,752	414,751	510,662	678,251	825,263
La Libertad 1/	122,177	246,847	473,465	631,529	870,390	1,218,922
Lambayeque	98,501	211,616	373,990	518,631	709,608	885,234
Lima	630,173	1,752,277	3,241,051	4,542,911	6,178,820	8,275,823
Loreto 1/	49,292	100,395	179,276	255,290	398,422	583,391
Madre de Dios	1,306	3,783	8,499	15,960	38,433	80,309
Moquegua	8,342	24,638	52,107	78,391	106,601	136,696
Pasco 1/	29,950	49,113	102,017	121,802	133,383	173,593
Piura	145,276	297,828	462,865	697,191	976,798	1,243,841
Puno	71,079	124,147	186,160	283,222	423,253	629,891
San Martín	52,797	95,784	131,793	181,210	335,942	472,755
Tacna	19,283	45,980	77,358	122,187	195,949	263,641
Tumbes	10,698	33,794	52,729	81,837	136,287	181,696
Ucayali 1/	5,332	29,724	67,675	102,660	204,795	325,347

Nota: Tomado de “Evolución de la población censada urbana, según departamento y año censal”, por el INEI, 2007b.

Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

1/ Reconstruidos de acuerdo a la División Político Administrativa de 2007, considerando los cambios ocurridos en cada uno de los departamentos en los periodos correspondientes. 2/ Por mandato Constitucional del 22 de abril de 1857, se reconoce como Provincia Constitucional del Callao a la Provincia Litoral del Callao. a/ No incluye la población del distrito de Carmen Alto, provincia Huamanga, departamento Ayacucho. Autoridades locales no permitieron la ejecución de los Censos.

Tabla 11

Población según Región Geográfica del Perú

Región	Población	Distribución
Norte	7,057,807	25.75%
Lima Metropolitana y Prov. Const. del Callao	9,322,088	34.01%
Oriente	2,538,247	9.26%
Centro	4,047,364	14.76%
Sur	4,446,651	16.22%
Total	27,412,157	100.00%

Nota: Adaptado de “Evolución de la población censada urbana, según departamento y año censal”, por el INEI, 2007b.

Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

El tamaño y la forma del territorio (lo geográfico). El Perú tiene una geografía envidiable no solo por la gran diversidad de plantas, animales y recursos naturales que alberga, sino por su ubicación estratégica dentro de América del Sur. El Perú cuenta con 84 de las 104 “zonas de vida” del Planeta, alberga cerca de 4,400 especies de plantas nativas (gran parte de ellas con altas propiedades alimenticias, medicinales y ornamentales), así como una impresionante fauna. Como un ejemplo, cuenta con más de 1,800 especies de aves, siendo el segundo país del mundo en biodiversidad de aves. Asimismo tiene uno de los mares más ricos del mundo debido a su riqueza ictiológica, consecuencia de la cálida corriente ecuatorial (Tropical), de la fría corriente de Humboldt, y de los frecuentes aportes provenientes de la Antártida.



Figura 7. Ubicación del Perú en el mundo.

Tomado de “Información general del Perú”, por Travel Group Perú, s.f. Recuperado de http://www.travelgroup.com.pe/en/known-peru/general_information_about_peru

El Perú tiene una ubicación geoestratégica, al estar ubicado en la parte central de Sudamérica frente al océano Pacífico, entre los paralelos $0^{\circ}2'$ y los $18^{\circ}21'34''$ de latitud sur y los meridianos $68^{\circ}39'7''$ y los $81^{\circ}20'13''$ de longitud, como se ve en la Figura 7. Con una extensión de $1'285,216 \text{ km}^2$, es el tercer país más extenso de Sudamérica y tiene tres regiones geográficas muy marcadas: Costa, Sierra y Selva. Limita al norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil y Bolivia, al sur con Chile y al oeste con el Océano Pacífico. La

Cordillera de los Andes lo atraviesa y une con Ecuador, Colombia, Bolivia, Venezuela, Chile y Argentina. Dado que es limítrofe con el Océano Pacífico, tiene acceso directo al mercado más importante, rico y de mayor crecimiento en el mundo como son los países integrantes del Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC).

Además, como indicó D'Alessio:

El Perú es la puerta de salida natural al mar para Bolivia, y cuenta también con una salida histórica y natural al océano Atlántico por el río Amazonas. De acordar con Brasil un eje este-oeste, ambos países se convertirían en bioceánicos... El Perú cuenta con una costa muy propicia para el desarrollo portuario, gracias a la singularidad de las aguas profundas a lo largo de su litoral, característica fundamental para la actividad portuaria si se cuenta con una adecuada infraestructura. (D'Alessio, 2013, p. 96).

El material estratégico (lo económico). En los últimos años, el Perú ha experimentado un “boom económico”, desempeñándose en este ámbito por encima del promedio mundial (ver Figura 8). El Producto Bruto Interno (PBI) peruano se incrementó desde US\$61.4 mil millones en el 2003 a US\$206.5 mil millones en el 2013 de acuerdo al Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2014a), coincidiendo con el FMI (2014). La tasa de crecimiento promedio del PBI Real del Perú 2003-2013 fue de 6.2% (ver Figura 9).

De la misma manera, la tasa de inflación se ha mantenido en un nivel óptimo durante este periodo, con un promedio de 2.9% (ver Figura 10). Este importante crecimiento ha sido impulsado por la mayor inversión privada, la cual ha aumentado de US\$8 mil millones en el 2003 a US\$42 mil millones en el 2013, según la Figura 11. Dicha inversión representa aproximadamente el 22.8% del PBI peruano, lo cual coloca al Perú en una posición líder en Latinoamérica (ver Figuras 12 y 13). Por otro lado, los anuncios hechos por ProInversión con

respecto a las inversiones para el periodo 2014-2016 casi alcanzan los US\$48 mil millones (ver Tabla 12).

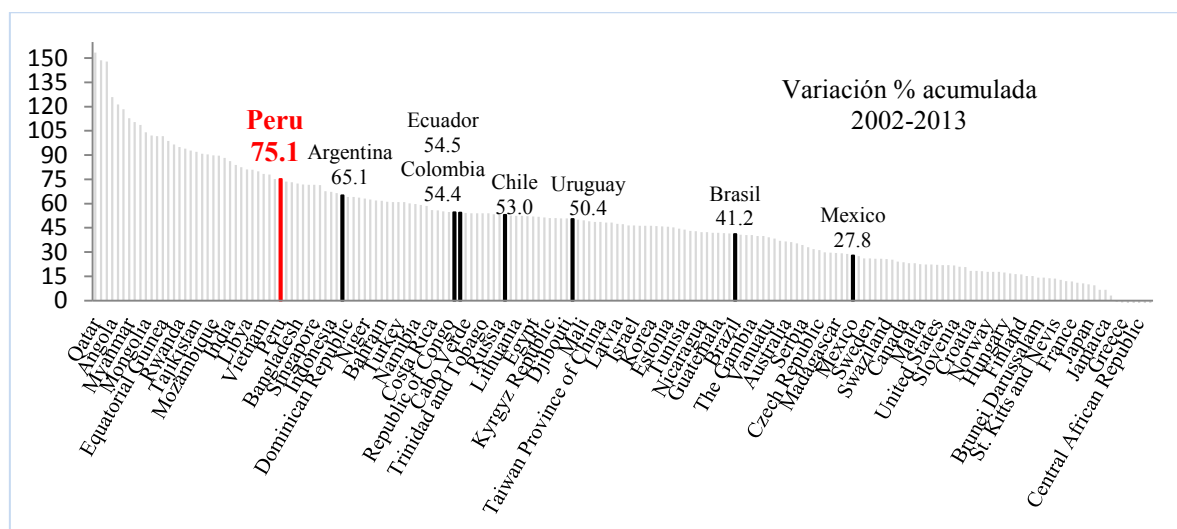


Figura 8. Evolución del PBI peruano en comparación con el PBI mundial durante el periodo 2002-2013 (Variación porcentual acumulada). Promedio mundial del periodo: 49.0%. Adaptado de “World economic outlook database”, por el Fondo Monetario Internacional (FMI), 2014. Recuperado de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/01/weodata/index.aspx>

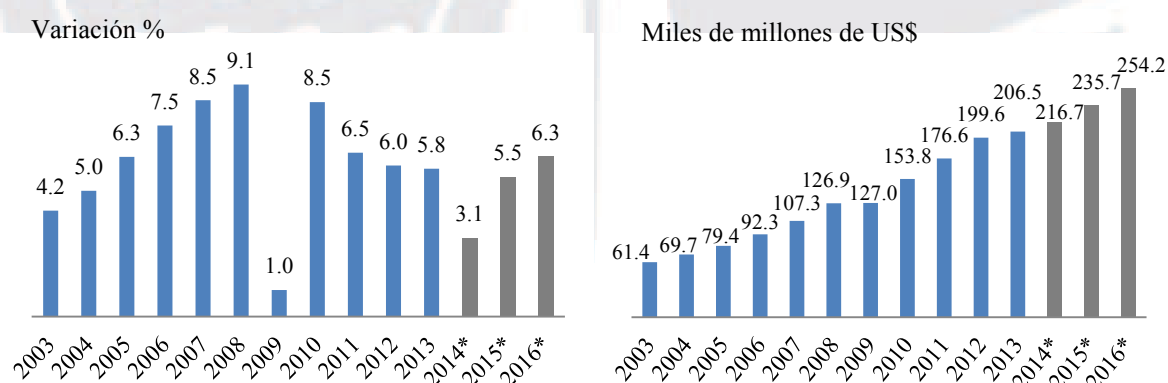


Figura 9. Evolución del PBI del Perú, 2003 al 2016 proyectado, tanto en variación porcentual real, año base 2007, como en miles de millones de US\$.

Adaptado de “Cuadros anuales históricos”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2014a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

* Cifras estimadas a partir del “Reporte de inflación, octubre 2014”, del BCRP (2014b).

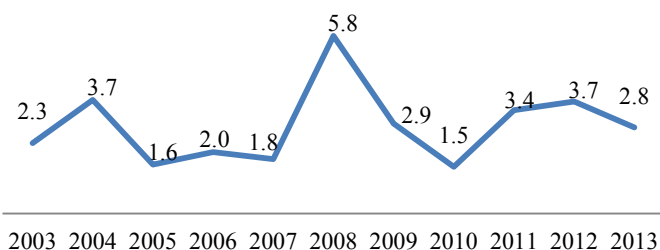


Figura 10. Evolución de la inflación del Perú 2003 al 2013 (Variación promedio anual). Adaptado de “Cuadros anuales históricos”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2014a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

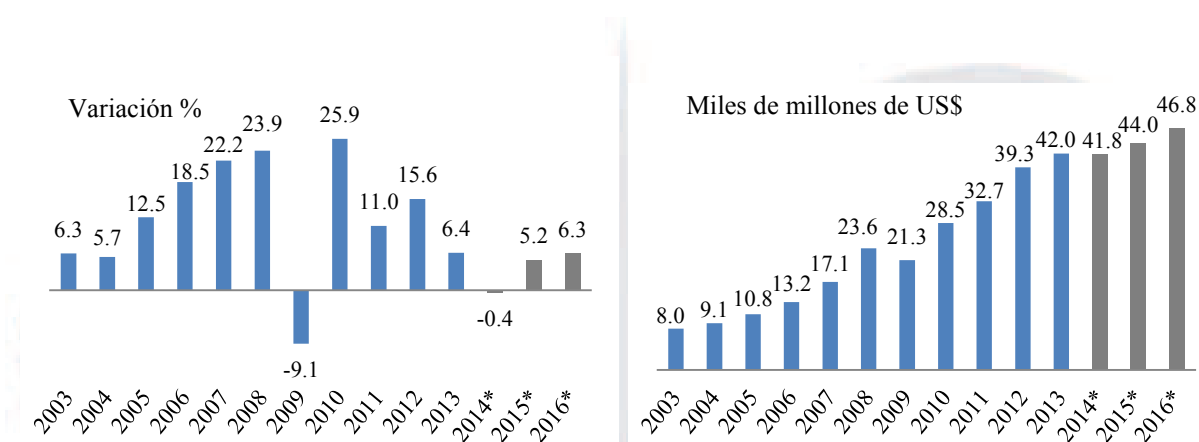


Figura 11. Evolución de la inversión privada en el Perú entre los años 2003 al 2016 proyectado, tanto en variación porcentual como en miles de millones de US\$. Adaptado de “¿Por qué invertir en el Perú?”, por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión), 2014. Recuperado de [http://www.proyectosapp.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PP_T_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_agosto\(1\).pdf](http://www.proyectosapp.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PP_T_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_agosto(1).pdf)
* Cifras estimadas a partir del “Reporte de inflación, octubre 2014”, del BCRP (2014b).

Tabla 12

Anuncios de Proyectos de Inversión Privada 2014 –2016 (Millones de US\$)

	Abr. 14	Jul. 14	Diferencias
Minería	18,989	19,583	594
Hidrocarburos	5,589	7,525	1,936
Electricidad	5,443	5,757	314
Industrial	2,762	2,932	170
Infraestructura	3,627	3,768	141
Otros Sectores	7,425	8,425	1,000
Total	43,835	47,990	4,155

Nota. Adaptado de “Reporte de inflación, octubre 2014” por el BCRP, 2014b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/octubre/reporte-de-inflacion-octubre-2014.pdf>

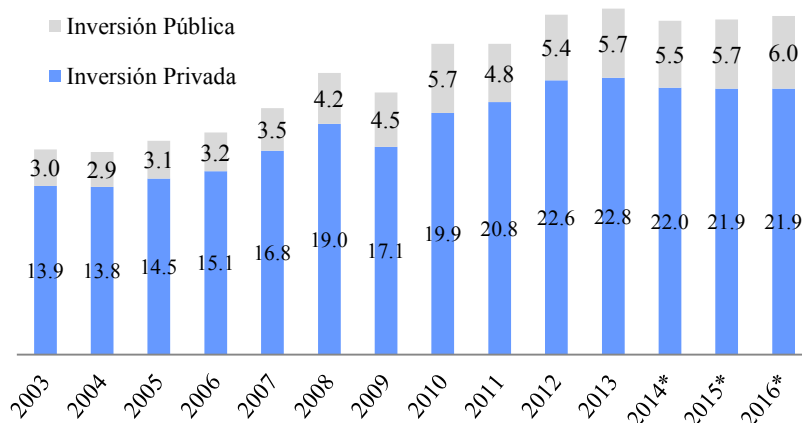


Figura 12. Inversión total en el Perú como porcentaje del PBI años 2003 al 2016 proyectado. Adaptado de “¿Por qué invertir en el Perú?”, por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión), 2014. Recuperado de

[http://www.proyectosapp.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PP_T_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_agosto\(1\).pdf](http://www.proyectosapp.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PP_T_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_agosto(1).pdf)

* Cifras estimadas a partir del “Reporte de inflación, octubre 2014”, del BCRP (2014b).

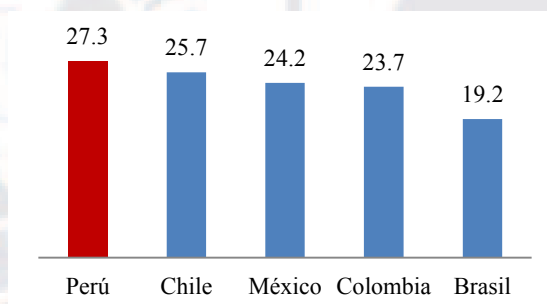


Figura 13. Inversión total en Latinoamérica en 2013 como porcentaje del PBI.

Tomado de “¿Por qué invertir en el Perú?”, por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión), 2014. Recuperado de

[http://www.proyectosapp.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PP_T_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_agosto\(1\).pdf](http://www.proyectosapp.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PP_T_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_agosto(1).pdf)

Sin embargo, el Perú todavía mantiene un importante déficit en infraestructura, como lo señala el estudio de la Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN, 2012). Dicho déficit se estima sólo en infraestructura del sector transporte en US\$20,935 millones, representando la infraestructura de redes viales el 61% del total, ferrocarriles el 35%, puertos 3%, y aeropuertos 0.6% (AFIN, 2012, p. 60).

Otro componente macroeconómico que fortalece la posición de crecimiento económico del país es el crecimiento de la demanda interna, la cual ha pasado del 5.8% del PBI en el 2005 al 7.0% en el 2013 (ver Tabla 13).

Tabla 13

Principales Indicadores Macroeconómicos 2005 al 2013

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013*
INFLACIÓN Y TIPO DE CAMBIO									
Inflación									
Acumulada (Variación porcentual)	1.5	1.1	3.9	6.7	0.2	2.1	4.7	2.6	2.9
Promedio (Variación porcentual)	1.2	2.0	1.8	5.8	2.9	1.5	3.4	3.7	2.8
Tipo de cambio									
Fin de Periodo (Nuevos Soles por US dólar)	3.43	3.20	3.00	3.14	2.89	2.81	2.75	2.63	2.7
Promedio (Nuevos Soles por US dólar)	3.30	3.27	3.13	2.92	3.01	2.83	2.75	2.64	2.7
Depreciación (Variación porcentual)	-3.4	-0.7	-4.5	-6.5	3.0	-6.2	-2.5	-4.1	5.7
PRODUCCIÓN									
Producto Bruto Interno (Miles de millones de nuevos soles)	262	302	336	371	382	435	487	526	572
Producto Bruto Interno (Variación porcentual real)	6.8	7.7	8.9	9.8	0.9	8.8	6.9	6.3	5.8
Demanda Interna (Variación porcentual real)	5.8	10.3	11.8	12.3	-2.8	13.1	7.1	7.4	7.0
VAB no primario (Variación porcentual real)	6.8	8.7	10.8	10.3	0.8	10.2	7.4	7.1	SD
Inversión bruta fija (Porcentaje del PBI)	18.4	19.5	21.5	25.9	22.9	25.1	24.1	26.7	26.6
Inversión privada (Porcentaje del PBI)	15.5	16.4	18.2	21.5	17.7	19.2	19.6	21.5	22.8
SECTOR EXTERNO									
Cuenta Corriente (Porcentaje del PBI)	1.5	3.2	1.4	-4.2	-0.6	-2.5	-1.9	-3.6	-4.5
Balanza comercial (Millones de US dólares)	5,286	8,986	8,503	2,569	5,951	6,750	9,302	4,527	-40
Exportaciones (Millones de US dólares)	17,368	23,830	28,094	31,018	26,962	35,565	46,268	45,639	42,177
Importaciones (Millones de US dólares)	12,082	14,844	19,591	28,449	21,011	28,815	36,967	41,113	42,217
SECTOR PÚBLICO NO FINANCIERO									
Presión tributaria (Porcentaje del PBI)	13.6	15.2	15.6	15.7	13.7	14.8	15.5	16.0	16.8
Ingresos corrientes del GG (Porcentaje del PBI)	18.2	19.9	20.7	21.2	18.9	20.0	21.0	21.6	22.1
Resultado primario (Porcentaje del PBI)	1.6	4.2	4.7	4.0	0.0	0.9	3.0	3.3	2.0
Resultado económico (Porcentaje del PBI)	-0.3	2.3	2.9	2.4	-1.3	-0.3	1.9	2.2	0.9
Resultado económico estructural (Porcentaje del PBI)	-1.0	0.3	-0.4	-0.8	-1.8	-2.0	-0.6	0.2	-0.1
SALDO DE DEUDA PÚBLICA									
Externa (Porcentaje del PBI)	29.2	23.2	17.9	16.3	15.4	12.9	11.0	9.5	SD
Interna (Porcentaje del PBI)	10.1	9.1	10.6	9.7	10.5	10.4	10.3	10.2	SD
Total (Porcentaje del PBI)	39.3	32.3	28.5	25.9	26.0	23.3	21.3	19.7	19.6

Nota. Adaptado de "Principales indicadores macroeconómicos", por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2013. Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=131%3Aindicadores-economicos&catid=61%3Aconceptos-basicos&Itemid=101106&lang=es

* Cifras extraídas del "Reporte de inflación, octubre 2014", del BCRP (2014b). SD: Sin datos.

La importación de bienes para uso doméstico se ha cuadruplicado entre el 2005 y el 2013, al igual que las ventas de centros comerciales. En línea con la demanda interna, el intercambio comercial del país se incrementó, las Exportaciones tuvieron un crecimiento importante en el mismo periodo, al pasar de US\$17,368 millones a US\$42,177 millones, mientras se mantenía una balanza comercial estable y positiva hasta el 2012, aunque en el 2013 equivalía a un déficit de US\$40 millones. Todo este intercambio vino saludablemente acompañado por una importante diversificación de productos y de mercados, como se muestra en la Figura 14, que se alinea con el Plan Nacional de Diversificación Productiva, divulgado en mayo del 2014 por el Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2014).

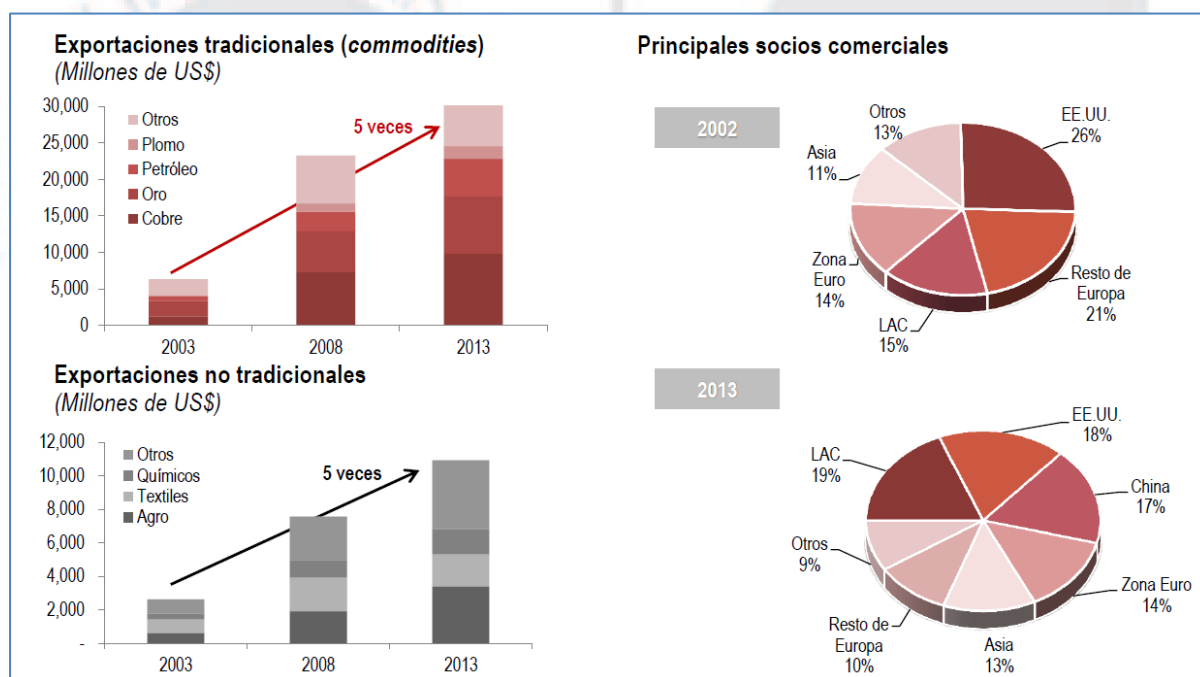


Figura 14. Diversificación de Productos y Mercados del Perú.

Tomado de “¿Por qué invertir en el Perú?”, por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión), 2014. Recuperado de [http://www.proyectosapp.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PP_T_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_agosto\(1\).pdf](http://www.proyectosapp.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PP_T_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_agosto(1).pdf)

En el periodo 2002-2012, el tipo de cambio nuevo sol respecto al dólar de los Estados Unidos tuvo una evolución decreciente (apreciación), pasando de un promedio anual nominal de 3.518 en el 2002 a 2.638 en el 2012, con una apreciación acumulada de 25% y un promedio de 2.5% anual. Entre el 2012 y el 2014 el tipo de cambio ha revertido su tendencia

decreciente, habiéndose depreciado 2.5% al 2013, cuando el tipo de cambio promedio fue de 2.703. Se estima que el tipo de cambio promedio en el 2014 será alrededor de 2.837, manteniendo su tendencia al alza, con lo que la depreciación acumulada entre el 2012 y el 2014 sería de 7.5% (BCRP, 2014a), ver Figura 15.

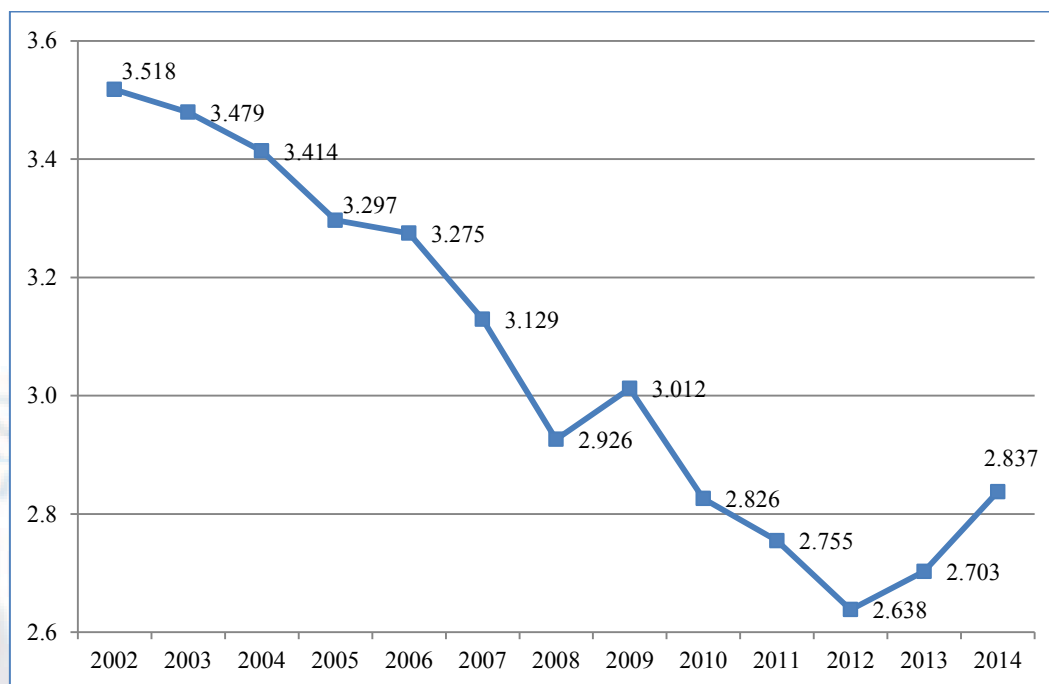


Figura 15. Evolución del tipo de cambio promedio nominal nuevos soles versus dólar americano entre los años 2002-2014.

Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/tipo-de-cambio-nominal>

El Riesgo País ha mejorado notablemente, desde un máximo de 897 puntos básicos en agosto del 2002 a 163 puntos básicos a inicios de diciembre del 2014, según el índice Embi+, elaborado por el Banco de Inversión JP Morgan (“Perú – Riesgo País”, 2014). El grado de inversión en los mercados internacionales ha subido de Baa2 a A3 en julio del 2014, otorgado por la agencia de calificación de riesgos Moody’s (2014). El nivel de la Deuda Pública ha alcanzado niveles muy saludables de 19.6% del PBI en el 2013 (ver Tabla 13), así como una estabilidad de las Reservas Internacionales Netas del país de US\$64.5 mil millones a setiembre 2014, lo que equivale a aproximadamente a un tercio del PBI (BCRP, 2014b).

Hoy en día, el panorama económico nacional ha sufrido un retroceso o desaceleración, motivando el ajuste a la baja de las últimas proyecciones de crecimiento del PBI para el año 2014 a 3.1% (BCRP, 2014b), reflejando el deterioro que han tenido las expectativas, en particular en las inversiones privadas, que han caído un 0.4% con respecto al 2013 (Figura 11), así como un proceso de ajuste más lento de la economía frente a los diversos choques externos e internos producidos durante el año. Sin embargo, las perspectivas para el 2015-2016 son más alentadoras: se estima que se disipen los actuales problemas de oferta, mejoren las expectativas de los agentes, y se recuperen los precios internacionales de los minerales (BCRP, 2014b).

Su desarrollo tecnológico. Durante los últimos años, la tecnología y las comunicaciones han experimentado un crecimiento mundial sin precedentes. La creación de nuevas tecnologías, el Internet, la nanotecnología, la investigación genética, son solo algunos ejemplos de campos de investigación y desarrollo que rigen el entorno mundial. El Perú ha estado relegado en este campo de acción. Según el INEI, en el año 2013 solo el 39.2% de la población mayor de 6 años tenía acceso a Internet, con una concentración importante en las zonas urbanas de 48.3% y en especial en Lima Metropolitana de 58.3%, como se muestra en la Tabla 14 (INEI, 2013a).

De acuerdo con el World Economic Forum en su reporte de competitividad global 2014-2015 (World Economic Forum, 2014), el Perú descendió al puesto 92 de 144 países en el noveno pilar “Preparación tecnológica” (Technological readiness), sin embargo su ubicación varía entre el puesto 27 y 116 con respecto a las variables que intervienen en la determinación de este resultado (ver Tabla 15). Este noveno pilar mide el nivel de agilidad con que las economías de los países adoptan las tecnologías existentes para incrementar la productividad de sus industrias. El Perú se ubica en el puesto 68 cuando se habla de la capacidad para la adopción de nuevas tecnologías y en el puesto 101 cuando se refiere al uso

de ICT (Tecnología de Información y Comunicaciones). En esta segunda variable se encuentra información relevante para el desarrollo del sector comercio electrónico.

Tabla 14

Población de 6 y más Años de Edad que hace Uso de Internet, según Ámbito Geográfico, 2007-2013 (Porcentaje del total de población de 6 y más años de edad)

Ámbito geográfico	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total	31.1	31.6	33.9	34.8	36.0	38.2	39.2
Lima Metropolitana 1/	45.8	46.0	50.3	50.4	53.0	57.0	58.3
Resto País	24.6	25.2	26.5	27.7	28.3	29.6	30.4
Área de residencia							
Urbana	40.1	40.2	42.8	43.5	44.9	47.3	48.3
Rural	7.4	8.5	9.2	9.9	10.0	10.4	10.9
Región natural							
Costa	39.7	39.6	42.7	43.3	45.5	48.8	50.1
Sierra	22.4	23.5	24.6	25.9	26.6	27.1	27.8
Selva	17.4	19.3	20.2	21.5	20.2	21.1	21.5
Departamento							
Amazonas	13.8	15.3	16.9	16.4	15.8	18.2	16.8
Ancash	25.7	25.0	27.5	30.0	32.1	33.1	33.7
Apurímac	18.3	19.2	18.5	18.6	20.4	22.4	20.6
Arequipa	38.8	41.5	41.5	43.7	42.8	45.0	44.9
Ayacucho	18.9	19.1	20.9	21.7	23.3	23.9	24.1
Cajamarca	14.3	16.7	17.9	20.5	18.3	17.6	16.8
Callao	40.5	42.7	48.9	47.3	46.6	52.7	55.1
Cusco	27.1	25.2	27.7	28.3	29.6	31.8	34.7
Huancavelica	12.1	16.5	15.3	16.9	18.1	17.1	16.6
Huánuco	16.9	18.9	17.3	18.7	18.8	19.9	20.7
Ica	33.9	34.0	37.1	33.7	37.0	41.0	43.9
Junín	31.0	31.3	36.6	36.4	37.0	34.7	36.1
La Libertad	30.2	29.2	27.6	31.5	33.3	36.8	37.8
Lambayeque	27.0	27.3	28.9	28.8	28.3	29.0	30.8
Lima	44.7	44.6	48.7	49.0	51.9	55.6	56.9
Loreto	12.1	14.4	16.6	17.4	15.8	17.6	17.4
Madre de Dios	20.5	20.4	24.6	26.1	26.8	32.1	35.5
Moquegua	33.6	34.3	38.8	40.6	40.6	44.3	42.2
Pasco	29.5	27.8	30.1	32.2	29.5	29.4	23.8
Piura	21.3	21.6	21.9	22.3	26.0	26.3	28.7
Puno	22.9	23.6	24.3	25.9	26.9	28.0	28.0
San Martín	18.4	22.4	20.4	22.6	22.1	22.8	23.6
Tacna	39.8	43.7	45.1	46.5	45.3	46.6	47.2
Tumbes	29.5	25.9	27.3	29.6	30.4	35.9	38.2
Ucayali	25.1	25.8	26.6	26.4	26.0	25.0	26.4
Lima y Callao 2/	44.3	44.4	48.7	48.9	51.4	55.3	56.8
Lima Provincias 3/	29.6	28.4	33.0	32.9	34.7	37.6	39.8

Nota. Tomado de “Tecnologías de la información y comunicación,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013a. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

Nota técnica: Se refiere a la población que accede a Internet en cabina pública, en el centro de estudios, el trabajo, hogar, etc. 1/ Incluye la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao. 2/ Comprende el departamento de Lima y la Provincia Constitucional del Callao. 3/ Excluye la provincia de Lima.

El Perú se ubica en el puesto 84 en el porcentaje de individuos (población) que usan Internet, en el puesto 79 en total de suscripciones para Internet de banda ancha por cada 100 habitantes, en el puesto 85 con respecto al ancho de banda internacional medido por kb/s por usuarios y en el puesto 116 con respecto a las suscripciones activas de banda ancha en teléfonos móviles por cada 100 habitantes (ver Tabla 15).

Tabla 15

Clasificación y Puntaje del Perú en los Componentes del Noveno Pilar: Preparación Tecnológica (Technological Readiness).

	Clasificación	Puntaje
Noveno Pilar: Preparación tecnológica (1-7)	92	3.3
Adopción tecnológica (1-7)	68	4.7
Disponibilidad de últimas tecnologías (1-7)	80	4.6
Absorción de tecnología a nivel de organizaciones (1-7)	78	4.5
FDI y transferencia de tecnología (1-7)	27	5.1
Uso de ICT (1-7)	101	1.9
Usuarios de Internet (% de la pob.)	84	39.2
Suscripciones a Internet fijo de banda ancha / 100 habitantes	79	5.2
Ancho de banda de Internet, kb/s por usuario	85	18140.2
Suscripciones activas a banda ancha móvil / 100 habitantes	116	2.9

Nota. Tomado de “The global competitiveness report 2014–2015” (Reporte de competitividad global 2014–2015) por el World Economic Forum, 2014. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

El Perú se encuentra rezagado en comparación con otros países de la región como Chile, Uruguay, Brasil, Colombia, México, Argentina, quienes ostentan los puestos 42, 46, 58, 68, 79, y 82 respectivamente, y solo le ganamos a países como Venezuela (106), Paraguay (110) y Bolivia (118), según la Tabla 16.

El Perú presenta un bajo nivel de inversión y compromiso en las áreas de Investigación y Desarrollo, como lo señala el mismo documento. El Perú se ubica en el puesto 117 en Innovación (el pilar 12 del Reporte), puesto 117 en la calidad científica de las instituciones de investigación, puesto 119 en Gastos en Investigación y Desarrollo (R&D por sus siglas en inglés) y en el puesto 113 con respecto a la disponibilidad de científicos e

ingenieros (ver Tabla 17). Sin embargo el Estado, a través del Plan Bicentenario del CEPLAN (2011) reconoció estas deficiencias y considera estas variables como oportunidades de mejora para alcanzar los logros propuestos.

Tabla 16

Orden de Clasificación y Puntaje de los Países de Latinoamérica y el Caribe en el Noveno Pilar: Preparación Tecnológica (Technological Readiness).

Orden	País	Clasificación	Puntaje
1	Barbados	35	5.0
2	Costa Rica	40	4.8
3	Chile	42	4.6
4	Uruguay	46	4.5
5	Panamá	53	4.3
6	Brasil	58	4.2
7	Trinidad y Tobago	64	4.0
8	Colombia	68	3.8
9	Surinam	72	3.7
10	Jamaica	75	3.6
11	México	79	3.6
12	Argentina	82	3.5
13	República Dominicana	84	3.5
14	Guatemala	88	3.5
15	Perú	92	3.3
16	El Salvador	93	3.2
17	Honduras	97	3.2
18	Guyana	101	3.1
19	Venezuela	106	3.0
20	Paraguay	110	2.9
21	Nicaragua	113	2.8
22	Bolivia	118	2.8
23	Haití	134	2.4

Nota. Tomado de “The global competitiveness report 2014–2015” (Reporte de competitividad global 2014–2015) por el World Economic Forum, 2014. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/rankings/>

La experiencia pasada (lo histórico, psicológico y sociológico). El Perú tiene una historia milenaria, desde las culturas preincaicas, pasando por la gran cultura Inca hasta el virreinato español y la historia republicana. El legado histórico de esta cultura se comprueba en monumentos arqueológicos excepcionales como Machu Picchu, Sacsayhuamán, Kuélap,

las líneas de Nazca, el Templo del Sol y de la Luna, la ciudadela de Caral, entre muchos otros. Prueba de ello, fue el reconocimiento de Machu Picchu como nueva maravilla del mundo en el 2007, otorgado por el New Open World Corporation. Toda esta herencia permite impulsar la industria del turismo y el poder desarrollar al Perú como destino turístico internacional de primer nivel. Cabe señalar que en años recientes la Gastronomía Peruana, heredada de esta historia milenaria, ha cautivado el paladar mundial, reconociendo en el 2009 a Lima como Capital Gastronómica de América (Servín, 2009).

Esta misma herencia histórica, marca los aspectos resaltantes de la sociedad peruana, donde influenciada por la geografía del país se pueden observar costumbres muy diferentes entre los pobladores de la Costa, Sierra y Selva. Sin embargo, el análisis social de este país es mejor comprendido por Arellano, quien en un intento de entender mejor los hábitos de compra de los consumidores señaló que:

Los Estilos de Vida son una manera de clasificar a la gente, basada en encontrar en la sociedad aquellos grupos de personas que se parecen entre ellas por su manera de ser, de actuar y de pensar, y que son similares en algunas características demográficas o sociales, como podrían ser el sexo, la ocupación, el nivel de modernidad, su actitud hacia la vida y, en algunos casos, el nivel de ingreso (Arellano, 2013, p. 13).

La sociedad peruana todavía tiene males endémicos que deben ser eliminados, como por ejemplo el nivel de pobreza que tiene su población. Si bien esta condición ha mejorado notablemente en los últimos años, pasando de 33.5% en el 2009 a 23.9% en el 2013 (INEI, 2014a), es un aspecto que el Estado debe continuar reduciendo hasta eliminarlo. El CEPLAN dentro de los objetivos propuestos del Plan Bicentenario estableció la eliminación de la Pobreza extrema hacia el 2021. Según el INEI, la pobreza extrema en el 2013 representaba el 4.7% de la población nacional (INEI, 2014a).

La forma de Gobierno (lo organizacional y administrativo). El Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. Su Estado y Gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza bajo el principio de la separación de poderes. Existen tres poderes independientes: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y el Poder Judicial. El Presidente Constitucional es Ollanta Humala Tasso hasta el 28 de Julio del 2016. El Poder Ejecutivo consta del Presidente y dos Vice – Presidentes y el Poder Legislativo con un Parlamento Unicameral con 130 miembros (Portal del Estado Peruano, 2014).

El territorio de la república está integrado por regiones, provincias y distritos, en donde se constituye y organiza el gobierno a nivel nacional, regional y local (Constitución Política del Perú, 1993). En el Perú existen 24 regiones, una provincia constitucional, 195 provincias y 1,840 distritos.

Actualmente, este factor representa una desventaja para el país dado que el Estado no satisface las necesidades de un porcentaje importante de la población, ni los bienes ni servicios básicos que deberían cubrir, tales como educación y salud. Además, la gestión pública se ha caracterizado por ser burocrática, corrupta y estar influenciada por intereses políticos y de grupos de poder.

Las Fuerzas Armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (lo militar). Las Fuerzas Armadas del Perú están divididas en: (a) Ejército del Perú, (b) Marina de Guerra del Perú, y (c) Fuerza Aérea del Perú. Estas se encuentran coordinadas por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, perteneciente al Ministerio de Defensa, siendo su jefe supremo el Presidente de la República. El Perú tiene como objetivo desarrollar una política de seguridad en el ámbito hemisférico y promover una política de paz y seguridad en el ámbito regional, a fin de establecer un sistema de seguridad cooperativa que permita evitar conflictos armados, reducir el armamentismo y reorientar los recursos nacionales a la lucha contra la pobreza,

consolidando una zona de paz latinoamericana y que contribuye a un clima de paz y seguridad mundial (CEPLAN, 2011).

En la actualidad, la capacidad operativa de las fuerzas armadas no se encuentra en un nivel óptimo, debido principalmente a la falta de un presupuesto adecuado para la modernización de sus equipos. Para el año 2015 el Perú asignó un aumento en el Presupuesto Nacional de S/.1,300 millones para el fortalecimiento de las acciones de seguridad, orden público, defensa nacional y justicia, lo que significa una variación anual de 20% respecto al 2014, siendo el Presupuesto Público total para el año Fiscal 2015 de S/.130,621 millones (MEF, 2014b).

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales son la base de la “política exterior”. Es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos según Hartmann. Son cuatro los principios cardinales que nos dicen cómo entender el comportamiento observado en el sistema del Estado. Estos son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos (D’Alessio, 2014, p. 32).

Influencia de terceras partes. “La interacción entre dos Estados no es nunca bilateral como pudiera parecer, sino que existe una influencia con terceras, cuartas, o quintas partes, las cuales están o no interesadas en que esta interacción se efectúe” (D’Alessio, 2013, p. 90).

La globalización, el avance de las tecnologías de las comunicaciones y los nuevos inventos, son solo algunos aspectos que hoy rigen el panorama mundial. Un mundo intercomunicado e interconectado es una realidad y su influencia para las industrias, los servicios y el comercio mundial son positivos en su mayoría. La relevancia de la influencia de terceras partes se manifiesta por la importancia de contar con distintos y sólidos aliados comerciales que impacten de manera positiva en el comercio internacional peruano.

El Perú consolida su internacionalización a través de una estrategia de firma de diversos acuerdos comerciales entre regionales y multilaterales. Dentro de los Acuerdos regionales se destacan los acuerdos con la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y el Mercosur. Dentro de los Acuerdos multilaterales se destacan el acuerdo con la Organización Mundial del Comercio (OMC) y la participación como miembro del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) desde 1998, bloque conformado por las economías más importantes y dinámicas del Asia Pacífico. Los países que lo conforman son: Australia, Brunei Darussalam, Canadá, Chile, China, Hong Kong, Indonesia, Japón, Corea del Sur, Malasia, México, Nueva Zelanda, Papúa Nueva Guinea, Perú, Filipinas, Rusia, Singapur, Taipéi Chino, Tailandia, Estados Unidos y Vietnam. Se destacan también los Acuerdos comerciales bilaterales, como con Cuba, Chile, México, Estados Unidos, Canadá, Singapur, China, Corea del Sur, Japón, Tailandia, entre otros. Finalmente, la creación de La Alianza del Pacífico como bloque comercial conformado por Chile, Colombia, México y el Perú, con el propósito de profundizar la integración entre estas economías y definir acciones conjuntas para la vinculación comercial con Asia Pacífico.

Esta estrategia comercial incentiva la innovación y la transferencia tecnológica, pues al aumentar el tamaño del mercado aumenta la competencia extranjera. Esto beneficia directamente a los países en desarrollo, ya que facilita el acceso a tecnología producida en el extranjero e incentiva la generación de tecnologías propias en países como el nuestro. Esta política de apertura comercial seguida por el Perú incrementa la competitividad de las industrias nacionales.

Los países de la región que compiten (y en algunos casos a la vez también cooperan) directamente con el Perú son: Chile, Colombia, Bolivia, Ecuador y México. Una mayor integración con Brasil (vía carreteras, ferrocarriles, puertos fluviales, etc.) le permitiría al

Perú el acceso al océano Atlántico; mientras que México puede ser la puerta de entrada a Estados Unidos por tener el idioma común y por lo parecido de sus culturas.

Lazos pasados y presentes. “El tiempo y las expectativas de las partes son críticas para sus relaciones, el pasado se proyecta al presente y al futuro, de acuerdo con eso se dan las relaciones” (D’Alessio, 2014, p. 32).

El Perú tiene inherente en su cultura la influencia histórica de España y la milenaria influencia inca y pre-inca, las cuales se manifiestan a través del lenguaje, la religión y las costumbres tan diversas de nuestro país. Este mestizaje crea una única sociedad multicultural y diversa que hoy se manifiesta en todos sus frentes.

No se puede dejar de mencionar la historia bélica del Perú, el cual después de las guerras de independencia tuvo conflictos armados importantes con Ecuador y principalmente con Chile. Estos conflictos se presentaron de manera intermitente a lo largo de la historia. En la actualidad, la situación es muy diferente con ambos países, los lazos económicos y sociales son muy significativos, dado que son destinos prioritarios de migración de peruanos y objetivo importante de capitales. Tampoco se puede dejar de mencionar la controversia con Chile por la delimitación de la frontera marítima, la cual fue subsanada por la Corte Internacional de La Haya a principios del 2014.

Contrabalance de los intereses. “Es necesario calcular la ventaja comparativa frente al costo comparativo, evaluando la existencia de ganancias y pérdidas, intentando hacer alianzas con alguien que tenga un interés común” (D’Alessio, 2014, p. 32).

La delimitación de la frontera marítima con Chile era la última controversia limítrofe pendiente en la agenda internacional del Perú. Dado que el mismo fue resuelto por la Corte Internacional de la Haya el 27 de enero del 2014, de manera pacífica se sientan las bases para un crecimiento sostenido en la relación bilateral entre ambos y hacia la región en su conjunto.

Otros hechos recientes que destacan los intereses comunes del Perú con otros países es la creación del MILA (El Mercado Integrado Latinoamericano), el cual se basa en la integración bursátil transnacional de las bolsas de valores de los mercados de Chile, Colombia, Perú y México. De la misma manera, la creación de La Alianza del Pacífico como bloque comercial conformado por Chile, Colombia, México y el Perú, con el propósito de profundizar la integración entre estas economías y definir acciones conjuntas para la vinculación comercial con Asia Pacífico. Por su crecimiento económico sostenido en los últimos años, a esta alianza se le ha denominado los "Pumas de América Latina". Las cuatro naciones de la Alianza del Pacífico reúnen el 40% del PBI de Latinoamérica y si se sumara toda su producción y se les contara como un solo país, serían la sexta economía del planeta.

Conservación de los enemigos. “En vista que los Estados prudentes no acumulan más enemigos de los que pueden manejar, hay que tener enemigos y es preferible ganarlos que perderlos, el no tener enemigos es monopolio (perdo estrategias, innovación, etcétera)” (D’Alessio, 2013, p. 90).

Los enemigos ayudan a un país a crecer, la ausencia de ellos puede llevar al estancamiento y la complacencia. Los países vecinos desempeñan el rol de enemigos, ya que el Perú compite con ellos como destino de las grandes inversiones extranjeras. Por otro lado, estos países son aliados debido al flujo comercial que se mantiene y a las inversiones recíprocas que se desarrollan en unos y otros, caso Chile. Si bien Chile puede ser considerado un enemigo importante en el ámbito de las inversiones, hoy es un aliado muy importante en la reciente creación de la Alianza del Pacífico. Lo mismo sucede con Colombia, un país que ha despegado hace varios años y que constituye el nuevo rival a vencer para captar inversiones en la región.

3.1.4 Influencia del análisis en el Sector Comercio Electrónico en el Perú

El modelo del análisis tridimensional de las naciones, a través de la Matriz de Intereses Nacionales, el potencial nacional y los principios cardinales permiten tener un mejor entendimiento de las fuerzas externas que impactan de manera positiva y negativa al sector comercio electrónico en el Perú.

Hoy en día se dan condiciones favorables para un desarrollo importante del sector comercio electrónico en el Perú. Por un lado, el desempeño positivo de la economía peruana hace que el ingreso per cápita se incremente en todos los estratos sociales. El marco legal y económico existente atrae inversiones que están orientadas a mejorar la infraestructura nacional, lo que impulsaría la demanda interna y externa. La ubicación geográfica del Perú ofrece una posición geo-estratégica que promueve el crecimiento comercial con la región y con el Asia Pacífico. Adicionalmente, los Tratados de Libre Comercio firmados por el Perú con los diversos países impulsan este crecimiento comercial.

Por otro lado, se reconoce que existe una falta de desarrollo tecnológico y una baja penetración del Internet en la población, lo que representa una seria amenaza para el sector. La baja calidad del sector educación no contempla ni promueve el uso y conocimiento de las nuevas tecnologías y herramientas utilizadas en el comercio electrónico. La geografía del país dificulta la mayor penetración del Internet, y por ende del desarrollo del sector.

3.2 Análisis Competitivo del País

Una definición adecuada del análisis competitivo de un país es la que sigue:

El análisis competitivo de un país es la continuación del análisis externo y parte de un entorno “más cercano”. Debe enfocarse en la influencia que tiene para la organización que se está estudiando y para la cual se está desarrollando el análisis estratégico.

Igualmente, deben encontrarse las oportunidades y amenazas con las cuales este entorno influye en la organización bajo estudio (D'Alessio, 2013, p. 105).

De acuerdo con el resultado del “World competitiveness yearbook” publicado por el International Institute for Management Development (IMD, 2014) que analiza 60 países, el Perú se ubicó en el puesto 50 en el ranking de competitividad del 2014, habiendo descendido siete posiciones frente a los resultados del año anterior. Este ranking analiza la habilidad de los países de crear y mantener un ambiente en el que las compañías pueden competir.

De la misma manera, según el ranking de competitividad global “The global competitiveness report 2014-2015” publicado por el World Economic Forum, el Perú se encuentra en el puesto 65 (de un total de 144 países analizados), habiendo descendido cuatro posiciones con respecto al ranking anterior 2013-2014 (WEF, 2014). En la Figura 16 y en la Tabla 17, este estudio muestra cómo, a pesar del crecimiento económico y los buenos resultados macroeconómicos de los últimos años, existen muchos aspectos en los cuales el Estado debe trabajar. La falta de institucionalidad del gobierno, la burocracia de sus instituciones, la poca seguridad, la falta de infraestructura, el pobre nivel de salud y educación, y la falta de innovación son solo algunos de estos aspectos.

El reporte de competitividad del WEF sitúa al Perú en la etapa de desarrollo “Impulsado por la eficiencia” (Efficiency driven), el cual sugiere a los países de dicha etapa “comenzar a desarrollar procesos de producción más eficientes e incrementar la calidad de los productos producidos”, impulsado por los pilares educación, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, mercados financieros desarrollados, preparación tecnológica, y un gran mercado doméstico o foráneo (WEF, 2014).

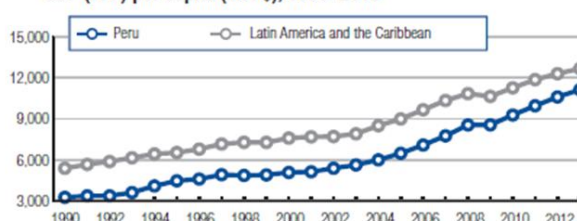
Porter (2013, pp. 231-249) estableció el diamante de la competitividad de las naciones, en donde desarrolló con claridad las cuatro fortalezas del poder nacional, que pueden generar o crear ventajas para competir. Estas son: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) la estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas, y (d) sectores relacionados y de apoyo.

Peru

Key indicators, 2013

Population (millions).....	30.9
GDP (US\$ billions).....	206.5
GDP per capita (US\$).....	6,674
GDP (PPP) as share (%) of world total.....	0.40

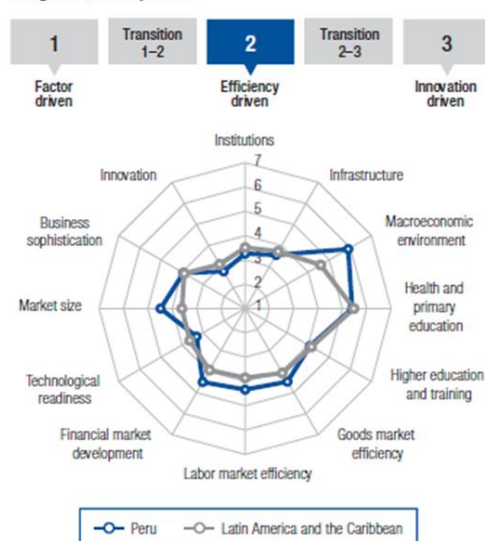
GDP (PPP) per capita (int'l \$), 1990–2013



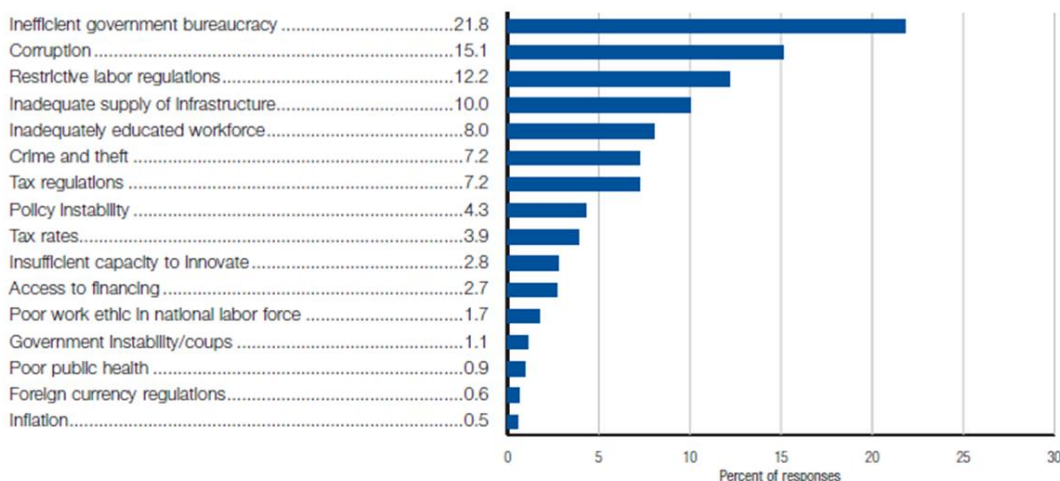
Global Competitiveness Index

	Rank (out of 144)	Score (1–7)
GCI 2014–2015	65	4.2
GCI 2013–2014 (out of 148).....	61	4.3
GCI 2012–2013 (out of 144).....	61	4.3
GCI 2011–2012 (out of 142).....	67	4.2
Basic requirements (40.0%)	74	4.5
Institutions.....	118	3.3
Infrastructure.....	88	3.5
Macroeconomic environment.....	21	5.9
Health and primary education.....	94	5.4
Efficiency enhancers (50.0%)	62	4.2
Higher education and training.....	83	4.1
Goods market efficiency.....	53	4.5
Labor market efficiency.....	51	4.3
Financial market development.....	40	4.5
Technological readiness.....	92	3.3
Market size.....	43	4.5
Innovation and sophistication factors (10.0%)	99	3.3
Business sophistication.....	72	3.9
Innovation.....	117	2.8

Stage of development



The most problematic factors for doing business



Note: From the list of factors above, respondents were asked to select the five most problematic for doing business in their country and to rank them between 1 (most problematic) and 5. The bars in the figure show the responses weighted according to their rankings.

Figura 16. Perfil económico del Perú.

Tomado de “The global competitiveness report 2014–2015” (Reporte de competitividad global 2014–2015), por el World Economic Forum, 2014. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

Tabla 17

Detalle de Algunos de los Componentes del Perfil Económico del Perú.

	Valor	Puesto/144
Primer Pilar: Instituciones		
Derechos de propiedad	3.5	106
Protección de propiedad intelectual	2.8	119
Confianza del público en los políticos	1.9	131
Independencia judicial	2.5	124
Carga de regulación gubernamental	2.7	127
Segundo Pilar: Infraestructura		
Calidad de la infraestructura en general	3.5	105
Calidad de las carreteras	3.2	102
Calidad de la infraestructura de vías férreas	1.9	90
Calidad de la infraestructura de puertos	3.7	87
Calidad de la infraestructura de transporte aéreo	4.0	89
Suscripción a telefonía móvil / 100 habitantes	98.1	97
Líneas de teléfono fijo / 100 habitantes	11.3	84
Cuarto Pilar: Salud y educación primaria		
Calidad de Educación primaria	2.3	136
Quinto Pilar: Educación superior y entrenamiento		
Calidad del sistema educativo	2.5	134
Calidad de la enseñanza de matemáticas y ciencias	2.3	139
Acceso a internet en las escuelas	3.7	94
Sexto Pilar: Eficiencia del mercado de bienes		
Grado de dominio del mercado	3.6	82
Número de días para empezar un negocio	25	101
Importaciones como porcentaje del PBI	24.8	131
Séptimo Pilar: Eficiencia del mercado laboral		
Prácticas de contratación y despido	2.9	130
Noveno Pilar: Preparación tecnológica		
Disponibilidad de la última tecnología	4.6	80
Absorción de tecnología a nivel de las firmas	4.5	78
Individuos que usan Internet, %	39.2	84
Suscripciones a Internet de banda ancha fija / 100 hab.	5.2	79
Ancho de banda de Internet, kb/s por usuario	18,140.2	85
Suscripciones de banda ancha móvil / 100 habitantes	2.9	116
Decimo Pilar: Tamaño de mercado		
Exportaciones como porcentaje del PBI	23.0	123
Onceavo Pilar: Sofisticación empresarial		
Estado del desarrollo de clústeres	3.3	108
Naturaleza de la ventaja competitiva	3.1	106
Doceavo Pilar: Innovación		
Capacidad de innovación	3.4	100
Calidad de las instituciones científicas de investigación	2.9	117
Gasto corporativo en I+D	2.6	119
Colaboración universidad-industria en I+D	3.1	109
Compra gubernamental de productos técnicos avanzados	3.0	105
Disponibilidad de científicos e ingenieros	3.3	113
Patentes, aplicaciones / millón de habitantes	0.3	89

Nota. Adaptado de “The global competitiveness report 2014–2015” (Reporte de competitividad global 2014–2015), por el World Economic Forum, 2014. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/economies/#indexId=GCI&economy=PER>

3.2.1 Condiciones de los factores

“Una nación no hereda, sino que crea los factores más importantes de la producción”

(Porter, 2013, p. 237). La mejor descripción de las condiciones de los factores es la que sigue:

Las condiciones de los factores se refieren a la situación actual del país, la región o Estado, en cuanto a los “factores de producción” como recursos (naturales, la ubicación geográfica y la tierra; humanos, la mano de obra y el conocimiento; y de capital), infraestructura (material, administrativa, científica y tecnológica, etcétera), y demás bienes o servicios necesarios para competir en un determinado sector (medidos en cantidad y costos, calidad, y especialización). (D’Alessio, 2014, p.33).

El Perú ha mantenido un importante crecimiento económico en los últimos años. El PBI ha tenido una tasa de crecimiento promedio de 6.6% entre el 2005 y el 2013 (ver Tabla 18).

Tabla 18

PBI según Actividad Económica, 2005 al 2013 (Variación porcentual real)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Agropecuario	3.4	8.9	3.3	8.0	1.3	4.3	4.1	5.9	1.4
Pesca	4.9	3.7	9.3	3.0	-3.4	-19.6	52.9	-32.2	18.1
Minería e hidrocarburos	10.3	1.9	4.2	8.1	1.0	1.3	0.6	2.8	4.9
Minería metálica	7.3	1.1	1.8	8.2	-3.7	-1.7	-0.2	3.3	4.2
Hidrocarburos	23.4	5.7	6.5	7.3	26.4	13.8	3.8	1.2	7.1
Manufactura	6.6	7.3	10.6	8.6	-6.7	10.8	8.6	1.5	5.7
Electricidad y agua	5.6	7.6	9.2	8.1	1.1	8.1	7.6	5.8	5.5
Construcción	8.7	15.0	16.6	16.8	6.8	17.8	3.6	15.8	9.1
Comercio	5.2	11.9	10.3	11.0	-0.5	12.5	8.9	7.2	5.9
Servicios	6.4	7.0	9.6	9.3	5.0	11.0	9.7	8.7	8.3
VALOR AGREGADO BRUTO	6.1	7.6	8.6	8.7	1.2	8.0	6.5	5.9	5.9
Impuestos y derechos de importación	8.5	6.3	6.4	12.4	1.7	11.9	5.6	5.5	4.7
PRODUCTO BRUTO INTERNO	6.3	7.5	8.5	9.1	1.0	8.5	6.5	6.0	5.8

Nota. Adaptado de “Principales indicadores macroeconómicos”, por el INEI, 2013b. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
Memo: Valores a precios constantes de 2007.

Si bien la tasa de crecimiento del PBI ha disminuido a 5.8% en el 2013 y viene decreciendo aún más para el año 2014, pues el BCRP estima se sitúe alrededor del 3.1% (BCRP, 2014b), el Sector Comercio ha sido una de los grandes impulsores de este

crecimiento al haber crecido a un promedio de 8.0% entre el 2005 y el 2013. Dicho sector contribuyó a esta variación principalmente debido a mayores ventas de vehículos y al aumento significativo del comercio mayorista y minorista. Fruto de estos factores la producción nacional peruana registró 59 meses de crecimiento continuo en junio del 2014, sustentado por el desempeño favorable de la mayoría de los sectores. Durante el primer semestre del año 2014, la actividad productiva nacional registró una variación positiva de 3.30%, y en el periodo anualizado a junio 2014 un crecimiento de 4.78%. (INEI, 2014b).

En el plano del comercio internacional, tanto las exportaciones como las importaciones han tenido un comportamiento creciente, impulsados por el creciente número de acuerdos comerciales firmados (ver Figura 17 y Tablas 19 y 20).



Figura 17. Acuerdos comerciales del Perú.

Tomado de la presentación “Promoción de productos agrícolas”, por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú) y el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), 2014. Recuperado de <http://slideplayer.es/slide/1063100/>

Tabla 19

Exportaciones FOB por Sectores Económicos, 2010 – 2014 (Millones de US\$)

	2010	2011	2012	2013	Acumulado al mes de Mayo		Variación %
					2013	2014	2014/2013
Total (I+II+III)	35,807.4	46,386.0	46,366.5	41,871.7	16,934.3	14,980.8	-11.5
I. Productos Tradicionales	27,850.3	35,896.3	34,824.8	30,652.2	12,559.9	10,342.3	-17.7
Minero	21,902.8	27,525.7	26,422.8	22,954.8	9,612.0	7,444.2	-22.6
Cobre	8,879.2	10,721.0	10,731.0	9,812.6	3,801.0	3,529.7	-7.1
Hierro	523.3	1,030.1	844.8	856.8	379.5	358.9	-5.4
Plata refinada	118.2	219.4	209.6	479.3	144.1	209.8	45.6
Plomo 1/	1,578.8	2,426.7	2,575.3	1,759.0	696.1	504.4	-27.5
Zinc	1,696.1	1,522.5	1,352.3	1,413.1	593.9	601.5	1.3
Oro	7,744.6	10,235.4	9,701.6	8,061.3	3,700.4	1,990.3	-46.2
Estaño	841.6	775.6	558.3	193.5	163.8	107.2	-34.5
Resto 2/	521.1	594.9	449.9	379.3	133.1	142.4	6.9
Pesquero	1,884.2	2,113.5	2,311.7	1,706.7	447.4	843.4	88.5
Harina de pescado	1,610.0	1,780.1	1,770.0	1,363.8	337.5	650.2	92.7
Aceite de pescado	274.2	333.3	541.7	342.9	109.9	193.2	75.8
Petróleo y derivados	3,088.1	4,567.8	4,995.5	5,205.4	2,370.6	1,927.3	-18.7
Crudo	505.1	574.2	578.6	537.8	252.4	225.6	-10.6
Derivados	2,299.5	2,710.1	3,086.4	3,295.7	1,419.7	1,321.2	-6.9
Gas Natural	283.5	1,283.5	1,330.6	1,371.8	698.5	380.6	-45.5
Agrícolas	975.2	1,689.4	1,094.8	785.3	129.9	127.3	-2.0
Algodón	1.2	7.8	4.4	1.7	0.5	1.1	120.0
Azúcar	64.7	47.6	5.8	13.9	2.6	12.9	-
Café	888.7	1,597.2	1,023.6	695.6	87.4	81.5	-6.7
Resto 3/	20.5	36.7	61.0	74.0	39.5	31.8	-19.6
II. Productos No Tradicionales	7,712.9	10,195.7	11,206.5	10,992.1	4,254.3	4,547.6	6.9
Agropecuario	2,201.5	2,834.3	3,057.7	3,396.0	1,188.3	1,512.6	27.3
Textil	1,560.7	1,989.7	2,177.0	1,926.1	721.2	742.1	2.9
Pesquero	650.4	1,052.6	1,040.8	1,064.8	423.1	541.8	28.1
Químico	1,227.9	1,654.6	1,636.0	1,502.3	615.5	603.3	-2.0
Metal-Mecánica	401.7	489.3	553.5	541.8	213.5	196.8	-7.8
Sidero-Metalúrgico	877.1	1,050.9	1,217.1	1,172.0	537.0	420.7	-21.7
Minería no Metálica	251.7	492.0	722.3	720.4	292.6	256.5	-12.3
Resto	541.9	632.3	802.1	668.7	263.1	273.8	4.1
Artesanías	0.6	4.9	1.3	0.6	0.2	0.3	33.0
Madera y papeles	359.0	401.5	437.9	425.5	167.8	176.0	4.9
Piel y cueros	23.2	33.4	31.5	30.2	11.8	12.9	8.8
Varios (inc. joyería)	159.0	192.4	331.4	212.4	83.2	84.7	1.7
III. Otros 4/	244.2	294.1	335.2	227.4	120.1	90.9	-24.3

Nota. Tomado de "Estadísticas de comercio exterior, Boletín 2014", por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), 2014. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-COMEXt/modelo_web/Bol2014.htm

1/ Incluye contenidos de plata. 2/ Incluye molibdeno, bismuto y tungsteno, principalmente. 3/ Incluye hoja de coca y derivados, melazas, lanas y pieles. 4/ Incluye abastecimientos de alimentos y combustibles a naves extranjeras.

Tabla 20

Importaciones CIF Según Uso o Destino Económico, 2010 – 2014 (Millones de US\$)

	2010	2011	2012	2013	Acumulado al mes		Var. nominal %	
					de junio 2013	2014	Mes	Acum.
Total (I+II+III+IV)	29,965.7	37,891.0	42,162.9	43,289.9	21,245.5	21,019.8	2.2	-1.1
I. Bienes de Consumo	5,710.2	6,852.0	8,453.2	8,945.0	4,207.6	4,320.0	-3.7	2.7
No Duradero	2,907.5	3,582.0	4,197.9	4,545.3	2,087.9	2,225.0	1.7	6.6
Productos alimenticios	1,025.6	1,229.6	1,507.8	1,459.7	679.9	737.5	-3.4	8.5
Bebidas	67.6	80.8	93.3	110.4	44.5	46.5	11.4	4.6
Tabaco	27.6	25.6	30.5	31.2	17.3	15.9	19.6	-7.7
Prod. Farm. y de Tocador	697.2	805.1	891.4	998.1	491.5	485.0	5.1	-1.3
Vestuarios y otras Conf. Textiles	374.7	531.4	626.9	782.2	363.0	430.3	4.4	18.5
Otros	714.7	909.4	1,048.0	1,163.6	491.7	509.8	2.7	3.7
Duradero	2,802.7	3,270.0	4,255.3	4,399.8	2,119.7	2,095.0	-8.6	-1.2
Utensilios domésticos	132.1	158.6	190.4	209.1	103.4	106.2	3.7	2.8
Musicales y Otros	408.7	508.9	674.5	726.5	334.6	334.2	-2.4	-0.1
Muebles y otro equipo p/el hogar	203.9	248.0	295.9	355.5	168.3	175.2	4.8	4.1
Máquinas y aparatos de uso dom.	765.9	888.1	1,041.7	1,092.5	529.8	543.6	-13.8	2.6
Vehículos de transporte particular	1,286.7	1,459.0	2,046.0	2,011.2	980.7	933.7	-10.6	-4.8
Armas y equipo militar	5.4	7.4	6.9	4.9	3.0	2.0	-25.9	-31.8
II. Materia Primas y Productos Interm.	14,485.9	18,513.4	19,501.4	19,839.5	9,698.4	9,671.7	6.7	-0.3
Combustibles, Lubricantes y Prod.								
Conexos	4,220.2	5,923.0	6,064.3	6,671.9	3,184.6	3,030.7	2.9	-4.8
Combustibles	4,000.9	5,653.7	5,779.7	6,352.7	3,025.5	2,883.4	1.6	-4.7
Lubricantes	219.3	265.6	281.2	319.2	159.1	147.3	23.7	-7.4
Electricidad	-	3.7	3.4					
Para la Agricultura	975.6	1,191.2	1,399.4	1,347.7	643.7	656.8	5.3	2.0
Alimentos para animales	447.3	499.9	635.9	640.3	290.0	331.2	46.2	14.2
Otras mat. primas para la agr.	528.2	691.3	763.5	707.3	353.7	325.6	-22.9	-7.9
Para la Industria	9,290.1	11,399.2	12,037.8	11,819.9	5,870.1	5,984.2	8.5	1.9
Productos Alimenticios	1,487.0	1,961.1	1,920.3	1,984.7	944.5	940.1	-21.2	-0.5
Productos agrop. no alimenticios	1,588.7	1,952.5	1,944.2	1,928.2	947.8	981.5	5.5	3.6
Productos Mineros	2,782.7	3,189.4	3,639.7	3,267.5	1,661.3	1,739.7	23.0	4.7
Productos Químico Farm.	3,431.7	4,296.1	4,533.5	4,639.5	2,316.5	2,323.0	11.4	0.3
III. Bienes de Capital y Materiales de								
Construcción	9,765.3	12,494.6	14,192.8	14,486.9	7,337.5	7,004.7	0.0	-4.5
Materiales de Construcción	1,237.3	1,608.7	1,665.2	1,615.7	870.2	797.8	-3.5	-8.3
Para la Agricultura	85.3	117.5	145.4	137.4	70.8	69.8	21.8	-1.4
Máquinas y herramientas	48.6	65.2	74.8	81.4	44.0	44.5	43.6	1.1
Otro equipo para la agricultura	3.6	2.7	3.7	4.7	2.8	2.6	47.6	-5.7
Material de transporte y tracción	33.1	49.5	67.0	51.3	24.1	22.8	-10.3	-5.4
Para la Industria	5,907.9	7,765.9	8,633.7	8,785.9	4,421.2	4,677.2	5.0	5.8
Máquinas y aparatos de ofic.	1,108.1	1,336.6	1,485.3	1,600.6	804.1	767.3	-14.4	-4.6
Herramientas	165.6	215.6	243.9	253.0	132.1	132.6	10.9	0.4
Partes y accesorios de maq. Indus.	467.3	655.5	696.3	672.2	344.7	316.6	-6.3	-8.2
Maquinaria industrial	2,954.9	3,968.5	4,400.3	4,325.7	2,235.5	2,349.8	5.1	5.1
Otro equipo fijo	1,212.0	1,589.6	1,808.0	1,934.4	904.9	1,110.8	22.4	22.8
Equipos de Transporte	2,534.7	3,002.5	3,748.5	3,947.9	1,975.3	1,459.9	-12.0	-26.1
Acces. de equipo de transporte	839.8	1,010.4	1,174.7	1,195.9	601.7	550.3	9.7	-8.6
Equipo rodante de transporte	1,643.6	1,942.7	2,516.2	2,690.9	1,344.7	883.7	-23.2	-34.3
Equipo fijo de transporte	51.4	49.4	57.6	61.1	28.8	25.9	86.7	-10.4
IV. Diversos	4.3	31.0	15.5	18.4	1.9	23.3	1,311.1	1,101.5

Nota. Tomado de "Estadísticas de comercio exterior, Boletín 2014", por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-COMEXt/modelo_web/Bol2014.htm

3.2.2 Condiciones de la demanda

Como señaló Porter:

Las naciones logran ventaja competitiva en los sectores donde la demanda interior da a sus empresas una imagen más clara o temprana de las nuevas necesidades de los compradores... La magnitud de la demanda interior resulta ser mucho menos importante que el carácter de dicha demanda. (Porter, 2013, p. 240).

El crecimiento económico ocurrido durante los últimos años ha sido fruto de muchos factores, sin embargo, la creciente demanda interna del país ha sido uno de los principales (ver Figura 18). Esta demanda ha dado como resultado un fortalecimiento de la clase media y media emergente. Considerando que el éxito de un país y su crecimiento está relacionado de manera directa con el porcentaje de población de clase media que posee y con el nivel de consumo interno que esta genere, el análisis de estas clases sociales es muy importante como motor del crecimiento nacional.

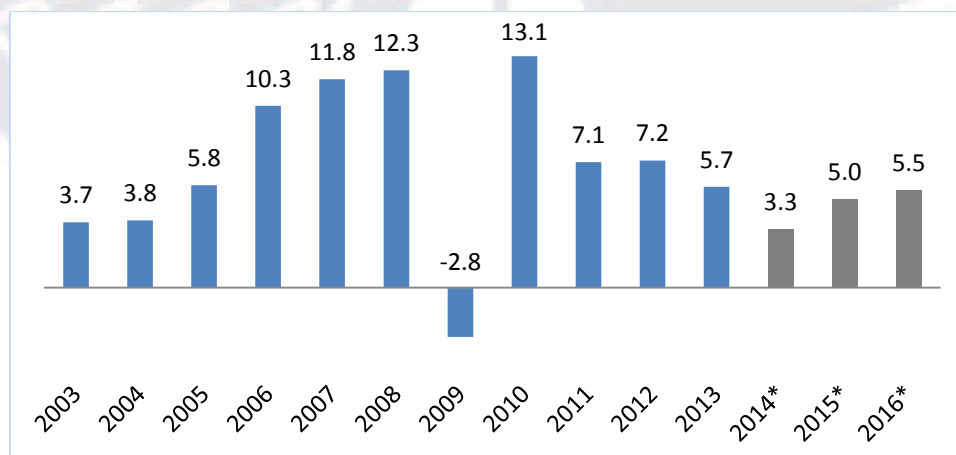


Figura 18. Evolución de la demanda interna real en el Perú, del 2003 al 2016 proyectado (variación porcentual real anual).

Adaptado de “¿Por qué invertir en el Perú?”, por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión), 2014. Recuperado de [http://www.proyectosapp.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PP_T_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_agosto\(1\).pdf](http://www.proyectosapp.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PP_T_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_agosto(1).pdf)

* Cifras estimadas a partir del “Reporte de inflación, octubre 2014”, del BCRP (2014b).

Según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), los hogares y las personas se encuentran distribuidos en cinco niveles según su nivel

socioeconómico. Se puede apreciar cómo la población urbana del país tiene su fortaleza en la clase media y media emergente (Niveles Socio Económicos [NSE] C y D), y esta misma estructura se repite en Lima Metropolitana, donde se concentra la mayor parte de la población nacional (ver Figuras 19 y 20).

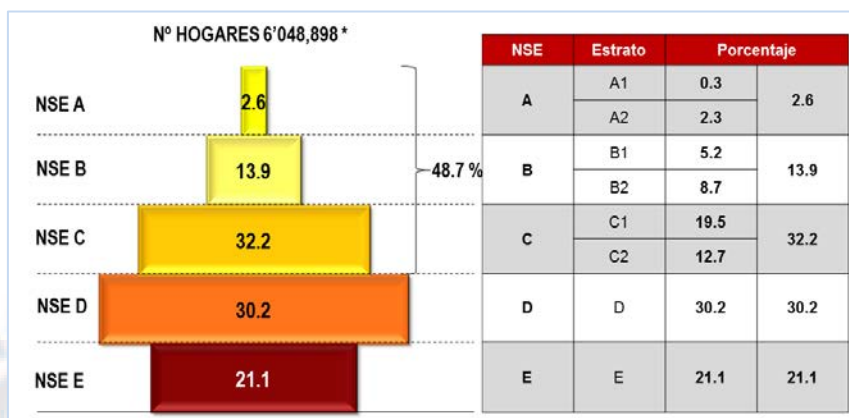


Figura 19. Niveles socioeconómicos en el Perú urbano.

Tomado de la presentación “Niveles socioeconómicos 2014”, por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2014. Recuperado de <http://apeim.com.pe/>

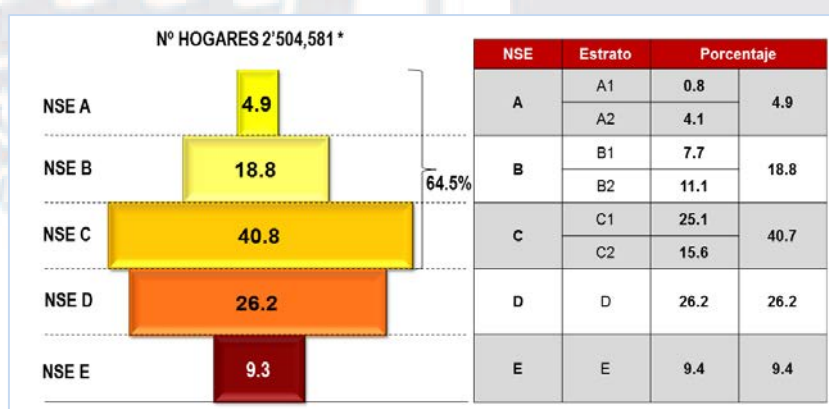


Figura 20. Niveles socioeconómicos en Lima Metropolitana.

Tomado de la presentación “Niveles socioeconómicos 2014”, por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2014. Recuperado de <http://apeim.com.pe/>

Para comprender y prever las preferencias de consumo de estas clases sociales, Arellano (2013) propuso una nueva segmentación social, la cual se basa en Estilos de Vida, más que en ingreso per cápita. Este análisis plantea que para conocer mejor al peruano se debe entender sus formas de actuar, ser y pensar. La segmentación del mercado por estilos de

vida propone seis estilos de vida: (a) sofisticados, (b) progresistas, (c) modernas, (d) adaptados, (e) conservadoras, y (f) resignados, los cuales interactúan entre los diferentes sectores socioeconómicos y permiten a las empresas enfocar de mejor manera su público objetivo (ver Figura 21).

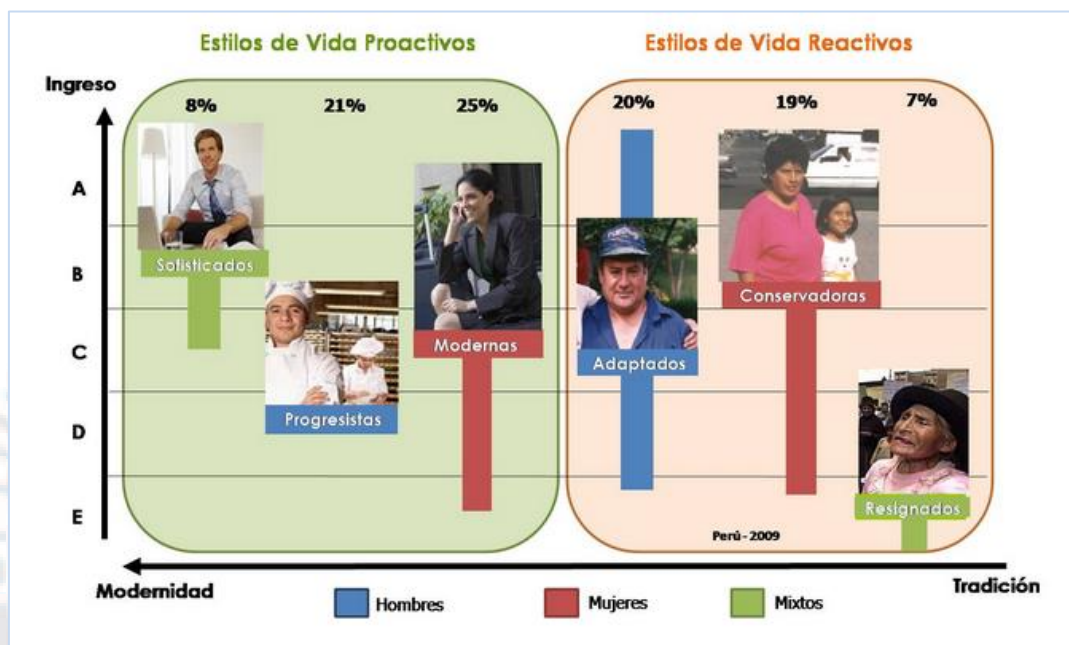


Figura 21. Estilos de vida de la sociedad peruana.

Tomado de “Las consecuencias sociales, económicas y políticas de los estilos de vida – Parte II”, por R. Arellano, 2010. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/las-consecuencias-sociales-economicas-y-politicas-de-los-estilos-de-vida-parte-ii/>

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Porter aseguró que “las circunstancias nacionales y el contexto influyen fuertemente en el modo como se crean, organizan, y gestionan las empresas, así como en la naturaleza de la competencia interior” (Porter, 2013, pp. 244-245). Por su parte, D’Alessio indicó que “La estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas son las condiciones del país (que rigen la creación, organización, y gestión) y la competencia (legislaciones, si se fomenta la inversión y la mejora continua, si la competencia es fuerte, etcétera)” (D’Alessio, 2014, p.33).

De acuerdo con el “World Competitiveness Yearbook”, el Perú se ubicó en el puesto 50 en el ranking de competitividad del 2014. De la misma manera, según el ranking de competitividad global 2014-2015 “Global Competitiveness Index 2014-2015” el Perú se

encuentra en el puesto 65, habiendo descendido cuatro posiciones con respecto al ranking anterior 2013-2014 (WEF, 2014). Este último ranking permite analizar con mayor detalle en dónde se encuentran las principales fortalezas y debilidades del Perú, de cara a mejorar su competitividad. Sus resultados macroeconómicos, el tamaño del mercado interno y el desarrollo de sus mercados financieros son sus mejores fortalezas. Sin embargo, los aspectos que deben de ser mejorados son muchos más. Entre las principales destacan: la burocracia del estado, la corrupción, la regulación laboral restrictiva, la falta de infraestructura, la fuerza laboral inadecuadamente educada, la falta de seguridad, la regulación y tasas impositivas, la inestabilidad política, la falta de innovación, el acceso al financiamiento, la calidad y acceso a los sistemas de salud, entre otros (ver Figura 15). Entendiendo estos factores se debe orientar las políticas del Estado, el desarrollo de las empresas y la inversión.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Porter aseguró que es importante “la ventaja que proporcionan los sectores afines y auxiliares radicados en el interior para una innovación y mejora basada en unas estrechas relaciones de trabajo” (Porter, 2013, p. 242). Por su parte, D’Alessio indicó que “los sectores relacionados y de apoyo indican la presencia o ausencia de proveedores y/o afines en el país (si son competitivos internacionalmente, si están capacitados, si tienen presencia local, si brindan los requerimientos necesarios, etcétera)” (D’Alessio, 2014, p.34).

El Perú no tiene desarrollado sectores o industrias que gocen de capacidad internacional competitiva. Como referencia, en el Ranking Multilatinas 2013, índice que mide los avances de las empresas latinoamericanas en sus procesos de globalización, elaborado por la prestigiosa revista América Economía, solo 4 empresas peruanas aparecen de un total de 80 (América Economía, 2013). En el ámbito mundial, el Perú se encuentra rezagado en materia de competitividad e innovación, a pesar de que el ex Ministro de Economía y Finanzas, Luis Castilla, informó que la Agenda de Competitividad 2012-2013

reportó un avance global de 88% en el cumplimiento de las 60 metas trazadas para dicho periodo (MEF, 2014). Según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEX Perú), el Perú invierte sólo el 0.15% de su PBI en ciencia y tecnología, mientras que Chile destina el 0.5% (“Perú invierte sólo el 0.15% de su PBI”, 2014). Para el 2014, el Estado prevé invertir S/.400 millones en Investigación y Desarrollo (I+D), y para el próximo año tendría que aportar S/.1,000 millones y las empresas S/.200 millones para mantener el aumento de 0.2 puntos porcentuales al PBI (“Aumentar la inversión en I+D”, 2014). Si se considera que esta inversión se encuentra directamente relacionada a la competitividad, a la generación de empleos futuros y al crecimiento económico de mediano y largo plazo, esta inversión debe seguir creciendo.

3.2.5 Influencia del análisis en el Sector Comercio Electrónico en el Perú

Luego de desarrollar el análisis competitivo del país, existen condiciones ambivalentes para un adecuado desarrollo del sector comercio electrónico en el Perú. Condiciones favorables como el entorno macroeconómico, el crecimiento de la demanda interna, el mejoramiento de la producción nacional, el incremento del comercio internacional, son claros ejemplos. Sin embargo, el crecimiento económico y el mayor poder adquisitivo de la población, no son suficientes para incrementar el nivel competitivo peruano en el marco de una población emergente y una población económicamente activa (PEA) que demandará más y mejores puestos de trabajo para su desarrollo. El país requiere mejorar su nivel de competitividad, donde la falta de infraestructura, la altísima burocracia del Estado, la corrupción, la falta de seguridad, la baja calidad de la educación y de los servicios de salud, son solo algunos aspectos a ser considerados en la orientación de las políticas de Estado. Finalmente, si no se revierte la falta de inversión en innovación y en nuevas tecnologías, se tendrá consecuencias graves no solo para el comercio electrónico sino para el desarrollo y competitividad del país hacia el futuro.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Para el análisis del entorno, se debe tener en cuenta que:

La evaluación externa, denominada también auditoría externa de la gestión estratégica, está enfocada hacia la exploración del entorno y análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control de la industria. ...revela las oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores en el sector industrial. El propósito de esta auditoría es ofrecer información relevante a los gerentes, tanto para iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades como para reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y así vencer a la competencia. (D'Alessio, 2013, p. 106).

Los factores externos clave se evalúan como un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas (P), Económicas (E), Sociales (S), tecnológicas (T), y ecológicas (E), dentro de un análisis conocido como la matriz PESTE. A continuación el análisis de cada factor.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Agosto de 2014 representó el inicio del cuarto año de gobierno de Ollanta Humala, quien viene dando una estabilidad política al país, contrario a algunos temores iniciales que pudieron haber llevado a pensar lo contrario (“Confiep considera positivo los 100 primeros días del gobierno de Ollanta Humala”, 2011). El manejo de la política económica viene siendo liderado por su Ministro de Economía Alonso Segura y por el presidente del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) Julio Velarde Flores. El gobierno de Humala continúa con las políticas Fiscales y Macroeconómicas de gobiernos anteriores que facilitan el crecimiento económico del país (Gonzales de Olarte, 2012).

En aras de contrarrestar la desaceleración de las grandes potencias mundiales como China, Estados Unidos y la Unión Europea, el Perú está aplicando una política expansiva, al mismo tiempo que se reducen las tasas de encajes de los bancos, todo ello para dinamizar y activar la economía peruana favoreciendo el crédito e intentando liberar cuellos de botella (“El Perú aplica política fiscal expansiva”, 2014).

En setiembre del 2014 juramentó el nuevo Ministro de Economía, Alonso Segura, quien luego presentó un grupo de cinco paquetes de medidas reactivadoras de la economía. Este conjunto de medidas busca impulsar el crecimiento y la competitividad de la economía en una propuesta agresiva y muy audaz que tiene como objetivo asegurar que el país crezca más de 5% hacia finales del 2015 (“MEF: Impulso fiscal permitirá una "fuerte" reactivación de la economía en 2015”, 2014).

La iniciativa más ambiciosa fue la de reducir el Impuesto a la Renta (IR). El MEF planteó rebajar gradualmente la tasa del IR de tercera categoría –aquel que grava las utilidades empresariales- del 30% actual hasta el 26% en el 2019. Esta disminución, no obstante, será compensada por un aumento en la tasa de dividendos, de 4.1% a 6.8% en el 2015, reservando el beneficio solo para las empresas que reinviertan sus utilidades. Los IR de cuarta y quinta categoría también sufrieron modificaciones. El MEF diseñó una nueva escala en la que los menores tramos de ingresos verán una reducción mayor de su tasa impositiva. Ambas propuestas deben pasar todavía por el filtro del Congreso antes de ser implementadas. Los cambios inmediatos, que se realizaron por Decreto Supremo, incluyen una reducción al Impuesto Selectivo al Consumo y una flexibilización de los requisitos para ejecutar ceses colectivos por causas económicas junto con otras medidas extraordinarias.

En cuanto a la política monetaria del BCRP, la tasa de interés de referencia se ha reducido de 4.0% a 3.75% en julio del 2014, y luego a 3.5% en octubre del 2014, todo ello en aras de dinamizar la economía e impulsar los créditos y el consumo de la población. Esta tasa

se va modificando con prudencia, toda vez que se tienen inflaciones en el rango superior del límite de 3%, como señala el mismo organismo en su Reporte de inflación de octubre 2014 (BCRP, 2014b).

En las últimas dos décadas el Perú ha fomentado fuertemente la apertura comercial, firmando tratados de libre comercio con distintos países y acuerdos macro dentro de la cuenca del Pacífico. Estas medidas han resultado en un crecimiento de las exportaciones en 7 veces en los últimos 11 años (Cámara de Comercio Americano del Perú, 2013).

A continuación se presenta el listado de acuerdos y convenios de Promoción de Inversiones que figuran en la página web del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2014a).

- Perú ha firmado convenios para evitar doble tributación con Brasil, Chile y Canadá.
- Perú ha firmado Acuerdos Bilaterales de Inversión (Australia, China, Corea, Malasia, Singapur, Tailandia, Japón, Canadá, Estados Unidos, Cuba, El Salvador, Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Venezuela, Alemania, Bélgica y Luxemburgo, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Holanda, Italia, Noruega, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumania, Suecia, Suiza).
- Perú tiene TLC firmados con China, Singapur, Canadá, Estados Unidos, Chile.
- Países con Acuerdos vigentes: China, Singapur, Estados Unidos, Canadá, MERCOSUR.
- Países con Acuerdos firmados: Tailandia.
- Países en proceso de negociación: México, Japón, Corea, EFTA.
- Países con negociación culminada: Unión Europea.
- Próximas negociaciones: Rusia, Australia, Centro América, Sudáfrica, Marruecos, India.

En el Perú el 60% de la producción se realiza informalmente, el 40% de la fuerza laboral está auto empleada en microempresas informales y sólo el 20% de la fuerza laboral está afiliado a algún plan de pensiones formal, incluso si se incluye a aquellos trabajadores que laboran para empresas grandes (BCRP, 2014c).

El Perú ocupa el puesto 69 en corrupción de 170 países del mundo según Transparencia Internacional (“¿Cuáles son los países más corruptos en el mundo?”, 2014). Este puesto corresponde a una posición promedio en Latinoamérica, sin contar a países como Chile, Uruguay y Costa Rica, que cuentan con niveles bajos de corrupción.

En el año 2000 se dio inicio a la dación de la normatividad necesaria para hacer posible el comercio electrónico en el Perú, como son la Ley de Firmas y Certificados Digitales (Ley 27269, 2000), la Ley que modifica el Código Civil para hacer posible la manifestación de voluntad por vía electrónica (Ley 27291, 2000) y la Ley que modifica el Código Penal, tipificando los delitos informáticos (Ley 27309, 2000).

Si bien estas normas son necesarias para hacer posible el sector, se requiere a la mayor brevedad que se dicte una Ley Marco sobre Comercio Electrónico, con lineamientos y principios generales que permitan su desarrollo y no traben las relaciones comerciales. Esta Ley Marco debe regular lo relativo al funcionamiento de las Entidades de Certificación y de las Entidades de Registro o Verificación; así como sobre los aspectos tributarios básicos de las operaciones de comercio electrónico, que ayuden a determinar, entre otros, el nacimiento de la obligación tributaria, el registro, la declaración pago de tributos, etc. (e-camara.net, s.f.).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El Perú viene viviendo un crecimiento continuo del PBI desde el año 1998, llegando en el 2013 a un valor de US\$202.3 mil millones a valores corrientes (Banco Mundial, 2014d). Como se vio en la Figura 9, el crecimiento continúa año a año a tasas cada vez menores, mostrando una desaceleración en su crecimiento, debido a la desaceleración económica

internacional y a la postergación de grandes proyectos mineros. Aun así, en los últimos años el Perú se ha situado como uno de los líderes en crecimiento económico más regulares de Latinoamérica, como se puede apreciar en la Figura 22.

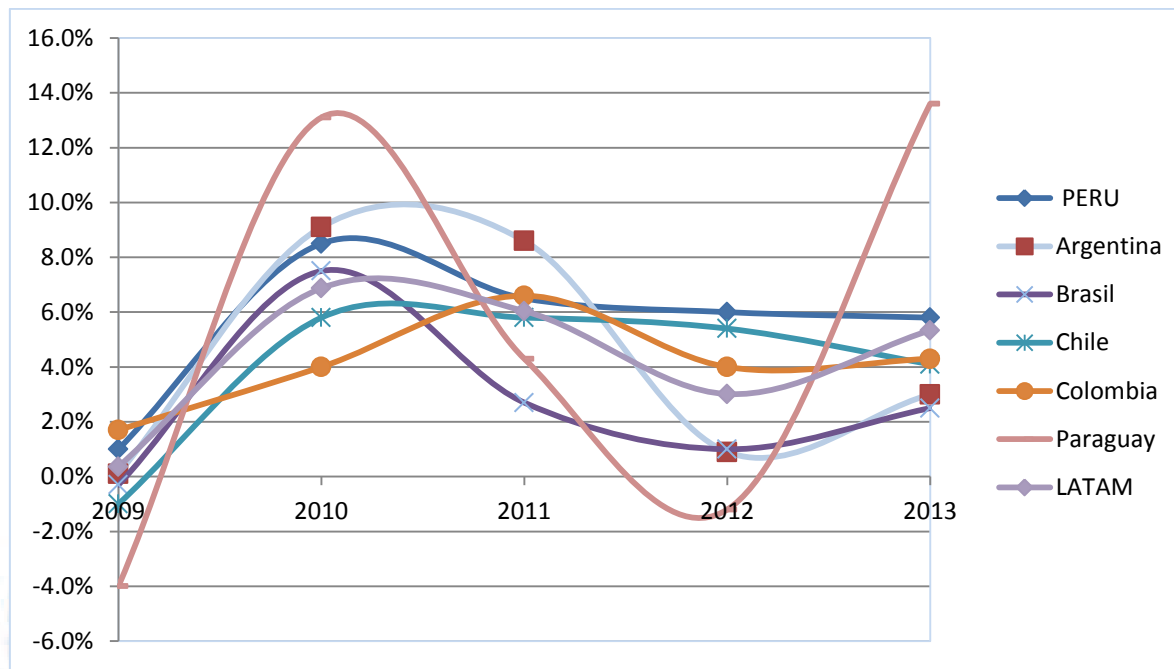


Figura 22. Incrementos de PBI en Latinoamérica, 2009 – 2013.

Tomado de “Crecimiento del PBI mundial (% anual)”, por el Banco Mundial, 2014a.

Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>

La tasa de crecimiento del PBI del Perú viene reduciéndose en los últimos años y los estimados para el 2014 siguen estimándose a la baja. La Cámara de Comercio de Lima (CCL) pronosticó en agosto 2014 que el crecimiento del PBI para el 2014 no sería superior a 4.1% (“CCL”, 2014) y estuvo en lo correcto (BCRP, 2014b). Sin embargo, para el 2015 y los años siguientes se espera una nueva aceleración de la economía debido al inicio de construcción de grandes proyectos de infraestructura ya concesionados, así como la entrada en producción de nuevos proyectos mineros, siendo estos factores junto con el impacto de las medidas monetarias y fiscales implementadas en los últimos meses los que generarán un impulso adicional en el crecimiento económico del 2015 y los años siguientes (“CCL”, 2014).

El PBI per cápita ha venido creciendo de la mano del crecimiento del PBI. Como se muestra en la Figura 23, el crecimiento ha sido sostenido y a tasas importantes, situándose el

2014 en US\$6,390. Aún con este crecimiento, los valores de PBI per cápita están por debajo de los países desarrollados de la región.

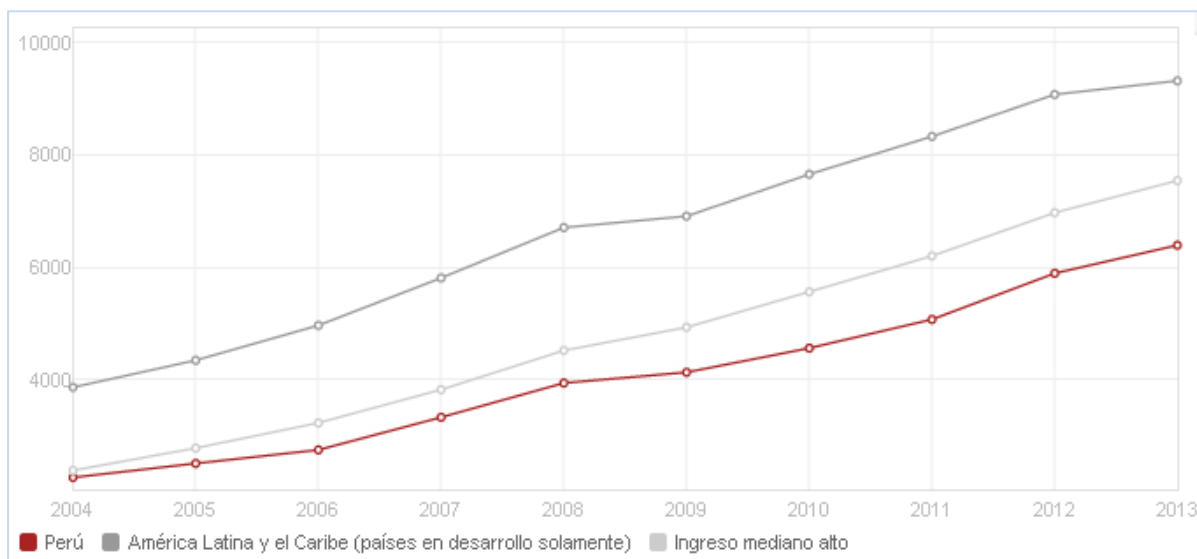


Figura 23. Evolución del PBI per cápita en el Perú, en América Latina y el Caribe, y en países de ingreso mediano alto, 2004 – 2013, en US\$. Tomado de “INB per cápita, método Atlas (US\$ a precios actuales)”, por el Banco Mundial, 2014c. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.CD/countries/PE-XJ-XT?display=graph>

El nivel de bancarización en el Perú, si bien se estima que se situará en 32% del PBI al cierre del 2014, subiendo un punto porcentual con relación al 2013 (“Consultora: bancarización del Perú continuará creciendo”, 2014), se muestra en un nivel aún insipiente en comparación con países como Chile, que cuentan con un nivel de bancarización del 68% de su PBI (Pablo, 2013).

El BCRP espera que la tasa de inflación del Perú fluctúe en un rango meta entre 1% y 3%. En el 2013 la inflación llegó a 2.8% y en el mes de setiembre 2014 se ubicó dentro del rango meta, reflejando principalmente alzas en los precios de alimentos, combustibles y tarifas eléctricas. El BCRP mantiene la previsión que la inflación permanecerá dentro del rango meta en el 2014 y alcanzará la tasa de 2% en el horizonte de proyección 2015-2016 (BCRP, 2014b).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El Perú cuenta al 2013 con 30'375,603 de habitantes (Banco Mundial, 2014b), con una tasa de crecimiento anual promedio en los últimos 4 años de 1.22%, bastante menor que el promedio del crecimiento del PBI (BCRP, 2014a), por lo que se espera que el PBI per cápita siga creciendo a importantes tasas de crecimiento. La Tabla 9 muestra la Tasa de Crecimiento Poblacional en el Perú.

La Tasa de Desempleo el 2014 llegó a niveles incluso inferiores que el promedio en Latinoamérica, con 5.7% vs. 6.3%. Pero esta tendencia no va de la mano con la desaceleración económica del año 2014 y, por lo indicado al analizar las fuerzas económicas y financieras, debiera mantenerse al 2015. La tasa de desempleo actual es menor que las que se tienen hoy por hoy en las primeras potencias mundiales y en muchas zonas de Latinoamérica (“La segunda tasa de desempleo”, 2014).

La población económicamente activa (PEA) representa el 84% del total de la población sobre los 15 años para el caso de varones y 68% en el caso de mujeres. Estos altos índices ya empiezan a dar indicios que la constitución demográfica de nuestra población por edades se concentra en las edades más jóvenes. En efecto, tal y como se aprecia en la Figura 5, el gráfico poblacional del Perú es una pirámide, por lo que aún se tiene un bajo gasto social y un alto porcentaje de la población aportando activamente a la economía con su trabajo.

Según el Censo de Población y Vivienda de 2007 del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2007a), alrededor del 30.5% de la población era menor de 15 años, porcentaje que ha venido disminuyendo con respecto a los censos anteriores. El segmento demográfico correspondiente a las personas entre 15 a 64 años representa el 63.1%. Las personas mayores de 64 años representan el 6.4%, en 1993 este grupo representaba el 4.7% (INEI, 2007a).

Por otro lado, la pobreza en el Perú en los últimos años se ha venido reduciendo producto del bajo desempleo y del crecimiento económico. En la Figura 24 se ve la evolución de la tasa de pobreza en el Perú.

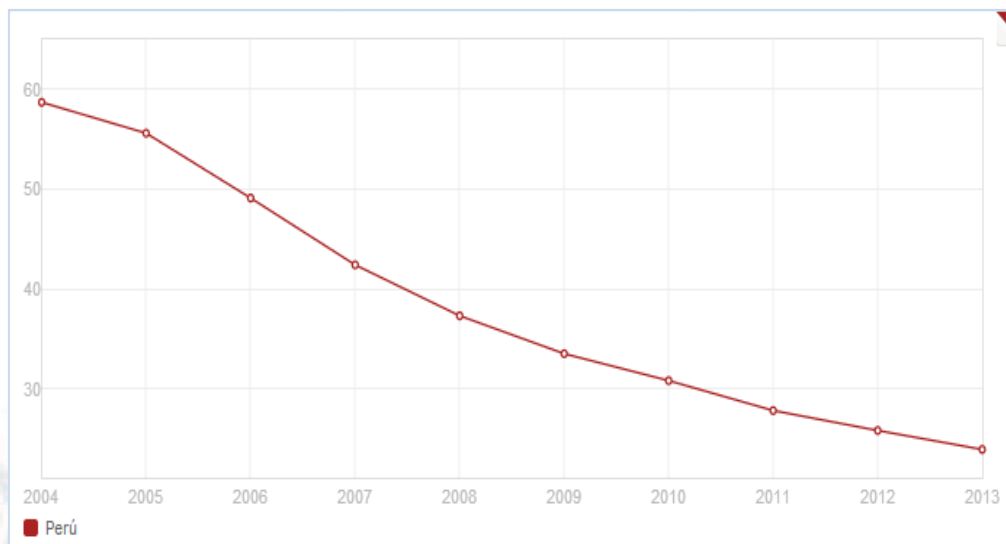


Figura 24. Tasa de incidencia de la pobreza en el Perú (como porcentaje de la población), 2004 - 2013.

Tomado de “Tasa de incidencia de la pobreza, sobre la base de la línea de pobreza nacional (% de la población)”, por el Banco Mundial, 2014e. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.NAHC/countries/PE?display=graph>

La idiosincrasia del peruano representa una gran barrera para el comercio electrónico. Motivada por la informalidad, la corrupción, y la alta criminalidad del país, el peruano desconfía mucho de las compras por Internet por temor al pago anticipado, al robo de su información financiera, o porque no ven el rostro de la persona que les vende (Ipsos Apoyo, 2012). Los consumidores conservadores no están dispuestos a comprar en línea debido a la falta de confianza. La preocupación por la rendición de cuentas es una parte del problema. Los compradores se preocupan sobre cómo pueden devolver un artículo a una empresa de Internet de la que no saben nada.

Según un estudio realizado por Arellano et al., (2010), las principales razones por las cuales los consumidores no utilizan el comercio electrónico son: (a) porque no es seguro y/o fraude electrónico, (b) no conoce el servicio, (c) no ha tenido oportunidad, (d) no sabe usar la

computadora para eso, (e) falta de costumbre, (f) prefiere ver el producto/probarlo; entre otros.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD por sus siglas en inglés, 2011) clasificó a los institutos públicos de investigación en el Perú en tres grupos según sus objetivos o actividades: (a) los de investigación básica centrados en el desarrollo tecnológico en áreas específicas y de utilidad; (b) los de actividad científica que buscan el beneficio de la sociedad en su conjunto, focalizando sus actividades en la optimización del uso de los recursos naturales y sociales; y (c) los asociados a la determinación de normas y estándares, y de información tecnológica y servicios de infraestructura. El desempeño general de estos institutos presenta un bajo nivel de registro de patentes, producción científica o colaboración con el sector productivo.

Peñaranda (2012) publicó en la revista *Empresas y Negocios* un estudio auspiciado por el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDE) de la Cámara de Comercio de Lima, el cual sostiene que el Perú invierte el 0.15% del PBI en Investigación y Desarrollo, lo que equivale a US\$380 millones, medidos en términos de paridad de poder de compra, encontrándose relegado respecto a otros países con economías de similar nivel de desarrollo y dotación de recursos. En la región, Brasil invierte 1.09%, Costa Rica 0.40%, Chile 0.39% y México 0.37% del PBI de cada país. Estas diferencias se acrecientan al comparar el nivel de inversión con otros países emergentes o economías más desarrolladas (ver Figura 25).

Las diferencias se deben principalmente a que no se ha logrado consolidar las iniciativas y condiciones de inversión en Investigación y Desarrollo (I+D), especialmente en el sector privado, el cual explica el 30% del gasto total en I+D del país (ver Figura 26). Las universidades públicas y privadas representan el 40% del gasto total en I+D; sin embargo, cabe resaltar que el 80% de este rubro es realizado solo por seis universidades, de las cuales

dos son privadas. El grado de articulación entre el sector privado y las instituciones dedicadas a la I+D aún se mantiene en un grado muy pobre, lo que explica el bajo grado de diversificación de los productos exportados por el Perú, donde la exportación de productos de alta tecnología no alcanza el 1% de las ventas totales, lo que ha reducido esta participación durante los últimos 30 años.

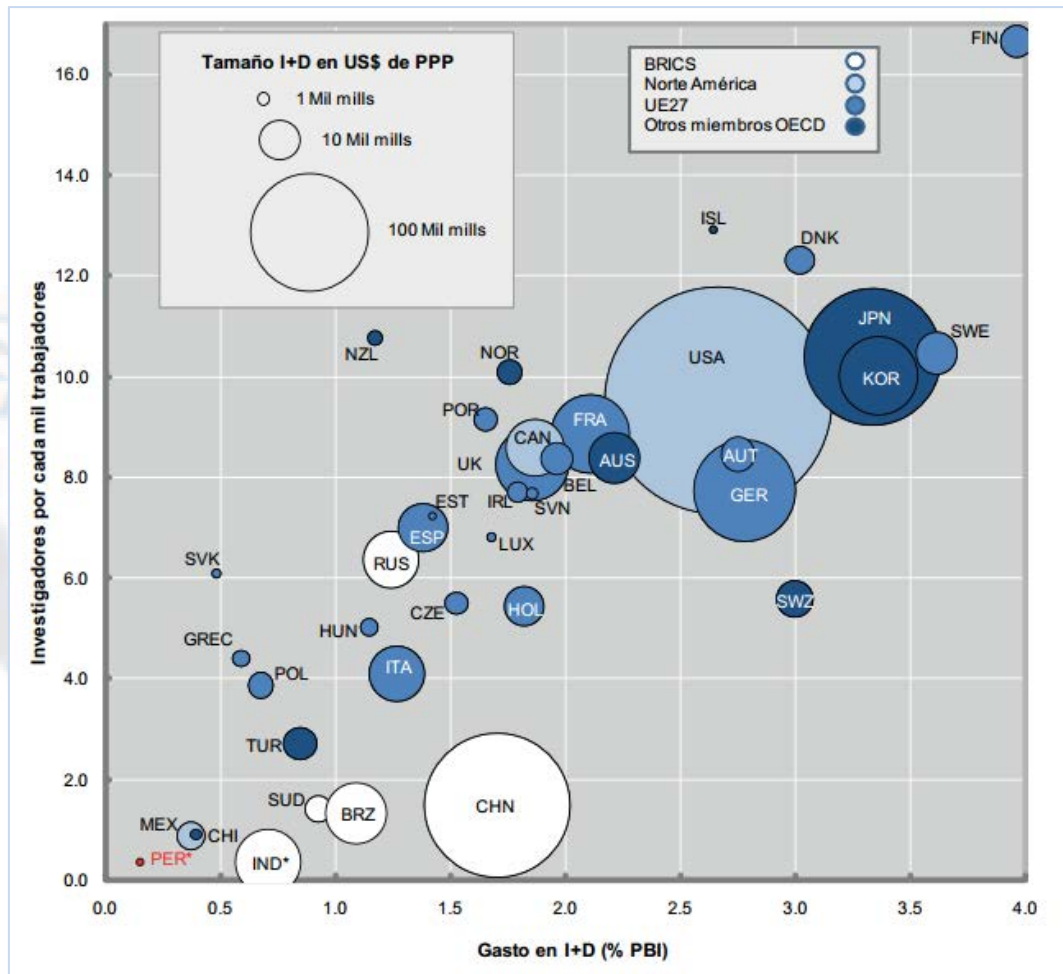


Figura 25. Gasto en investigación y desarrollo por países, 2009.

Tomado de “La inversión en I+D constituye un vehículo para elevar la productividad y competitividad de la economía”, por C. Peñaranda, 2012, *Empresas y Negocios*, 11(522), pp. 6-8. Recuperado de http://200.37.9.27/DataArchivoCCL/CCLWeb/Revista_3783.pdf

Existe un Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano (PNCTI) con proyección al año 2021, y elaborado por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC, 2006), el cual establece las estrategias y lineamientos de acción necesarios para el desarrollo

en este campo. Una de las metas para el 2021 es el incrementar la participación de las exportaciones de alta y media tecnología en 15% respecto a las exportaciones totales. En el 2009, el Perú alcanzó solo el 0.4% (ver Figura 27).

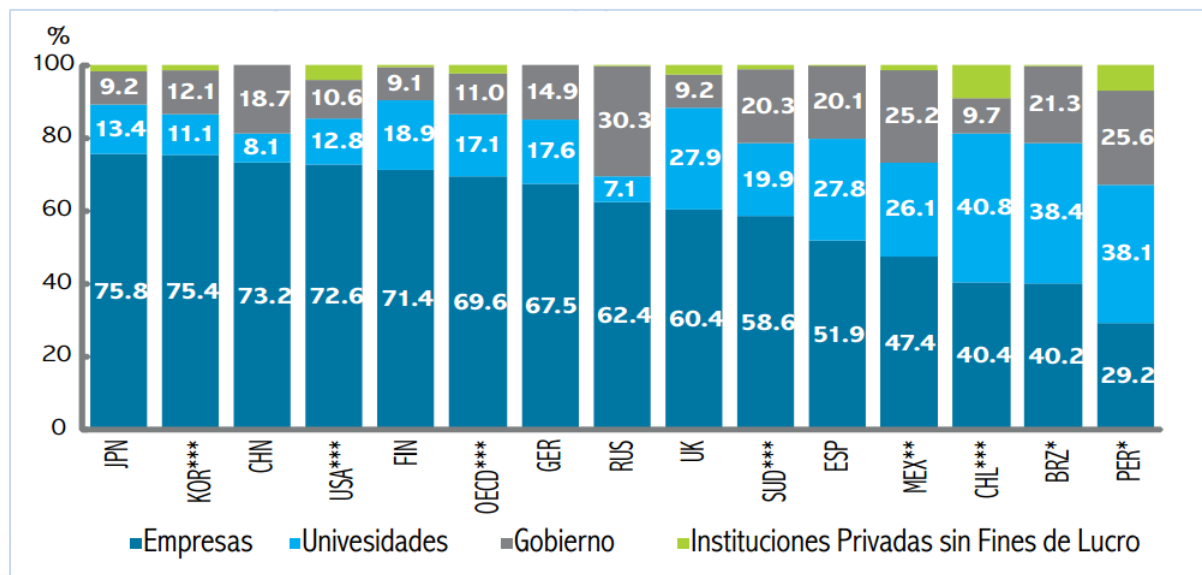


Figura 26. Gasto en investigación y desarrollo por países y sector de ejecución, 2009 (en porcentaje).

Tomado de “La inversión en I+D constituye un vehículo para elevar la productividad y competitividad de la economía”, por C. Peñaranda, 2012, *Empresas y Negocios*, 11(522), pp. 6-8. Recuperado de http://200.37.9.27/DataArchivoCCL/CCLWeb/Revista_3783.pdf

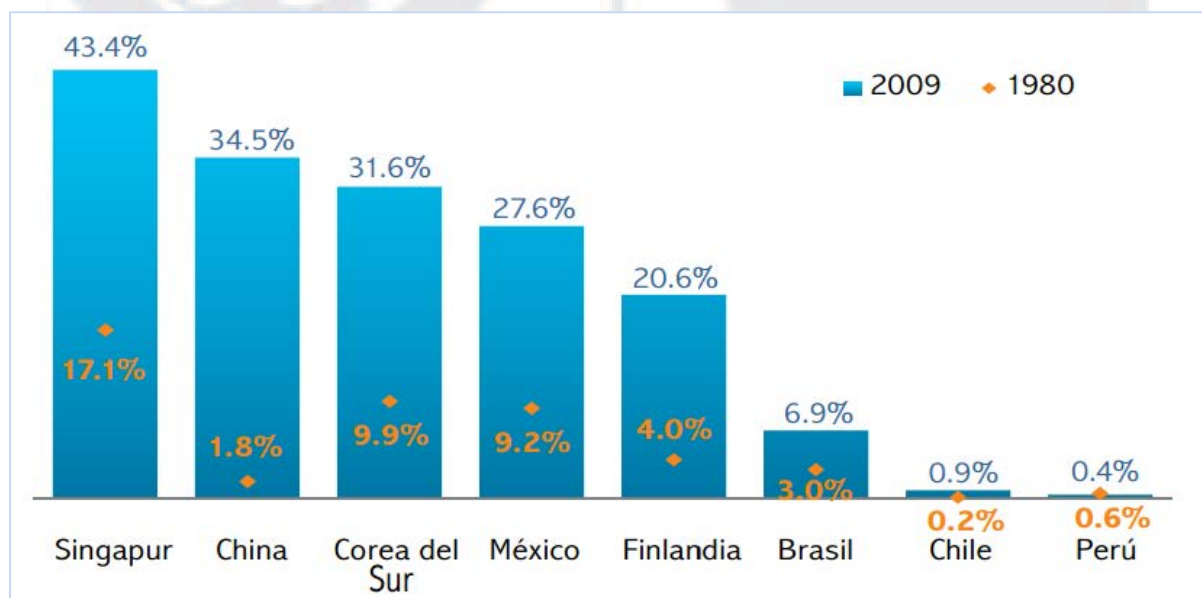


Figura 27. Exportaciones de alta tecnología (como porcentaje de las exportaciones de bienes totales), comparativo año 1980 versus 2009.

Tomado de “La inversión en I+D constituye un vehículo para elevarla productividad y competitividad de la economía”, por C. Peñaranda, 2012, *Empresas y Negocios*, 11(522), pp. 6-8. Recuperado de http://200.37.9.27/DataArchivoCCL/CCLWeb/Revista_3783.pdf

En el Perú, el sector de las telecomunicaciones está a cargo del Poder Ejecutivo, a través del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), ministerio que regula el sector basándose principalmente en la Ley de Telecomunicaciones (Decreto Supremo N° 013-93-TCC, 1993). Dado que el despliegue de las telecomunicaciones está a cargo del sector privado, el Estado Peruano vio por conveniente supervisar su actividad a través del Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), y formar un fondo compensatorio con el objetivo de dar cobertura a zonas no rentables para la inversión privada a través del Fondo de Inversión en Telecomunicaciones (FITEL).

OSIPTEL regula las tarifas de telecomunicaciones, centrandose principalmente su actividad en la regulación de las tarifas de telefonía móvil y fija, además de regular las tarifas de interconexión entre las diversas operadoras, y de alentar el despliegue de este servicio público y de Internet en las zonas rurales. Su labor ha sido realmente importante en la reducción de las tarifas de este servicio público y ha alentado su masificación a nivel nacional.

FITEL ha llevado a cabo proyectos de ampliación de la cobertura de acceso a Internet y telefonía, desarrollados conjuntamente con los operadores privados de telecomunicaciones, adjudicando principalmente los proyectos mediante licitaciones encargadas a la Agencia de la Promoción de la Inversión Privada (ProInversión).

La Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática (ONGEI), es el Órgano Técnico Especializado que depende directamente del Despacho de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). ONGEI, en su calidad de Ente Rector del Sistema Nacional de Informática, se encarga de liderar los proyectos, la normatividad, y las diversas actividades que en materia de Gobierno Electrónico realiza el Estado. Entre sus actividades permanentes se encuentran las vinculadas a la normatividad informática, la seguridad de la información, el desarrollo de proyectos emblemáticos en Tecnologías de la Información y la Comunicación

(TIC), brindar asesoría técnica e informática a las entidades públicas, así como ofrecer capacitación y difusión en temas de Gobierno Electrónico y la modernización y descentralización del Estado (ONGEI, s.f.).

En su Plan Estratégico de Gobierno Electrónico, el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad del Estado (FONAFE) afirma que el Estado Peruano ha planteado el despliegue de la Red de Fibra Óptica Nacional, la cual cuenta con inversión privada. Esto resolverá uno de los principales problemas de acceso a las telecomunicaciones a las poblaciones alejadas del país. Sin embargo, se sugiere que para que este despliegue sea lo más eficiente posible es necesario que se cuente con un plan nacional de acceso a la información por parte de la sociedad, en el cual se detalle las acciones necesarias para lograr el acceso a las tecnologías de la información y comunicaciones a nivel nacional (FONAFE, 2013). El Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) anunció que en la segunda quincena de diciembre 2014 se entregará el primero de los 13,500 km de la Red Dorsal de Fibra Óptica que recorrerán el país. Las entregas en bloque de la Red comenzarán a partir de marzo 2015 y cada trimestre se efectuará la implementación de un tramo en diferentes provincias, culminando el proyecto a más tardar en junio del 2016. La Red dorsal nacional de Fibra Óptica conectará Lima con 22 capitales de región y 180 capitales de provincia, significando una inversión de unos US\$390 millones (“El primer kilómetro”, 2014).

En el año 2010, el Gobierno Peruano creó la Comisión Multisectorial Temporal encargada de elaborar el Plan Nacional para el Desarrollo de la Banda Ancha en el Perú. Se define como banda ancha al acceso a Internet de alta velocidad. Esto combina la capacidad de conexión, conocida como ancho de banda, y la velocidad del tráfico de datos, permitiendo a los usuarios acceder a diversas aplicaciones, contenidos y servicios, lo cual impacta directamente en las estrategias de desarrollo, habilitando el comercio digital, aumentando la

productividad de los ciudadanos y el desarrollo social, en el marco de un mayor acceso a los conocimientos disponibles en Internet (FONAFE, 2013).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Segrelles (2008) sostuvo que “el progresivo deterioro ambiental y la creciente destrucción de los recursos naturales a escala planetaria constituyen una clara evidencia de lo que es capaz de generar un modelo basado exclusivamente en el crecimiento económico”. Muchas veces, se desconoce el perjuicio que se puede generar con tan solo pensar en un beneficio económico, donde no se considera el medio ambiente y la ecología que deberían ser bases sólidas para un desarrollo sostenible. El Ministerio del Ambiente (MINAM) ha considerado implementar reglamentaciones adicionales sobre nuestro medio ambiente y la ecología, dada la creciente importancia a nivel nacional e internacional de estos temas. En una Nota de Prensa, el MINAM (2012) afirmó que el 88% de los peruanos busca productos con ingredientes naturales. Esto es un porcentaje elevado de aprobación sobre el cuidado del medio ambiente y valoración de nuestros recursos naturales. Adicionalmente, indica que el 90% de los peruanos ha oído hablar sobre la pérdida de especies y la deforestación, mediante la publicidad de la televisión, escuelas o universidades.

En el Perú, se han establecido los estándares ambientales que son de obligatoriedad para las empresas, entre los que se tiene los Estándares de Calidad Ambiental (ECA; indicadores de calidad ambiental en el aire, agua y suelo) y los Límites Máximos Permisibles (LMP, parámetros que miden la concentración de los elementos tóxicos de alguna actividad productiva).

Según Resolución Ministerial N° 225-2010–MINAM, se emitieron los estándares mundiales para el año fiscal 2010–2011; por ello, las leyes y normativas están establecidas para no afectar a la sociedad y la población, proveyendo bienestar a los ciudadanos de la nación, amparado por la Ley General del Ambiente (Ley N° 28611, 2005), la cual estipula

que “toda persona tiene el derecho irrenunciable a vivir en un ambiente saludable, equilibrado y adecuado”. En este artículo, manifiesta la necesidad y el derecho de todo habitante e incluso manifiesta el derecho de la conservación de la biodiversidad biológica.

El MINAM planteó un Plan Nacional de Acción Ambiental 2010 – 2011 (MINAM, 2011), cuyo objetivo central es mejorar la calidad de vida de las personas, garantizando la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo; y el desarrollo sostenible del país, mediante la prevención, protección y recuperación del ambiente y sus componentes, la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, de una manera responsable y congruente con el respeto de los derechos fundamentales de la persona.

A pesar que no existen estudios concluyentes sobre el tema, existe el temor entre la población sobre los posibles efectos de la radiación electromagnética de las antenas de telefonía móvil, tanto en el Perú como en el mundo. En Estados Unidos muchas ciudades cuentan con regulaciones sobre la instalación de antenas de celulares, como distancias mínimas de las viviendas; información y consulta a los potenciales afectados en un radio de más de cien metros y la creación de barreras –naturales y artificiales– que absorban la radiación y eviten el impacto visual. Se fomenta, además, que distintos operadores usen una misma antena para evitar su proliferación. En el Perú, la legislación ambiental contempla el principio de precaución o precautorio, que explica que de no existir evidencia certera de causar daño al ambiente o a la salud se permite adoptar medidas de protección y hasta la prohibición. Europa lo describe como que “un producto puede tener efectos potencialmente peligrosos identificados por una evaluación científica y objetiva, si dicha evaluación no permite determinar el riesgo con suficiente certeza”, salvaguardando así al consumidor final de potenciales riesgos (Montes, 2013).

Debido a que la expansión de la señal de telefonía móvil a través de la instalación de antenas favorece al comercio electrónico, es necesaria una legislación clara y directa sobre el tema -como la de Estados Unidos arriba mencionada- para educar e informar a la población, y de esta forma hacer frente al temor natural sobre los efectos de esta tecnología.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) del Sector Comercio Electrónico en el Perú

Con esta matriz se analizan y resumen las más importantes oportunidades y amenazas de la industria del comercio electrónico peruano, con base en las fuerzas políticas, gubernamentales, legales, económicas, financieras, sociales, culturales, demográficas, tecnológicas, científicas, ecológicas y ambientales desarrolladas en el análisis PESTE. De esta manera, se mide el peso que tienen estos factores y el grado de respuesta que tiene el sector ante las oportunidades y amenazas externas (D'Alessio, 2014, p. 41).

En la Matriz EFE se han identificado 12 factores determinantes o clave para el éxito del sector comercio electrónico en el Perú: siete oportunidades y cinco amenazas (ver Tabla 21). A estos factores se les asignó un peso relativo entre 0.0 y 1.0, dependiendo de la importancia relativa de ese factor para el éxito del sector. La suma de todos los pesos debe ser igual a 1.0. Para indicar cómo está respondiendo actualmente el sector comercio electrónico a los factores identificados, se asignó una calificación de 1 a 4 a cada factor clave externo: 4 si la respuesta es superior, 3 si la respuesta está por encima del promedio, 2 si la respuesta es el promedio, y 1 si la respuesta es pobre. Estas calificaciones se basaron en la efectividad de las estrategias que está siguiendo actualmente el sector para hacer frente a los factores externos. Luego se multiplicó el peso de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado, y finalmente se hizo la suma del total de los pesos ponderados.

Tabla 21

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) del Sector Comercio Electrónico en el Perú

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Política macroeconómica favorable.	0.10	4	0.40
2. Política de apertura comercial.	0.05	1	0.05
3. Crecimiento del poder adquisitivo y poblacional.	0.12	4	0.48
4. Incremento del uso de Internet y de nuevas tecnologías en la población.	0.12	3	0.36
5. Reducido número de competidores en el sector.	0.06	3	0.18
6. Plan nacional para el desarrollo de la Banda Ancha.	0.08	2	0.16
7. Despliegue de la Red de Fibra Óptica Nacional.	0.08	2	0.16
Subtotal	0.61		1.79
Amenazas			
1. Preferencia del canal tradicional por usos y costumbres de los consumidores.	0.07	2	0.14
2. Desconocimiento y desconfianza del canal como medio de comercio.	0.08	2	0.16
3. Bajo nivel de bancarización.	0.08	2	0.16
4. Déficit de infraestructura que perjudica la distribución del producto.	0.10	1	0.10
5. Bajo nivel de inversión en desarrollo tecnológico.	0.06	1	0.06
Subtotal	0.39		0.62
Total	1.00		2.41

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la MEFE, el peso ponderado total más alto que puede obtener una industria es 4.0 (la industria está respondiendo excelentemente a las oportunidades, aprovechándolas, y neutralizando las amenazas), y el más bajo posible 1.0 (las estrategias de la industria no están capitalizando las oportunidades ni mitigando el efecto de las amenazas externas). El valor promedio es 2.5 (D'Alessio, 2014, p. 42).

El sector comercio electrónico peruano arroja un puntaje ponderado total de 2.41, que está por debajo del promedio, lo que indica que la industria de comercio electrónico en el Perú no está aprovechando en su total potencial las oportunidades que se le presentan ni está neutralizando algunas de las amenazas presentes. Este resultado es coherente con la baja difusión y penetración de este canal de comercio, en comparación con otras naciones del mundo.

3.5 El Sector Comercio Electrónico en el Perú y sus Competidores

Como indicó D'Alessio:

El conocido modelo de las cinco fuerzas de Porter permite hacer un análisis competitivo, determinar la estructura y atractividad de la industria donde las organizaciones compiten, y desarrollar estrategias para muchas industrias. El análisis de las condiciones competitivas e industriales es el punto de inicio para evaluar la situación estratégica y la posición de una organización en el sector así como los mercados que lo componen (D'Alessio, 2014, pp. 125-126).

En este caso la naturaleza de la competitividad del sector comercio electrónico estaría conformada por: (a) el poder de negociación de los proveedores, (b) el poder de negociación de los compradores, (c) el desarrollo potencial de productos sustitutos, (d) la rivalidad existente, y (e) el ingreso potencial de nuevos competidores.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Según Porter “los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costos a los participantes de la industria.” (Porter, 2013, p. 43).

En general un grupo de proveedores es influyente si:

- Está más concentrado que la industria a la que vende.
- No depende de la industria para obtener beneficios.
- No son inestables y no tienen costos fluctuantes.
- Ofrecen productos que están diferenciados entre sí.
- No existe sustitutivo alguno del producto.
- Puede integrarse a la industria que abastece.

Al analizar las principales empresas de comercio electrónico del país como Linio, Falabella, Groupon, Ripley, entre otras, se ve que debido a la participación que tienen dentro del sector y la dimensión de las mismas, los proveedores en general deberían tener un bajo poder de negociación hacia ellas. Sin embargo, debido a que el comercio electrónico es un canal novel y un sector en desarrollo, los proveedores no dependen enteramente de esta industria para obtener beneficios, y pueden colocar sus productos y servicios en otros canales diferentes del canal online. Esto permite que los proveedores tengan un poder de negociación alto. Eventualmente podría pasar que ciertas tiendas online utilicen su poder en el canal offline para negociar con los proveedores, sin embargo estas empresas son más la excepción y no la regla.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Como escribió Porter:

Los cliente influyentes...pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo cual hace subir los costes) y

enfrentando en general a los distintos participantes de una industria. Todo ello a costa de la rentabilidad de una industria. (Porter, 2013, p. 44).

Al estar el sector comercio electrónico en crecimiento, necesita volver suficientemente atractiva su oferta en comparación con las barreras de entrada que tienen los consumidores para realizar las compras. Adicionalmente, la competencia que tienen las empresas que hacen comercio electrónico con el canal tradicional de los mismos productos que ofertan, las obligan a ser más agresivas en su oferta de precio y servicios. Este fenómeno les da mucha fuerza de negociación a los compradores.

Existen también casos especiales, como por ejemplo el sector de artículos de lujo: el poder de negociación de los clientes frente a la empresa podría asumirse bajo, ya que el cliente se considera de manera individual y no existe una concentración de clientes capaces de afectar en el precio o la calidad del servicio prestado. Sin embargo, en el medio se ve muy pocas empresas de lujo que explotan el canal del comercio electrónico; el canal tradicional por el momento es el más utilizado. Un segmento interesante a evaluar es el de Telecomunicaciones, especialmente el sector de telefonía celular, si bien en primera instancia al tratarse de un oligopolio en el país se podría pensar que el comprador no tiene mayor poder, el Gobierno tiene una especial precaución en regular este sector a través de OSIPTEL e INDECOPI, con lo cual el comprador queda empoderado ante estas empresas.

Queda concluido entonces que el poder de negociación de los compradores en el sector de comercio electrónico es en general de alto a muy alto. Aquellos sectores dentro del sector comercio electrónico donde el poder de negociación de los compradores puede ser bajo van a encontrar fuerte competencia para el mismo sector en el canal tradicional, con lo cual tenderían a desaparecer dentro del entorno del comercio electrónico, o a perder poder de negociación frente a los consumidores.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Según Porter:

Un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera... Cuando la amenaza de sustitutos es elevada, la rentabilidad de la industria se resiente por ello. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rendimiento de una industria al colocar el techo en los precios. (Porter, 2013, p. 47),

La amenaza de un sustituto es elevada si:

- Ofrece una atractiva equiparación entre precio y prestaciones al producto de la industria.
- El costo de pasarse al producto sustitutivo para un comprador **es** muy bajo.

Si se evalúa el sector comercio electrónico, se observa que es este mismo sector el que cumple estas dos características en forma cabal, por lo que se puede concluir que más bien el sector comercio electrónico es y está ya siendo un sustitutivo de otras industrias tradicionales.

Sin embargo es el propio canal tradicional u offline el que hace también las veces de sustituto del propio comercio electrónico. Esto principalmente se ve porque todavía hay muchos consumidores que prefieren el canal offline, inclusive luego de hacer consumos en el canal online. Esto lleva a concluir que el poder de los sustitutos es medio con tendencia a alto.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Como indicó Porter:

Los nuevos aspirantes a entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costes y el índice de inversión necesario para competir. En especial, cuando los nuevos aspirantes proceden de otras industrias y deciden diversificarse, puede influir en la capacidad existente y en los flujos de liquidez para estimular la competitividad... La

amenaza de entrada depende de lo elevadas que sean las barreras de acceso y de la reacción que pueden esperar los aspirantes por parte de los miembros establecidos. (Porter, 2013, pp. 37-38).

Del listado que realiza Porter de las barreras de entrada, para una empresa del sector comercio electrónico se considera que las más barreras más difíciles son:

- Economías de escala por parte de la oferta: empresas como Linio, Falabella, Groupon, Ofertop, etc. que ya tienen una cuota del mercado hegemónica en el sector, por lo que la competencia con ellas se dificulta debido a lo grandes que son en esta industria.
- Economías de escala por parte de la demanda: las mismas empresas citadas en el párrafo superior al ser reconocidas en el sector tienen la preferencia de la mayoría de los clientes, por lo que las nuevas empresas que ingresen van a tener una barrera de entrada importante de lograrse un espacio en el sector.

Ahora bien, estas barreras mencionadas no difieren mucho de las barreras que tendrían en el sector tradicional, y considerando que el sector del comercio electrónico está creciendo a doble dígito, es decir hay mucho espacio para crecer, se considera que la aparición de nuevos jugadores en el sector es alta. Haciendo un análisis sobre las barreras que las empresas tendrían que sortear para ingresar al sector comercio electrónico, se da el siguiente efecto: al ser los costos de ingreso relativamente bajos debido a la poca inversión requerida en infraestructura, y por otro lado que la oferta no tiene barreras geográficas, solamente la cobertura de Internet, el sector comercio electrónico permite fácilmente ingresar a nuevas empresas y poder comercializar sus productos y servicios, compitiendo de igual a igual con las empresas ya establecidas. En otras palabras, la barrera de entrada del sector tradicional, que es la de poner tiendas invirtiendo en infraestructura, desaparece en el sector comercio electrónico (Rolando Arellano, comunicación personal, 01 de octubre del 2014, ver

Apéndice D). Este análisis indica que la probabilidad de aparición de nuevos jugadores en el sector es alta, o dicho de otra forma, las barreras de entrada son bajas.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Según Porter:

La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una industria. El grado por el cual la rivalidad hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, en primer lugar, de la intensidad con la que las empresas compiten y, segundo, de la base sobre la que están compitiendo. (Porter, 2013, p. 48).

La intensidad de la rivalidad es mayor si:

- Los competidores son numerosos o muy parecidos en tamaño e influencia.
- El crecimiento de la industria es lento.
- Las barreras de salida son elevadas.
- Los rivales están altamente comprometidos en el negocio y tienen aspiraciones de liderazgo.
- Las empresas no pueden interpretar adecuadamente las señales de los demás.

Considerando los puntos anteriores, se aprecia que en el sector comercio electrónico básicamente las barreras de salida son elevadas, hablando de empresas que solo (o principalmente) comercializan sus productos a través del canal electrónico, y de empresas que están altamente comprometidas en el negocio. Mientras que, por su condición de sector incipiente, el crecimiento de la industria es sumamente alto, no se aprecia que haya un gran número todavía de competidores ya que los actuales involucrados son pocos. Se considera que la competencia en el sector es media, la cual irá incrementándose a medida que el sector

se desarrolle. Se observa que se usa una base muy enfocada a competir por precio, pero es principalmente para poder competir con el canal tradicional, no dentro del sector.

La Figura 28 muestra el ciclo de vida de la Industria, donde se ve que el sector comercio electrónico en el Perú se encuentra en la etapa de crecimiento. Esta etapa se caracteriza por tener productos diferenciados, competidores entrantes y márgenes aceptables.

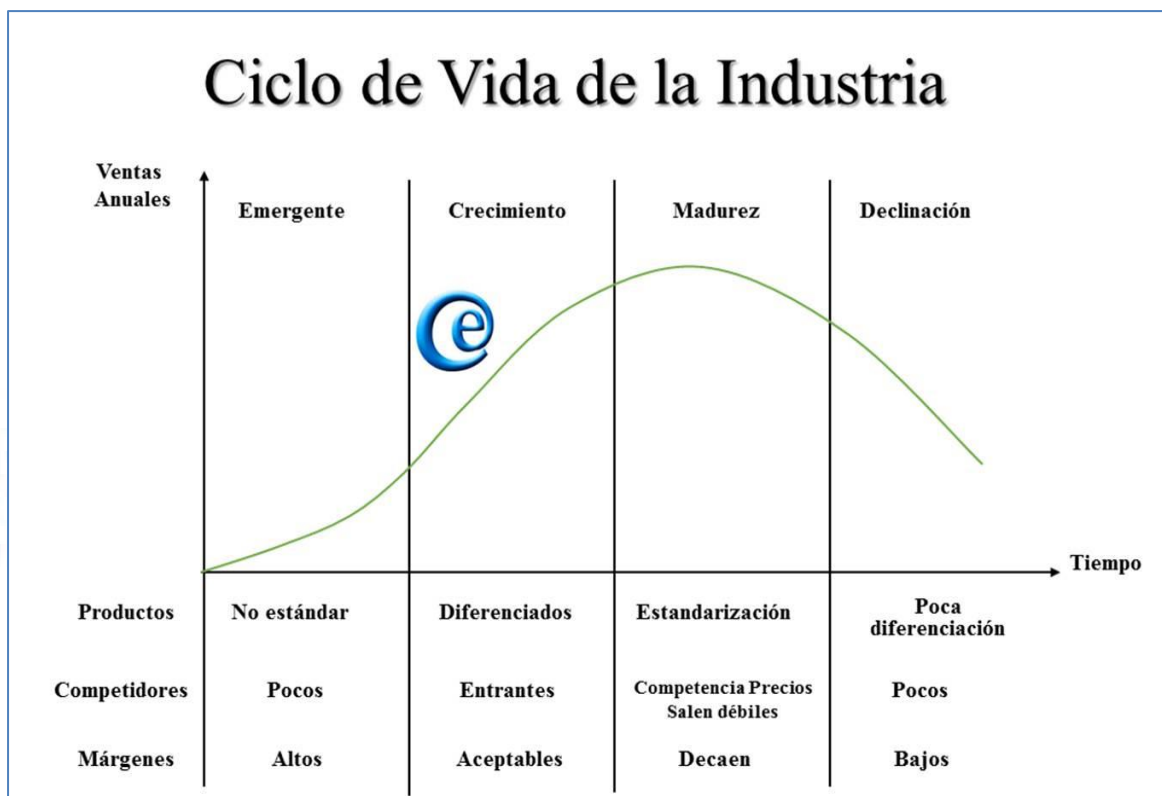


Figura 28. Ciclo de vida de la Industria. Se muestra la ubicación del sector comercio electrónico en el Perú en la etapa de Crecimiento.

En la Figura 29 se realiza el análisis competitivo del sector comercio electrónico en el Perú, basado en el análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter de los párrafos precedentes. Esta hoja de trabajo fue desarrollada por Mason en 1984 (Rowe, Mason, Dickel, Mann, & Mockler, 1994), con 10 aspectos que miden el nivel de la competencia en una industria (D'Alessio, 2013, p. 132).

Análisis Competitivo del Sector Comercio Electrónico en el Perú

1. Tasa de crecimiento potencial del sector (en términos reales)		0-3%	3-6%	6-9%	9-12%	12-15%	15-18%	18-21%	>21%	
									X	
2. Facilidad de entrada de nuevas empresas en el sector										
Ninguna barrera		:	:	X	:	:	:	:	:	Virtualmente imposible de entrar
3. Intensidad de la competencia entre empresas										
Extremadamente competitivo		:	:	:	:	:	:	X	:	Casi ninguna competencia
4. Grado de sustitución del producto										
Muchos sustitutos disponibles		:	:	X	:	:	:	:	:	Ningún sustituto disponible
5. Grado de dependencia en productos y servicios complementarios o de soporte										
Altamente dependiente		:	:	X	:	:	:	:	:	Virtualmente independiente
6. Poder de negociación de los consumidores										
Consumidores establecen términos		:	X	:	:	:	:	:	:	Productores establecen términos
7. Poder de negociación de los proveedores										
Proveedores establecen términos		:	X	:	:	:	:	:	:	Compradores establecen términos
8. Grado de sofisticación tecnológica en el sector										
Tecnología de alto nivel		:	:	X	:	:	:	:	:	Tecnología muy baja
9. Régimen de innovación en el sector										
Innovación rápida		:	X	:	:	:	:	:	:	Casi ninguna innovación
10. Niveles de capacidad gerencial										
Muchos gerentes muy capaces		:	:	:	:	:	:	:	X	Muy pocos gerentes capaces

Figura 29. Análisis competitivo del sector comercio electrónico en el Perú.

Adaptado de "Strategic management: A methodological approach", por A. J. Rowe, R. O. Mason, K. E. Dickel, R. B. Mann, y R. J. Mockler, 1994, 4th ed., p. 124, Reading, MA: Addison-Wesley.

En la Figura 30 se realiza el análisis de la atractividad del sector comercio electrónico en el Perú, basado en el análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter desarrollado por Rowe et al. (1994). El puntaje ideal es de 150, donde un valor en el rango de 75-120 es el que normalmente se encuentra (D'Alessio, 2013, p. 132). El sector comercio electrónico en el Perú obtiene un puntaje de 111, que está dentro del promedio alto, lo que indica que es un sector atractivo.

Análisis de la Atractividad del Sector Comercio Electrónico en el Perú

Factor	Impulsor	Puntaje (0-10)
1. Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	9
2. Diversidad del mercado	Número de mercados atendidos	9
3. Rentabilidad	Aumentando, estable, de crecimiento	7
4. Vulnerabilidad	Competidores, inflación	7
5. Concentración	Número de jugadores	8
6. Ventas	Cíclicas, continuas	7
7. Especialización	Enfoque, diferenciación, único	8
8. Identificación de marca	Facilidad	7
9. Distribución	Canales, soporte requerido	5
10. Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas del sector	7
11. Posición en costos	Competitivo, bajo costo, alto costo	7
12. Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	8
13. Tecnología	Liderazgo, ser únicos	7
14. Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	8
15. Facilidad de entrada y salida	Barreras	7
Total		111

Figura 30. Análisis de la atractividad del sector comercio electrónico en el Perú. Adaptado de “Strategic management: A methodological approach”, por A. J. Rowe, R. O. Mason, K. E. Dickel, R. B. Mann, y R. J. Mockler, 1994, 4th ed., p. 124, Reading, MA: Addison-Wesley.

3.6 El Sector Comercio Electrónico en el Perú y sus Referentes

Es innegable que a medida que avance la globalización, la rápida expansión de las tecnologías de la información y de la comunicación brinda claros beneficios en el mercado electrónico, pero a la vez se crean algunos riesgos ya que se da lugar a nuevos contextos comerciales con los que las personas no están completamente familiarizadas.

El comercio electrónico ha permitido ampliar la manera tradicional de vender un producto o servicio a un mercado de consumidores en crecimiento. Sin embargo, la falta de difusión genera en los consumidores desconocimiento, y por lo tanto temor, especialmente aquel relacionado con la confianza del consumidor, como es el temor al fraude.

Es recomendable la creación de una asociación de empresas importantes y reconocidas, que promueva el comercio electrónico en el Perú, facilitando acceso al canal por parte de otras empresas y consumidores, y que comuniquen adecuadamente los beneficios y ventajas del medio. Actualmente en Latinoamérica, las empresas más reconocidas y posicionadas en el sector han promovido la creación del Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico, que se replica en varios países en particular. Para el caso del Perú se tenía el Instituto Peruano de Comercio Electrónico o IPCE (www.ipce.org.pe), que estaba conformado por las empresas referentes en el comercio electrónico en el Perú a inicios de la década del 2000, pero cuya página web ha dejado de funcionar (“IPCE realizará primer estudio local de medición sobre comercio electrónico”, 2000).

Estas asociaciones no solo promueven el desarrollo del comercio electrónico en cada uno de los países Latinoamericanos que la conforman, sino que también reconocen a las empresas que generan grandes logros en la industria, en cada una de las categorías que el mercado de comercio electrónico puede ofrecer. Es por ello que cada año en Latinoamérica y en cada uno de los países particulares que lo integran, el Instituto de Comercio Electrónico reconoce con el eCommerce Award a las empresas que no solo generan aportes importantes

al desarrollo de la industria, generando precedentes de logros y buenas prácticas, sino que se posicionan como referentes para las nuevas organizaciones e inclusive para las organizaciones entrantes.

Los ganadores de los reconocimientos eCommerce Award Perú 2013 (Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico, 2013) en las diferentes categorías, y que se consolidan como referentes de primera línea en la industria peruana son:

- Los líderes del Comercio Electrónico en Retail: Linio (www.linio peru.com.pe).
- Los líderes del Comercio Electrónico en Turismo: Cruz del Sur (www.cruzdelsur.com.pe).
- Los líderes del Comercio Electrónico y Negocios por Internet en Servicios: Cine Planet (www.cineplanet.com.pe).
- Los líderes Abriendo Nuevos Mercados en Comercio Electrónico: Plaza Points (www.plazapoints.com).
- Los Nuevos Actores en Comercio Electrónico: Platanitos (www.platanitos.com).
- La empresa más Innovadora en Comercio Electrónico y los Negocios por Internet: Lan Perú (www.lan.com.pe).
- Mejor caso Mobile eCommerce: Holimpo.com (www.holimpo.com).

Sumándose a esta lista, se tienen otros referentes importantes y que han logrado posicionarse fuertemente en su rubro en el Perú:

- Santa Natura (www.santanatura.com.pe).
- Supermercados Wong (www.ewong.com).
- Tienda virtual de la Curacao (www.lacuracaoperu.com).
- Tkerro (www.tkerro.com).
- Maki Manía (www.maki-mania.com).
- Regalos Perú (www.regalosaperu.com/).

- Idakoos (www.idakoos.com).
- Cuponium (www.cuponium.com).
- Groupon (www.groupon.com.pe).

Por otro lado, se tienen referentes importantes en Latinoamérica, de los cuales muchos de ellos ya operan en el Perú: Mercadolibre, Latinvia, Invertironline, DiscoVirtual, LeShop, Ferengi, Deautos.com, Falabella.com, Cencosud, LAN.com, ElClandeldescuento.com, ForexChile.cl, Crediauto.cl, Banco Santander, Corporación Peruana de Abogados, CrazyCombi, Grupo El Comercio, Banco de Crédito BCP, Bombos, Ticketek, Geelbe, Certisign, Carrefour, Paypal, Buscape, Gol Linhas Aereas, B2W, BBVA Bancomer, LevelUp, Banorte, DineroMail, Librerías Gandhi, Despegar, Interbolsa, El Tiempo.com, TuBoleta.com y Avianca. Entre los referentes internacionales se encuentran gigantes como Amazon.com, eBay, y Alibaba.com, entre otros.

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) del Sector Comercio Electrónico en el Perú

3.7.1 Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Esta matriz señala cómo está posicionada la industria del comercio electrónico en el Perú, evaluando a los competidores relacionados. Para poder definir estos competidores, sustitutos o entrantes, se debe evaluar quiénes juegan en la industria, o en realidad quiénes dentro de la industria del comercio usan el canal de Internet para realizar sus transacciones; enmarcado esto en las diferentes clasificaciones del comercio electrónico.

Los autores han creado el término Sustrante en este planeamiento estratégico, para referirse a una organización que es a la vez entrante y sustituta. Sustituto + Entrante = Sustrante. Al ser el comercio electrónico un Sustrante por naturaleza, en donde la falta de comunicación entre el fabricante y su cliente, que viene desde la Revolución Industrial, puede superarse pues hoy los fabricantes aprovechan las ventajas de una línea central de producción

y, al mismo tiempo, personalizan el producto y el precio para cada cliente en particular (Wiegman y Koth, 2000); entonces se definen como competidores:

1. El Comercio Tradicional: comercio físico u offline, que es el que tiene la mayor incidencia en el mercado, el cual según Rayport y Jarowski (2003) se diferencia del comercio electrónico básicamente en ocho puntos: (a) las decisiones estratégicas centrales no se basan en la tecnología, (b) no presenta una capacidad de respuesta competitiva en tiempo real, (c) la tienda no siempre está abierta, (d) la interfaz con el cliente no está basada en la tecnología, (e) el cliente no controla la interacción, (f) no se obtiene conocimiento del comportamiento del cliente, (g) no se tiene economía de redes, y (h) en el comercio electrónico se logra la medición de desempeño no tradicional y modelos de valuación emergentes.
2. El Comercio Electrónico Extranjero: referido a aquellas transacciones que se realizan con empresas de comercio electrónico extranjeras que tienen participación en el mercado local peruano (por ejemplo: Amazon.com, Alibaba.com).
3. El Comercio Telefónico: el cual se realiza por medio de Call-Centers.

Para la determinación de los FCE (Factores Claves de Éxito), es necesario basar su selección y determinación en los estudios que analizan las razones que motivan o desmotivan la utilización de Internet como un canal de compra. Dentro del marco teórico, uno de los estudios es el realizado por Bart, Shankar, Sultan y Urban (2005), quienes presentaron una matriz en la cual se definen los factores que impactan sobre la confianza y los generadores de la misma (ver Tabla 22).

Por otro lado, Arellano et al. (2010, p. 29) sostuvieron que de las variables que impactan sobre la decisión de los consumidores de comprar o no a través de Internet se desprenden tres tipos de variables: (a) los generadores de confianza o desconfianza, (b) las

variables relacionadas con el mercado, y (c) las variables relacionadas con las preferencias del consumidor. Arellano resumió y agrupó las variables según su tipo (ver Tabla 23).

Tabla 22

Influencia sobre la Confianza En Línea Esperada que tienen los Factores Subyacentes de un Sitio Web sobre el Efecto de los Generadores de Confianza En Línea

Generadores de confianza en línea	Factores subyacentes de la página web				
	Riesgo financiero	Riesgo de la información	Precio del ticket de compra	Conocimiento / información en la página web	Búsqueda del producto o servicio
Privacidad		x			
Seguridad	x				
Navegación y presentación				x	
Fortaleza de la marca			x		x
Consejo o guía	x	x		x	x
Procesamiento del pedido			x		
Características de la comunidad		x		x	
Ausencia de errores	x	x	x	x	x

Nota: Tomado de “Are the drivers and role of online trust the same for all web sites and consumers?”, por I. Bart et al., 2005. Recuperado de http://digital.mit.edu/research/papers/217_Urban_JM_Revision.pdf

Según estudios de Ipsos Apoyo (2011 y 2014), se tienen hallazgos relevantes al respecto del comportamiento del internauta peruano:

- La población de internautas es el 37% de la población total del Perú.
- El internauta peruano promedio es un joven de 26 años, estudiante, del NSE C.
- Uno de cada dos internautas ya cuentan con acceso a Internet desde sus hogares y, según lo registrado en años anteriores, la tendencia es creciente.
- Los principales motivos por los que usa Internet son buscar información académica, chatear y buscar información laboral.
- Uno de cada cinco internautas cuenta con Internet móvil.
- Dos de cada cinco de los internautas mayores de edad posee algún producto bancario.

Nueve de cada 10 no ha comprado ni vendido por Internet, principalmente por desconfianza o falta de conocimiento del servicio.

Tabla 23

Variables que Podrían Motivar o Desmotivar las Compras En Línea por parte de los Consumidores Limeños, Agrupadas por Tipo

Variable	
Nº	Generador de confianza o desconfianza
1	Influencia de terceros que confíen en el canal Internet para realizar compras.
2	Percepción sobre las propias capacidades técnicas para hacer compras a través de Internet.
3	Experiencias previas de los consumidores en las compras en línea.
4	Percepción de riesgo sobre dejar datos financieros.
5	Percepción de riesgo sobre dejar datos personales.
6	Valor del ticket de compra a través de Internet.
7	Información proporcionada por la empresa respecto de los procesos de compra en línea, medios de pago y entrega del producto o servicio.
8	Respaldo de la marca de la tienda virtual.
9	Comentarios y experiencias de terceros dejadas en las páginas web sobre la experiencia de compra y sobre el producto.
10	Presentación y funcionamiento de la página web.
11	Desconfianza en el sistema de envío de productos.
Mercado	
12	Poca oferta de tiendas virtuales en el Perú.
Preferencia	
13	Gusto por salir de compras.

Nota: Tomado de “Cómo desarrollar el comercio electrónico en el Perú”, por R. Arellano et al., 2010, p. 29. México D.F., México: Pearson.

Asimismo, en la Tabla 24 se detalla las razones por las que los peruanos nunca compran por Internet (Ipsos Apoyo, 2012).

Hacia las organizaciones, también se deben definir los FCE que potencien la industria del comercio electrónico. De los estudios de Hawk (2004) y To & Ngai (2006) se obtienen cinco variables que impactan sobre la decisión de las empresas en colocar o no una tienda virtual, como Arellano et al. (2010) lo denominó: *Miopía Gerencial*: (a) falta de regulación clara, (b) ventajas relacionadas con la implementación de una tienda virtual, (c) presión

competitiva, (d) conflicto con otros canales, y (e) competencia técnica de la empresa que le facilita la adopción de una tienda virtual.

Tabla 24

Razones por las que los Peruanos Nunca Compran por Internet

Principales razones por las que no compra	Total (%)	2011					
		Nivel Socioeconómico (%)				Genero (%)	
		A	B	C	D/E	Masculino	Femenino
No es seguro y/o por fraude electrónico	25	41	21	23	27	28	21
No conoce el servicio	21	5	21	18	26	16	25
No ha tenido oportunidad	19	21	21	20	18	17	21
No sabe usar la computadora para eso	17	0	12	19	21	14	20
Falta de costumbre	16	9	22	18	10	19	12
Prefiere ver el producto/probarlo	15	15	18	17	11	16	15
Miedo a dar datos personales	15	4	17	18	12	15	15
No tiene tarjeta de crédito	11	0	8	16	8	12	10
Malas referencias del servicio	6	9	14	5	3	6	7
Miedo a dar número de tarjeta de crédito	6	9	5	7	4	6	5

Nota: Tomado de: “Estudios multivalentes 2012”, por Ipsos Apoyo 2012. Recuperado de <http://www.ipsos-apoyo.com.pe/search/google/internauta%202012?query=internauta%202012&cx=001036793073228261775%3Ajoy19w3rj-g&cof=FORID%3A11&site=search=&hl=en>

Debido a que la industria es bastante amplia, se presentan una gran variedad de Factores Claves de Éxito, de las cuales se desprenden de las referencias obtenidas los siguientes:

1. Privacidad: referido a la privacidad del sistema y de la información personal.
2. Publicidad: referido a la publicidad generada en la web.
3. Precios: competitividad de los tickets de compra.
4. Exhibición: presentación de la página web.
5. Infraestructura de la página web: referida a la diagramación de la página web y su funcionamiento.
6. Omnipresencia: referida a poder atender a los clientes 24x7x365.
7. Generación de data: referido a la capacidad de generar y almacenar data de las compras, clientes, productos preferidos, valor de los tickets, etc., para retroalimentar el marketing.

8. Fidelización: referido a la fidelidad de los clientes una vez situada la web.
9. Seguridad: seguridad de la obtención del producto una vez pagado.
10. Respaldo de la marca: referida a qué tanto influencia la marca en la compra.
11. Cobertura: referida al radio de acción para las entregas.
12. Direccionalidad: facilidad de seguir los procesos de compra.
13. Medios de pago: diversidad y seguridad de los medios de pago.
14. Tiempo de entrega.
15. Calidad de los productos.
16. Personalización: referido al stock de un producto, para un cliente en particular.
17. Simple e intuitivo: referido a la facilidad con la que los internautas pueden acceder y procesar los pedidos.
18. Satisfacción del cliente: referido al servicio post-venta.
19. Regulaciones: referido a las regulaciones legales y/o tributarias.
20. Tecnología de la organización: referido a la capacidad tecnológica de una organización en particular.

Los autores proponen una nueva Matriz de Evaluación de Factores Claves de Éxito (MEFCE, ver Tabla 25), aplicando un tabulación a partir de un promedio aritmético, en donde se evalúan los FCE que derivan de todo el marco teórico descrito en el presente capítulo, usando los criterios dados por Freund (1988), que son: (a) importante para logro de objetivos a largo plazo, (b) artículos medibles para la evaluación y control, (c) aplicables a todos los competidores, (d) jerárquicos, y (e) flexibilidad de cambio (tiempo o industria de competencia); asignando un valor del 1 al 3 (bajo, mediano y alto) a cada FCE, y dándole a los cinco criterios el mismo peso de evaluación (0.2). Esta evaluación se realiza tanto hacia el consumidor como hacia las organizaciones o empresas, pues la evaluación está dada para la industria en general.

Tabla 25

Matriz de Evaluación de los Factores Claves de Éxito (MEFCE) del Comercio Electrónico en el Perú

FCE a Evaluar		Importante para logro de objetivos a largo plazo (a)		Artículos medibles para la evaluación y control (b)		Aplicables a todos los competidores (c)		Jerárquicos (d)		Flexibilidad de cambio (tiempo o industria de competencia) (e)		Puntaje del FCE Valor Total
		Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	
Hacia el Consumidor												
1.	Privacidad	3	0.2	3	0.2	3	0.2	3	0.2	3	0.2	3.0
2.	Publicidad	1	0.2	1	0.2	3	0.2	3	0.2	3	0.2	2.2
3.	Precios	1	0.2	3	0.2	3	0.2	2	0.2	3	0.2	2.4
4.	Exhibición	1	0.2	1	0.2	3	0.2	1	0.2	3	0.2	1.8
5.	Infraestructura de la página web	3	0.2	1	0.2	1	0.2	2	0.2	3	0.2	2.0
6.	Omnipresencia	3	0.2	3	0.2	3	0.2	2	0.2	3	0.2	2.8
7.	Generación de data	3	0.2	3	0.2	3	0.2	2	0.2	3	0.2	2.8
8.	Fidelización	2	0.2	3	0.2	3	0.2	1	0.2	1	0.2	2.0
9.	Seguridad	3	0.2	3	0.2	3	0.2	3	0.2	3	0.2	3.0
10.	Respaldo de la marca	2	0.2	1	0.2	3	0.2	1	0.2	1	0.2	1.6
11.	Cobertura	3	0.2	3	0.2	3	0.2	3	0.2	3	0.2	3.0
12.	Direccionalidad	2	0.2	3	0.2	1	0.2	1	0.2	3	0.2	2.0
13.	Medios de pago	3	0.2	3	0.2	3	0.2	3	0.2	3	0.2	3.0
14.	Tiempo de entrega	3	0.2	3	0.2	3	0.2	3	0.2	3	0.2	3.0
15.	Calidad de los productos	3	0.2	2	0.2	3	0.2	2	0.2	1	0.2	2.2
16.	Personalización	2	0.2	2	0.2	3	0.2	2	0.2	3	0.2	2.4
17.	Simple e intuitivo	3	0.2	1	0.2	1	0.2	1	0.2	3	0.2	1.8
18.	Satisfacción del cliente	3	0.2	2	0.2	3	0.2	1	0.2	2	0.2	2.2
Hacia las Organizaciones												
19.	Regulaciones	3	0.2	3	0.2	3	0.2	1	0.2	1	0.2	2.2
20.	Tecnología de la organización	3	0.2	1	0.2	3	0.2	1	0.2	3	0.2	2.2

Nota: El criterio es seleccionar los FCE con un puntaje total de 2.4 o más.

En la Tabla 25, las FCE seleccionadas por su mayor puntaje se presentan sombreadas, y luego son presentadas separadamente en la Tabla 26.

Tabla 26

Factores Claves de Éxito (FCE) Seleccionados para usar en MPC y MPR

FCE a usar en MPC y MPR según análisis de MEFCE	Puntaje del FCE Valor Alcanzado	Peso Ponderado
1. Privacidad	3.0	0.12
2. Precios	2.4	0.09
3. Omnipresencia	2.8	0.11
4. Generación de data	2.8	0.11
5. Seguridad	3.0	0.12
6. Cobertura	3.0	0.12
7. Medios de pago	3.0	0.12
8. Tiempo de entrega	3.0	0.12
9. Personalización	2.4	0.09
Suma	32.4	1.00

A partir de la evaluación efectuada en la MEFCE, se seleccionan los FCE que se van a usar en la MPC (Tabla 27) y MPR (Tabla 28).

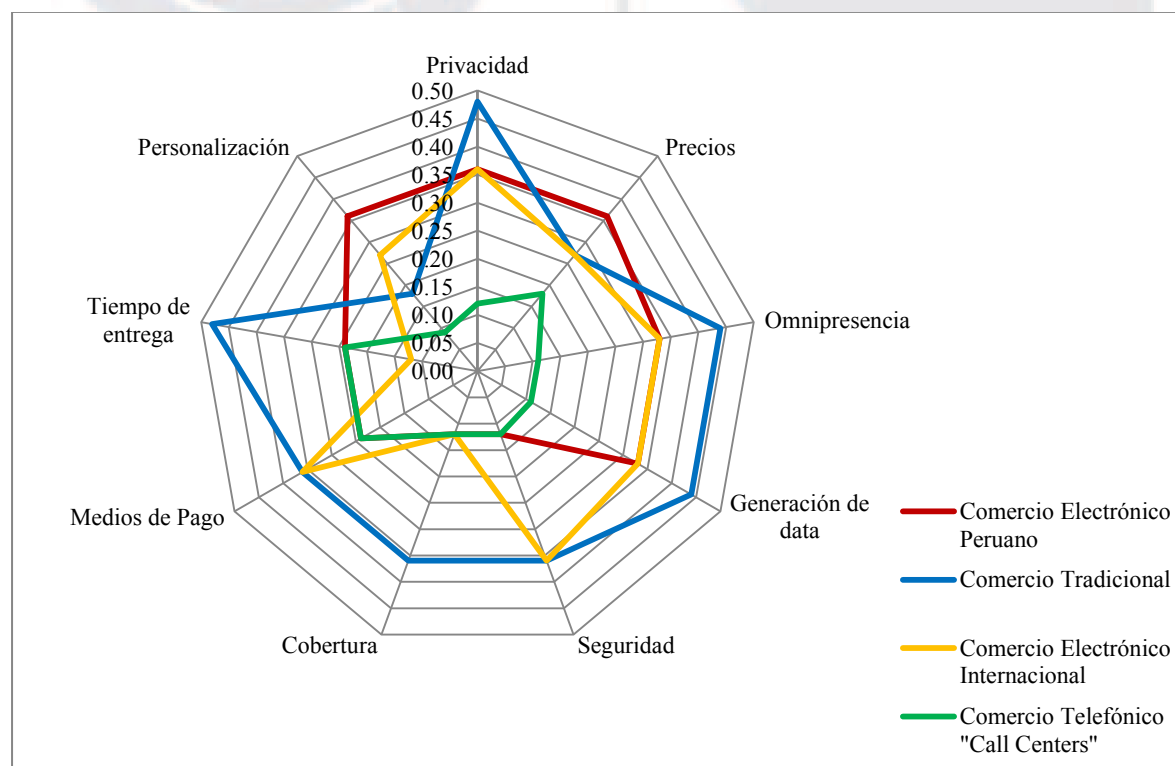


Figura 31. Gráfico radial de la MPC del sector comercio electrónico peruano.

Tabla 27

Matriz del Perfil Competitivo (MPC) del Sector Comercio Electrónico en el Perú

Factores clave de éxito	Peso	Comercio Electrónico Peruano		Comercio Tradicional		Comercio Electrónico Internacional		Comercio Telefónico "Call Centers"	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Privacidad	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36	1	0.12
2. Precios	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18
3. Omnipresencia	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33	1	0.11
4. Generación de data	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33	1	0.11
5. Seguridad	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36	1	0.12
6. Cobertura	0.12	1	0.12	3	0.36	1	0.12	1	0.12
7. Medios de pago	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	2	0.24
8. Tiempo de entrega	0.12	2	0.24	4	0.48	1	0.12	2	0.24
9. Personalización	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27	1	0.09
Total	1.00		2.46		3.37		2.52		1.33

3.7.2 Matriz Perfil Referencial (MPR)

Para el análisis de la MPR se tomarán los mercados de mayor impacto y referencia en el comercio electrónico en el mundo.

Según un reporte publicado en octubre del 2014 por la empresa alemana de estudios de mercado yStats.com (yStats, 2014), el Top 10 del comercio electrónico mundial, basado únicamente en datos oficiales de ingresos en el 2013, lo conforman:

1. Amazon.com, Jeff Bezos mantiene en primer lugar a su inmenso marketplace. Su volumen de ventas en términos de e-commerce supera al resto de marketplaces y tiendas online del mundo. Fundada en 1995 como un negocio de venta de libros, Amazon alcanza ingresos que superan los US\$74,000 millones. El siguiente paso que ya han anunciado es abrir su sede física en el corazón de Nueva York.
2. JD.com (JingDong Inc), marketplace chino business to consumer (BTC) que percibió más de US\$11,000 millones en ventas.
3. Wal-Mart, retailer americano, que ha experimentado un crecimiento de sus ventas y clientes recurrentes durante este año y parte del período anterior, llegando a US\$10,000 millones en ventas.
4. eBay, que obtuvo US\$9,000 millones en ventas.
5. Otto Group, multicanal alemán, se sitúa en la quinta posición, con US\$8,000 millones.
6. Alibaba, e-commerce chino que acaba de salir a bolsa, percibiendo más de US\$4,000 millones en ventas. Pese a su sexto puesto, Alibaba ha sido el marketplace que más ha crecido del Top 10, doblando sus cifras con respecto al pasado año.
7. Group Casino Nova, e-commerce francés, con un aumento del 24% de sus ingresos a través del canal electrónico, obtuvo US\$4,000 millones.
8. Tesco, retailer británico, que consiguió US\$4,000 millones en ventas.

9. Rakuten, marketplace japonés con un crecimiento del 16.9% anual, está en camino de subir puestos, obtuvo US\$3,000 millones en ventas.
10. Best Buy, retailer norteamericano, ha conseguido con sus productos tecnológicos un décimo puesto, también con US\$3,000 millones en ventas.

RESEARCH ON INTERNATIONAL MARKETS We deliver the facts – you make the decisions			yStats .COM
E-Commerce Marketplace			
B2C Online Retail	B2C	C2C	
Amazon.com Inc.	Amazon.com Inc.		
JD.com Inc.	JD.com Inc.		
Wal-Mart Stores Inc.			
eBay Inc.	eBay Inc.	eBay Inc.	
Otto Group			
	Alibaba Group Holding Ltd	Alibaba Group Holding Ltd	
Cnova N.V.	Cnova N.V.		
Tesco			
	Rakuten		
Best Buy Co. Inc.			

Figura 32. Principales empresas de comercio electrónico en el mundo, según su tipo. Tomado de: “The world’s leading e-commerce companies, 2014”, por yStats.com, octubre 2014. Recuperado de http://ystats.com/uploads/report_abstracts/1108.pdf?PHPSESSID=e4dcf63e2845796f0677b2d2077ca48d

Se tiene entonces en el Top 10 a cuatro empresas de Estados Unidos, dos empresas de China, y una empresa del Reino Unido, Alemania, Francia y Japón, cada una. Por lo tanto, es imprescindible colocar a Estados Unidos como el mayor referente en comercio electrónico. Además, debido a que la participación del comercio electrónico en el PBI del Reino Unido es mayor a la de Alemania (ver Tabla 2), se considerará al Reino Unido también como referente, como representante de Europa.

Por otro lado, según el portal marketingdirecto.com (www.marketingdirecto.com), el gasto de Asia-Pacífico en comercio electrónico directo al consumidor final (B2C) en el 2013 estaba a punto de superar el de América del Norte, para convertirse en el número uno del mercado de ventas B2C de comercio electrónico mundial. China es el principal motor de crecimiento en la región y superará a Japón como el segundo mayor mercado de comercio electrónico B2C del mundo, teniendo una cuota estimada del 14.6% de las ventas mundiales, ya que su gasto total asciende a más de US\$166,000 millones. Sin embargo, Estados Unidos seguirá siendo el país con mayor proporción del gasto mundial B2C de comercio electrónico (“El e-commerce crecerá un 18.3% a nivel mundial”, 2013). Por lo tanto, se considerará a China como otro referente en comercio electrónico, debido a su rápido ascenso.

Finalmente, las referencias mundiales con respecto al Comercio Electrónico en el Perú son: (a) Reino Unido, (b) China, y (c) Estados Unidos (ver Tabla 28).

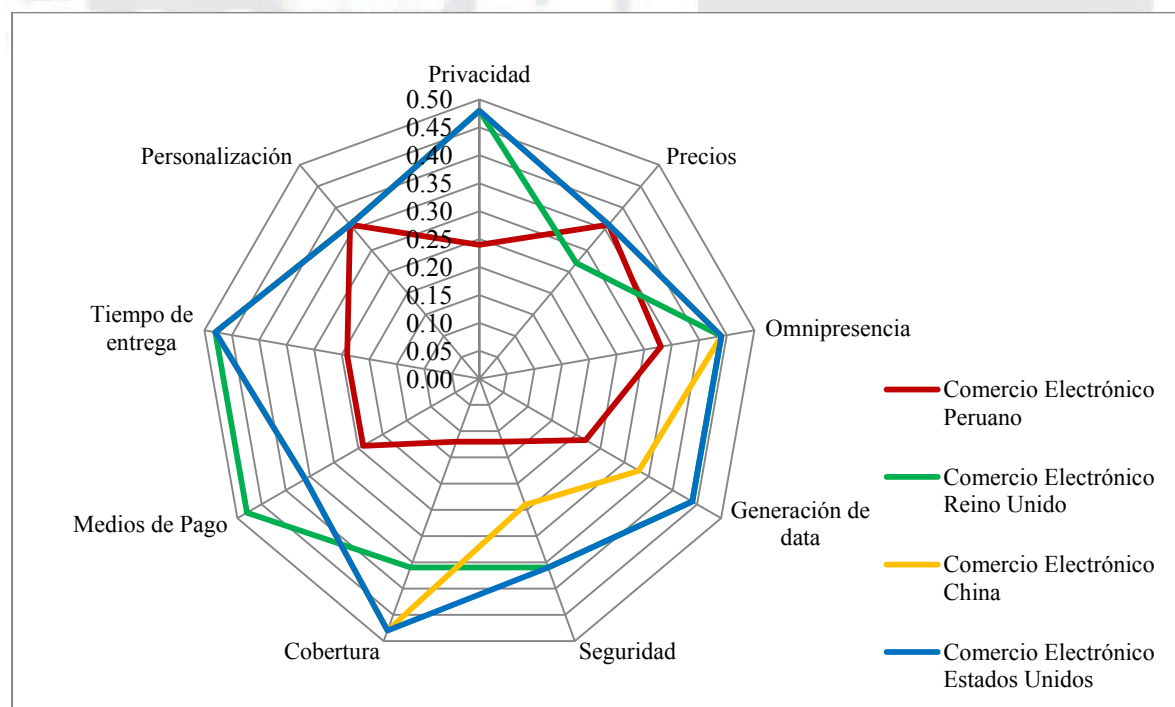


Figura 33. Gráfico radial de la MPR del sector comercio electrónico peruano.

Tabla 28

Matriz del Perfil Referencial (MPR) del Sector Comercio Electrónico en el Perú

Factores clave de éxito	Peso	Comercio Electrónico Perú		Comercio Electrónico Reino Unido		Comercio Electrónico China		Comercio Electrónico Estados Unidos	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Privacidad	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48
2. Precios	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36
3. Omnipresencia	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44
4. Generación de data	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33	4	0.44
5. Seguridad	0.12	1	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36
6. Cobertura	0.12	1	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
7. Medios de pago	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36	3	0.36
8. Tiempo de entrega	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48
9. Personalización	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Total	1.00		2.46		3.67		3.53		3.76

3.8 Conclusiones

1. El análisis realizado sobre el entorno muestra que el país viene desarrollando una política económica positiva, evidenciada a través de sus principales indicadores macroeconómicos como el crecimiento del PBI, el incremento del comercio internacional, entre otros. Esta coyuntura ha permitido el crecimiento de la clase media peruana, principal impulsadora de la demanda interna y motor permanente del crecimiento. Sin embargo, la evaluación también muestra que el país presenta una importante falta de infraestructura, un bajo nivel de educación y falta de innovación tecnológica, las cuales afectan la competitividad del país en Latinoamérica y en la arena mundial. No se puede dejar de mencionar que el Perú presenta diversas características naturales ligadas a su biodiversidad, territorio y ubicación geográfica y geo estratégica, las cuales pueden convertirse en importantes ventajas comparativas frente a los demás países.
2. En el desarrollo de la matriz EFE se muestra que el incremento del uso de Internet y de nuevas tecnologías en la población, así como el crecimiento del poder adquisitivo de la población, son oportunidades muy importantes para el sector. De la misma manera se deben resaltar las intenciones del Estado orientadas al desarrollo de infraestructura tecnológica, como el Plan Nacional para el desarrollo de la Banda Ancha y el despliegue de la Red de Fibra Óptica Nacional. En contraposición, destacan tres principales amenazas que podrían afectar el sector: el déficit de infraestructura, el desconocimiento y desconfianza del canal como medio de comercio, y el bajo nivel de bancarización de la economía peruana.
3. En la Matriz del Perfil Competitivo se muestra que el Comercio Tradicional es el principal competidor, pues tiene factores claves de éxito que lo diferencian. Sin embargo, en términos de precios y personalización de los productos, el sector comercio electrónico

está mejor posicionado. Por otro lado, el Comercio Electrónico Internacional posee los factores que requieren de mayor atención del sector para lograr la visión, los cuales están ligados a la seguridad y a la eficiencia de los medios de pago.

4. El principal referente del sector es el Comercio Electrónico en los Estados Unidos, del cual se debe y se necesita aprender, evaluando qué aspectos son los que pueden ser aplicados y/o modificados para obtener un crecimiento sostenido y sostenible.



Capítulo IV: Evaluación Interna

Como aseguró D'Alessio:

La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de la misma, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas, tanto para diseñar estrategias que sirvan para contrarrestar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas, como para diseñar estrategias que usen plenamente estas fortalezas. (D'Alessio, 2013, p. 170).

El procedimiento para realizar una auditoría interna es el siguiente:

1. Involucrar a los gerentes y empleados clave de las diversas áreas funcionales de la organización. Para este Planeamiento se han entrevistado a diversos líderes del sector comercio electrónico (ver Apéndices A, B, C y D con modelo de entrevistas y transcripciones de las mismas).
2. Reunir y asimilar la información de la organización sobre la Administración y gerencia (A), Marketing y ventas & investigación de mercado (M), Operaciones & logística e infraestructura (O), Finanzas & contabilidad (F), Recursos humanos & cultura (H), Sistemas de información & comunicaciones (I), y Tecnología & investigación y desarrollo (T). Esta información servirá para desarrollar el análisis interno, conocido como análisis AMOFHIT.
3. Diagnosticar estas áreas en sus aspectos relevantes.
4. Realizar una serie de reuniones para identificar colectivamente las fortalezas y debilidades más importantes de la organización (factores críticos de éxito [FCE]).

5. Obtener una lista, en orden de prioridad, de los factores críticos de éxito, solicitando a los gerentes que los califiquen por importancia, desde “1” para la fortaleza/debilidad más importante, hasta “20” para la fortaleza/debilidad menos importante. (D’Alessio, 2013, pp. 170-171).

El análisis interno requiere de mucha honestidad para descubrir lo bueno, lo malo, y lo feo de la organización por parte de todos los miembros de la organización involucrados en este proceso, y no tratar de encubrir aspectos críticos al interior de la misma. Ser sincero, honesto, y leal con la institución es el requisito fundamental para que se puedan encontrar las reales fortalezas y debilidades de la organización.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Según D’Alessio:

En el proceso operativo, el permanente objetivo de la *administración* es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito, mientras que la *gerencia* es la encargada de manejar los aspectos no solo operacionales, sino también estratégicos (D’Alessio, 2013, p.173).

D’Alessio afirmó que las variables a considerar en la auditoría de la gerencia son:

- Reputación de la alta dirección y sus gerentes.
- Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial.
- Prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social.
- Uso de técnicas sistémicas en los procesos de toma de decisiones.
- Calidad y experiencia del equipo directivo y de los directores.
- Estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales.
- Sistema de planeamiento estratégico.

- Gestión de la red de contactos.
- Imagen y prestigio de la organización. (D'Alessio, 2013, p.174).

Tomando como referencia las etapas administrativas de Fayol (citadas por D'Alessio, 2013, p. 174) y su equivalente en el proceso estratégico, D'Alessio recomendó iniciar la evaluación de la gerencia revisando cada una de las gestiones que conforman esta posición administrativa:

- Planeamiento: D'Alessio la consideró la etapa más importante, en la cual se marca la diferencia entre los gerentes, la cual requiere conocer permanentemente la evolución del entorno, el accionar de la competencia, el comportamiento de la demanda, y los cambios que en ellos ocurren. Contar con objetivos claros de corto y largo plazo, así como con estrategias y políticas coherentes con su visión y misión.
- Organización: D'Alessio afirmó que debe tenerse presente los siguientes principios de Fayol: unidad de comando, alcance de control, homogeneidad de funciones y delegación de autoridad. En el Perú, al ser un mercado novel, emergente, y en crecimiento, la estructuración de una organización sólida y con experiencia es bastante complejo, pues no se cuenta con el recurso humano adecuado, es por ello que es tarea de las empresas de comercio electrónico el formar personal y estructurar las organizaciones tomando esto en cuenta, como lo hace Linio (Fernando D'Alessio Benzaquen, comunicación personal, 24 de setiembre de 2014, ver Apéndice B).
- Dirección: Es la puesta en marcha de las estrategias y el manejo.
- Coordinación: Rol catalizador durante la dirección, la cual requiere el soporte de la gerencia de recursos humanos.
- Control: Focalizada en verificar si el sistema realmente permite la medición y corrección del desempeño individual y organizacional. (D'Alessio, 2013, p. 174).

Dentro de los beneficios del comercio electrónico, es posible llevar un control diario

de la operación, ya que se cuenta con data instantánea, las compañías de comercios electrónico son “Data Driven Companies”, en las cuales el control y la toma de decisiones se basan en data de medición diaria, semanal, mensual, trimestral y anual (F. D’Alessio B., comunicación personal, 24 de setiembre de 2014, ver Apéndice B).

Uno de los impedimentos para el crecimiento del comercio electrónico en el Perú se encuentra en que las empresas del sector offline que quieren incursar en el desarrollo de una página virtual con miras a abrir un canal online no cuentan con parámetros ni orientación para su desarrollo, tal cual lo indicó Carla Bejarano (comunicación personal, 26 de setiembre de 2014, ver Apéndice C). A ello se le suma que las empresas no cuentan con la estructura interna adecuada e incluso no cuentan con un plan de negocios adecuado, ni siquiera en el mundo offline. Además de que entidades como VISA o MASTERCARD no han desarrollado sistemas de pagos confiables, debido a que no cuentan con una estrategia clara al respecto de su impacto en el comercio electrónico, por lo cual las mismas empresas que se acercan a ellas no encuentran una empresa que los oriente.

Según lo indicado por VISA, se requieren empresas integradoras que soporten a las pequeñas o medianas empresas que quieran desarrollar comercio electrónico, las cuales las orienten inclusive desde el desarrollo de una plataforma adecuada y amigable, hasta un sistema de pago rápido, flexible y seguro (Carla Bejarano, comunicación personal, 26 de setiembre de 2014, ver Apéndice C); concepto que la empresa Linio ha desarrollado con gran éxito, basándose en un planeamiento formal enfocado en la experiencia del cliente y su nivel de satisfacción. Fernando D’Alessio Benzaquen de Linio (comunicación personal, 24 de setiembre de 2014, ver Apéndice B) afirmó que el éxito de esta empresa se debe a que la estrategia está enfocada en canales digitales, la cual consume el 98% de su inversión, y es la que tiene mayor impacto en la ventas. D’Alessio Benzaquen basa la estrategia de Linio en tres pilares fundamentales:

1. Amplitud de la oferta: variedad y cantidad de productos.
2. Precios competitivos: 80% igual o más barato que la competencia, ya sea online u offline.
3. Conveniencia y servicio: pensar en el consumidor y en el servicio brindado; como por ejemplo la implementación del sistema de pago contra entrega.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Según D'Alessio:

El segundo rubro que debe cubrir la auditoria interna es la exploración del manejo de la organización en relación con sus mercados, cómo vende, y cuál es la satisfacción de sus clientes y consumidores. El marketing, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. Este es responsable de las decisiones relacionadas con el producto, comunicación, distribución, y precio, así como del uso de las herramientas de investigación y segmentación de mercados, y posicionamiento de productos (D'Alessio, 2013, p. 176).

Las variables a considerar en la auditoria del marketing y ventas son:

- Concentración de las ventas por productos o por consumidores.
- Mix de productos: balance beneficio-costos de los bienes y servicios.
- Política de precios: flexibilidad de precios y descuentos.
- Participación de mercado.
- Organización de ventas: conocimiento de las necesidades del consumidor.
- Red de ventas y gestión de los canales de distribución: cantidad, cobertura, y control. Transporte y distribución.
- Cantidad y calidad de líneas de productos: bienes y servicios.
- Calidad del servicio al cliente y servicio posventa.

- Lealtad de la marca.
- Comunicaciones integradas.
- Creatividad, eficiencia, y efectividad de la publicidad y de las promociones.
- Investigación de mercados: métodos usados.
- Investigación de mercados: para el desarrollo de nuevos productos o de nuevos mercados.
- Análisis del consumidor y sus preferencias.
- Ventas de los productos: bienes y servicios.
- Planeamiento de los productos: bienes y servicios.
- Manejo de inventarios de salida.
- Análisis de oportunidades. Costos, beneficios, y riesgos. (D'Alessio, 2013, pp. 176-177).

Para observar las estrategias adecuadas para el proceso, se necesita conocer el mercado actual y futuro, investigando estos mercados, los patrones de compra, los hábitos de consumo, entre otros factores.

Como indicó F. D'Alessio B. (comunicación personal, 24 de setiembre de 2014, ver Apéndice B), el 98% de las inversiones de Linio en publicidad están en canales digitales, no en televisión, ni billboard, ni en radios; pues D'Alessio B. aseguró que estos medios no convierten la publicidad en ventas para el comercio electrónico. Ayudan en branding, pero en el canal online se mide todo, y si el branding no se traduce en ventas, no interesa, según D'Alessio B. Además aseguró que el Marketing online es diferente al marketing tradicional. Las agencias de medios digitales no tienen experiencia en comercio electrónico y no le dedican tiempo completo.

El canal digital del comercio electrónico permite ofrecer una mayor cantidad de productos que el canal tradicional, pues no está confinado a un espacio físico para ello.

Fernando D'Alessio B. afirmó que Linio posee más de 55,000 productos en su catálogo online, mientras que Falabella tiene 5,000. Pero también reconoce que hay productos que se venden bien en el canal tradicional pero no en el online (F. D'Alessio B., comunicación personal, 24 de setiembre de 2014, ver Apéndice B).

El canal digital del comercio electrónico permite ofrecer precios competitivos versus el canal tradicional, pues se ahorra costos de almacenaje físico, etc. F. D'Alessio B. reconoció que el 80% de los productos de Linio tienen precios menores o iguales que la competencia, tanto la del canal online como la del tradicional (comunicación personal, 24 de setiembre de 2014, ver Apéndice B).

Al ser un canal orientado al consumidor, el comercio electrónico puede innovar la forma de pago de los usuarios, facilitándole la experiencia de compra. Por ejemplo, Linio creó el sistema de Pago contra Entrega, ya sea en efectivo o con tarjeta, en el domicilio del consumidor. Esto ayuda a romper la desconfianza natural del consumidor. Además ofrece el servicio de devolución sin costo dentro de los siete días de compra (F. D'Alessio B., comunicación personal, 24 de setiembre de 2014, ver Apéndice B).

Al ser las compras de carácter digital, se les puede hacer el seguimiento (tracking en inglés) para poder medir la aceptación de un cliente, desde cuánta gente visita una página web de comercio electrónico, cuántos de ellos efectúan una compra, y cuál es el ticket promedio. La forma que usa Linio para trackear la aceptación de sus clientes es con encuestas, usando un indicador denominado Net Promotor Score (NPS) que básicamente mide 5 puntos en la experiencia de compra online de los consumidores: (a) qué tan fácil es ingresar a una página web, (b) como evalúa el producto (precio versus calidad o PxQ), (c) evaluación del servicio al cliente, (d) evaluación del servicio de delivery, y (e) política de devolución. De esta forma los clientes son clasificados en tres categorías: (a) los *promotores*, aquellos que han efectuado una compra, están contentos y hablan bien de la tienda, (b) los

pasivos, que están contentos pero no hablan ni bien ni mal, (c) los *detractores*, que no están contentos, han tenido una mala experiencia, y hablan mal de la tienda. F. D'Alessio B. indico que el benchmark del sector comercio electrónico es de 43/100 y que Amazon está en 70/100, aunque no indicó el número para Linio (comunicación personal, 24 de setiembre de 2014, ver Apéndice B).

Dado que el comercio electrónico utiliza el Internet como plataforma, el consumidor promedio es una persona joven y con facilidad de moverse online. El consumidor promedio de Linio tiene el siguiente perfil: el 60% de sus clientes tiene entre 18 y 35 años, y el 24% tiene entre 35 y 45 años. Es ideal capturar al consumidor desde joven para fidelizarlo por los próximos 30 o 40 años de su vida adulta (F. D'Alessio B., comunicación personal, 24 de setiembre de 2014, ver Apéndice B).

Debido que al inicio las ventas del comercio electrónico están basadas en ventas de artefactos electrónicos populares y de gran costo, el ticket promedio tiende a ser alto, para luego disminuir a medida que se incrementa la venta de más productos de precios menores. El ticket promedio de Linio en sus inicios fue de unos S/.500 aproximadamente, para ser hoy de unos S/.350 aproximadamente (F. D'Alessio B., comunicación personal, 24 de setiembre de 2014, ver Apéndice B).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Según D'Alessio:

El tercer aspecto que amerita una revisión integral es el relacionado con la producción de bienes y/o servicios. Aborda lo que es la gestión de operaciones productivas en general, la logística integrada apropiada para el proceso operativo, y la infraestructura adecuada donde se realizará este proceso. El área de operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para la producción, tanto de bienes como de servicios. Involucra

las funciones de logística, producción, mantenimiento, y calidad (D'Alessio, 2013, p.178).

Las variables a ser estudiadas en la auditoria de operaciones son:

- Costos de fabricación en relación con la industria y los competidores: materiales directos, mano de obra directa, e indirectos de fabricación.
- Suministro de materiales, directos e indirectos, y de productos terminados.
- Sistemas de control de inventarios y rotación de estos.
- Facilidades de ubicación y diseño de planta.
- Economías de escala o economías de alcance.
- Eficiencia técnica y energética.
- Capacidad de producción y eficiencia de fabricación.
- Eficacia de las tercerizaciones.
- Grado de integración vertical.
- Eficiencia del equipamiento (activos fijos productivos): relación costo/beneficio.
- Efectividad de los procesos en el control de la cantidad, de la calidad, del diseño, y de los costos.
- Seguridad e higiene laboral. (D'Alessio, 2013, p.179).

El sector comercio electrónico no tiene limitantes de infraestructura ni geográfica. Las dos terceras partes de la población en el Perú están fuera de Lima. Para llegar a esta población, el comercio electrónico no necesita abrir tiendas físicas en cada ciudad. Fernando D'Alessio B. aseguró que entre el 35% y 40% de las ventas de Linio se realizan fuera de Lima. La dificultad proviene de los operadores logísticos, pues no todos trabajan con el sistema de Pago contra entrega de Linio, ni hacen el servicio puerta a puerta. Una vez en la ciudad de destino de la entrega del producto, los operadores subcontratan a pequeños

transportistas para hacer la entrega final, con lo que se pierde la trazabilidad del servicio de delivery (comunicación personal, 24 de setiembre de 2014, ver Apéndice B).

Los proveedores inicialmente desconfían del canal digital, por ser un tipo de comercio novedoso. Por ello las empresas de comercio electrónico al inicio deben ir detrás de los proveedores, lo cual les otorga un gran poder de negociación. La situación se revierte a medida que las empresas del sector se hacen conocidas y el poder de negociación de los proveedores se diluye.

El control de las operaciones de las empresas del sector comercio electrónico es mayor que el del canal tradicional, pues todas las transacciones son de manera digital y fáciles de trackear. Esta es una fortaleza del comercio electrónico.

Otra fortaleza del sector es que su canal de Atención al Cliente sirve a la vez como una fuerza de ventas al estar en comunicación directa con los usuarios y consumidores. Se aprovecha este canal tanto *inbound* como *outbound* (llamadas del consumidor y llamadas hacia el consumidor) para ofrecerle productos parecidos o relacionados a los de la compra que realizó anteriormente, de manera personalizada.

F. D'Alessio B. indicó que Linio está integrado verticalmente, pues no terceriza servicios que él asegura sí le agregan valor a su cadena productiva. Entre estos servicios están Atención al Cliente, Marketing, el departamento de Producción, la Logística de su Almacén, y el 60% a 80% de la flota logística que realiza el delivery en Lima (comunicación personal, 24 de setiembre de 2014, ver Apéndice B).

F. D'Alessio B. también indicó que lo único que Linio terceriza es el alquiler de su Almacén principal al sur de Lima, pero no la logística interna, que es manejada por su empresa. Las formas que tiene Linio para mover los productos que vende son una combinación de: (a) a consignación, adquiriendo productos y almacenándolos en su almacén central, (b) cross-dock, separando ciertos productos que se mantienen en el almacén del

proveedor hasta realizar la venta, pero esto aumenta el tiempo de entrega del producto, (c) compra directa, con productos de alta rotación, y (d) *drop-shipping*, para productos pesados o grandes (muebles, artefactos electrodomésticos, colchones, etc.) que se piden directamente a la fábrica del proveedor, y una vez fabricados van directamente a la puerta del cliente sin pasar por el almacén de Linio. La elección de cuáles son los productos que vende Linio, indicó F. D'Alessio B., es a través de ensayo y error (*trial and error*) (comunicación personal, 24 de setiembre de 2014, ver Apéndice B).

Con respecto al costo del servicio de delivery, al ser este una diferenciación y una ventaja competitiva con respecto al canal tradicional, F. D'Alessio B. indicó que por ejemplo Amazon subsidia en Estados Unidos el 53% de su servicio de delivery al año. Subsidiar el envío es parte del negocio, indicó D'Alessio B. El costo del envío varía en una matriz que depende del peso del producto y de la ubicación geográfica del delivery (comunicación personal, 24 de setiembre de 2014, ver Apéndice B).

La estrategia de Linio en sus inicios para obtener una ventaja competitiva y confrontar la desconfianza inicial de los clientes fue la de ofrecer el Pago contra Entrega, ya sea en efectivo o con tarjeta de crédito. Los problemas, retos y riesgos que se afrontó fueron el de no encontrar al cliente en el lugar del delivery, y el de ser víctima de asaltos o robos tanto del producto como del dinero del pago. Esta estrategia de pago eventualmente migrará hacia el pago en línea, a medida que la desconfianza de pagar por Internet los productos comprados por ese canal disminuya. Actualmente los compradores prefieren ir a pagar físicamente al banco los productos adquiridos online, aunque F. D'Alessio B. indicó que después de 3 o 4 compras con pago físico, el 70% de los clientes migran al pago por Internet (comunicación personal, 24 de setiembre de 2014, ver Apéndice B).

Otra tendencia que señaló F. D'Alessio B. del e-commerce es que este tenderá con el tiempo al m-commerce (comercio hecho a través de teléfonos móviles o tablets). Este tipo de

comercio actualmente, señaló, solo representa el 20% del tráfico del e-commerce. Es decir, la gente solo usa el celular para entrar a Linio y comparar precios, pero prefiere comprar online usando la computadora de su casa u oficina y no el celular por desconfianza (comunicación personal, 24 de setiembre de 2014, ver Apéndice B).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Según D'Alessio (2013, pp.179-180) “el área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en cantidad, calidad, y en costos requeridos; para que la organización pueda operar de manera sostenida”.

Según D'Alessio (2013, p.181), las decisiones bajo el control estratégico son:

- De Inversión (presupuesto de capital).
- Financieras (estructura de capital).
- De dividendos.

Estas decisiones son cruciales, pues en ellas se ven involucrados los activos necesarios para operar productivamente las fuentes y usos de fondos que servirán para poder implementar las estrategias retenidas como resultado del proceso estratégico.

El comercio electrónico tiene ventajas financieras intrínsecas en su modelo, entre las cuales se puede destacar:

- El bajo costo del proceso de transacción.
- Los menores costos asociados a la puesta en funcionamiento, comparados con el comercio tradicional.
- Baja inversión en activos para su funcionamiento.
- Considerable reducción de manejo de inventarios, por ende baja necesidad de capital de trabajo.

- Reducción del costo de estudios de mercado, dada la cantidad de data recogida durante el proceso (Data Driven Companies).
- Rapidez y flexibilidad en el manejo de tiempos para los clientes, dado que se tiene una disponibilidad de 365 días al año, durante las 24 horas.
- Se reduce la necesidad de personal de ventas.
- Bajo costo de la plataforma transaccional (Internet) en comparación con otros medios, lo cual implica mayor competitividad y mejores precios para los clientes.

Sin embargo, el mismo modelo tiene desventajas que deben tomarse en cuenta. Entre ellas se puede destacar: (a) la baja necesidad de activos para el funcionamiento de las empresas, (b) las bajas barreras de entrada en el sector, y (c) el modelo mayorista de ventas hace muy difícil el acceso a financiamiento a través del sistema financiero tradicional. Los bancos tradicionales consideran a negocios como este de alto riesgo, y frente a la falta de activos reales que puedan garantizar los financiamientos solicitados, es común que se no se den. Frente a esta escasez de financiamientos, la estructura de capital de estas empresas tiende a ser muy alta, en especial en sus inicios. Esta desventaja no se materializa cuando se tienen empresas en las cuales el comercio electrónico es otro más de sus canales de venta, como Falabella, Ripley, entre otros; aquí sí es factible que el análisis de riesgo de los bancos tenga una perspectiva distinta y por ende no debería de haber problema en obtener los financiamientos necesarios.

Otra desventaja del modelo es el bajo margen de utilidad que las empresas de comercio electrónico pueden cobrar por cada transacción. Estas varían a nivel mundial entre 3 y 7%. Como un ejemplo, VISA en el Perú solo cobra el 4.5% por cada transacción (Carla Bejarano, comunicación personal, 26 de setiembre de 2014, ver Apéndice C). Con este margen el modelo exige un volumen muy alto de transacciones para asegurar el punto de equilibrio del negocio. Por ello, el destacar y diferenciarse de la competencia, creando una

marca muy fuerte para ser elegido por los clientes, es uno de los principales retos de estas empresas. Para lograrlo, la inversión en marketing es muy fuerte, creando pérdidas operativas en los primeros años. Sin embargo, una vez que se logren los beneficios de las economías de escala, y una vez que alcancen un número determinado de usuarios, su rentabilidad proyectada será mayor que la de los negocios tradicionales de comercio.

Finalmente, se debe mencionar que durante la evolución del negocio, la cantidad de información y data recogida de los clientes crea un valor intangible muy grande para estas empresas.

4.1.5 Recursos humanos & cultura (H)

Según D'Alessio:

El quinto rubro bajo auditoría son los recursos humanos y la importancia del factor humano en las organizaciones, en el que se involucran aspectos como la cultura y el clima organizacional. El recurso humano constituye el activo más valioso de toda la organización, moviliza a los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la industria lograr sus objetivos (D'Alessio, 2013, p. 181).

Las variables a ser estudiadas en la auditoría de recursos humanos son:

- Competencias y calificaciones profesionales.
- Selección, capacitación y desarrollo del personal.
- Disponibilidad y calidad de la mano de obra.
- Costos laborales en relación con la industria y los competidores.
- Nivel de remuneraciones y beneficios.
- Efectividad en los incentivos de desempeño.
- Nivel de rotación y de ausentismo.
- Políticas de tercerización.

- Estructura organizacional.
- Calidad del clima laboral.
- Cultura Organizacional. (D'Alessio, 2013, p. 182).

Las personas en conjunto desarrollan una cultura organizacional que debe ser un facilitador en el proceso estratégico y no una barrera que impida el cambio. Por otro lado, la auditoría debe evaluar las competencias del personal así como las que se necesitan para el logro de los objetivos de la organización (D'Alessio, 2013, pp. 182-183).

Dos Factores Clave de éxito (FCE) para cualquier proceso estratégico son el liderazgo comprometido de la alta gerencia y una cultura organizacional proactiva que coopere con el cambio. Son aspectos internos de la organización que necesitan evaluarse con mucho detenimiento para no fracasar cuando se implementen las estrategias retenidas del proceso. El líder conduce a las personas de una organización para alcanzar la visión, el líder transforma a las organizaciones, desafía el statu quo y no negocia sus decisiones, dirige a las personas y es seguido por su credibilidad, por el respeto a sus cualidades profesionales y personales, y por sus conocimientos y enseñanzas, buscando un efecto multiplicador en su liderazgo (D'Alessio, 2013, p. 183).

La cultura organizacional es un patrón de comportamiento desarrollado por una organización, mientras esta aprende a hacer frente a sus problemas de adaptación externa e integración interna. Es considerado válido y enseñado a los nuevos miembros. Las características culturales incluyen:

- Valores, creencias, ritos, rituales, ceremonias, mitos, historias, leyendas, idioma, símbolos y héroes.
- Puede representar una fortaleza o una debilidad de la organización.
- Puede ofrecer resistencia al cambio o ser un factor proactivo al mismo (D'Alessio, 2013, p. 184).

Actualmente en la industria del comercio electrónico peruano, y de acuerdo a lo indicado por los entrevistados, uno de los aspectos de mayor reto para el sector es justamente el de recursos humanos. Es difícil conseguir el recurso humano que tenga la experiencia requerida, básicamente porque ésta es una industria relativamente nueva, de muy poco desarrollo. Incluso personal con mucha experiencia en la venta retail offline puede ser un problema debido a que su costo es mayor, sin embargo su experiencia en comercio electrónico sigue siendo muy baja (F. D'Alessio B., comunicación personal, 24 de setiembre de 2014, ver Apéndice B).

El negocio del retail offline es distinto al comercio electrónico (online). Por ejemplo, en el sector de retail offline los proveedores se acercan a las grandes empresas a ofrecer sus productos y aceptan sus condiciones, en cambio en el sector de comercio electrónico, los proveedores no conocen el canal y pueden sentir desconfianza de entregar sus productos en consignación u otras modalidades de crédito. Esto hace que el recurso humano requiera de competencias totalmente distintas a las de retail, por lo menos en esta fase de crecimiento del sector. Por ello el personal requerido para el comercio electrónico tendrá que convencer a los proveedores de las ventajas de este nuevo canal, y de su potencial. Es una mentalidad distinta, por lo que no todo el personal con experiencia en retail reúne las competencias necesarias para el rubro online (F. D'Alessio B., comunicación personal, 24 de setiembre de 2014, ver Apéndice B).

Es por ello que empresas como Linio, por ejemplo, prefieren captar personal joven que sea entrenado dentro de la empresa y así desarrollar la experiencia y competencias que se necesitan dentro del trabajo. Existe una serie de ventajas en contratar personal joven, entre ellas su disposición a aprender, su apertura a nuevas formas de hacer las cosas, además del hecho que su baja experiencia no resulta ser una desventaja competitiva con otros postulantes, al ser la baja experiencia en comercio electrónico una realidad en el recurso

humano del sector (F. D'Alessio B., comunicación personal, 24 de setiembre de 2014, ver Apéndice B).

El siguiente problema es la retención del personal, problema que afecta más a las empresas medianas y pequeñas que están comenzando, que a los grandes retailers que abren sus canales electrónicos para competir en este medio (F. D'Alessio B., comunicación personal, 24 de setiembre de 2014, ver Apéndice B). Al haber tan poca experiencia en el medio, las empresas de comercio electrónico buscan contar con personal que ya tenga experiencia en el sector, y por ello contratan al personal que ya viene laborando en la competencia, lo que aumenta la rotación en el sector. Este efecto se ve acrecentado en el caso de las grandes empresas retail, que pueden incluso doblar el sueldo de aquellos que ya vienen laborando en el sector comercio electrónico (F. D'Alessio B., comunicación personal, 24 de setiembre de 2014, ver Apéndice B).

Otro punto que se debe mencionar es que si bien existen cursos y diplomados en comercio electrónico, éstos aún se basan en experiencias ocurridas en el extranjero, dictadas por profesores locales que no han vivido dichas experiencias, lo cual no llega a tener por tanto el efecto esperado de formar profesionales con la experiencia deseada en comercio electrónico en su variante local.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Según D'Alessio:

El sexto aspecto de la evaluación interna es el relacionado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones en apoyo al proceso de la toma de decisiones gerenciales, al soporte del trabajo en equipo, y como elementos de apoyo al registro y control organizacional... Un sistema de información gerencial efectivo es capaz de retroalimentar –con apoyo de las tecnologías de información y comunicaciones- la estrategia empresarial. Además crea las condiciones necesarias para mejorar las

comunicaciones internas, proveer de información oportuna acerca de los problemas, e incentivar la participación de todos en la organización (D'Alessio, 2013, p. 184).

Las variables a considerar en la auditoría de los sistemas de información y comunicación son:

- Oportunidad y calidad de la información para marketing, finanzas, operaciones, logística, y recursos humanos.
- Información para la toma de decisiones de la gerencia.
- Velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios.
- Información para la gestión de calidad y costos.
- Sistemas orientados al usuario: capacidad del personal de utilizar la información.
- Sistemas de comunicación interna y externa.
- Redes y su administración.
- Sistemas de seguridad. (D'Alessio, 2013, p. 185).

Las empresas peruanas de comercio electrónico necesitan que sus sistemas de información estén integrados prácticamente a lo largo de toda la empresa.

Considerando que las compras no son realizadas en una tienda física sino virtual, los sistemas de información tienen que ser capaces de presentar los productos en una forma adecuada y amigable en la tienda, poder interconectar la tienda con la plataforma de pago, y una vez realizada la conversión (nombre con el que se llama a la venta de los productos) interconectarse automáticamente con los sistemas de inventario para poner en marcha la entrega hacia los operadores logísticos lo más rápido posible. Hasta ese momento la parte operativa ha sido realizada, pero todavía queda pendiente consolidar y clasificar la información que proveen las miles de compras diarias que se realizan en la tienda virtual con el objetivo de generar estadísticas que informen sobre el avance del negocio. Estas estadísticas pueden ser de muy corto plazo, como por ejemplo qué tan lejos o cerca se puede

estar de la cuota de venta del mes, como también de largo plazo: entre qué edades oscila el público que hace compras en la tienda.

Una empresa de comercio electrónico tiene que ser una Compañía Dirigida por los Datos (DDC - Data Driven Company por sus siglas en inglés), afirmó F. D'Alessio B., (comunicación personal, 24 de setiembre de 2014, ver Apéndice B). Las empresas de comercio electrónico tienen una gran ventaja versus las empresas del sector tradicional, debido a que pueden generar enorme cantidad de datos por la forma cómo se realiza la venta y esto a la vez les permiten generar estrategias en tiempo real para corregir sus rumbos. Sin embargo, es todo un reto que los sistemas de información sean precisos y ordenados, y estén sustentados por procesos adecuados para que toda esta información sea correctamente canalizada y clasificada.

Una desventaja que tienen las empresas de comercio electrónico respecto a los sistemas de información es que las velocidades que se ofrecen de Internet por los operadores locales son limitadas en ancho de banda, mientras que en otros países simplemente se ofrece una sola velocidad (Broadband), que es suficientemente veloz para manejar la información. Esto aumenta los costos de las empresas dentro del sector ya que tienen que contratar los mayores anchos de banda posibles para poder canalizar toda su información.

Otra desventaja que tienen las empresas del sector es la trazabilidad de la entrega de los bienes adquiridos por los usuarios durante el trayecto que tienen que recorrer hasta el domicilio del cliente. Ya se ha descrito en la parte operativa que los operadores logísticos son unos de los retos más importantes de manejar para las empresas de comercio electrónico en el país, y a esto se le agrega el seguimiento y posición que tienen los envíos durante el recorrido que tienen desde el almacén central hasta su destino final. Al día de hoy y sobre todo en provincias diferentes de Lima y Callao -considerando que hay más de un operador logístico involucrado- se hace imposible tener un sistema o plataforma que pueda en forma precisa y

automática dar en tiempo real la posición de los paquetes. Esta capacidad sería de mucha utilidad tanto para las empresas como para los usuarios.

Por otro lado, gracias a los sistemas de información, el sector comercio electrónico tiene ventajas competitivas comparado con el sector tradicional, como por ejemplo el Servicio al Cliente, que puede ser dado en forma inmediata ya que los clientes ya no tienen que ir a la tienda físicamente, sino que ante algún problema hacen su reclamo en la misma tienda virtual directamente o llamando por teléfono. Linio Perú utiliza esta ventaja dado que dentro de los primeros 7 días reemplaza el producto si tiene un defecto de fábrica y corren con los gastos de recojo y envío del nuevo producto. Y si en caso el cliente quiera devolver el dinero, Linio ofrece esta posibilidad, cosa que es muy difícil de ver en el mercado peruano, en donde en el mejor de los casos otras empresas ofrecen un cupón de compra para la misma tienda, pero nunca devuelven el dinero (F. D'Alessio B., comunicación personal, 24 de setiembre de 2014, ver Apéndice B).

Otra ventaja que tienen los sistemas de información es la seguridad. Contradictoriamente a lo que se piensa, los sistemas de encriptación para los pagos en compras electrónicas son muy robustos. Primero se tendría que vulnerar la seguridad de la misma tienda virtual y segundo se tendría que vulnerar la seguridad del operador de pago. Es más probable que la tarjeta sea clonada físicamente en otro tipo de establecimiento y que luego los hackers hagan compras en tiendas de comercio electrónico una vez sustraída la información, afirma F. D'Alessio B. (comunicación personal, 24 de setiembre de 2014, ver Apéndice B).

Por otro lado, el comercio electrónico brinda la seguridad de comprar en la comodidad de la casa u oficina y ahora mucho más desde los dispositivos móviles. Finalmente, otra de las ventajas que ofrecen los sistemas de información en el sector comercio electrónico es la de poder utilizar operadores de pago electrónico que operen en cualquier parte del mundo.

Considerando que la calidad de este proceso y la seguridad que tienen que ofrecer es parte neural de la experiencia de compra electrónica, las empresas del sector comercio electrónico pueden utilizar tanto operadores de pago locales como extranjeros, con la idea de poder tener un mejor servicio y ventajas competitivas.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Según D'Alessio:

El séptimo y último elemento que debe ser revisado exhaustivamente es el relacionado con la tecnología & la Investigación y el Desarrollo (I&D o I+D), los cuales efectúa la organización con el fin de:

- Desarrollar nuevos productos y procesos antes que la competencia.
- Mejorar la calidad de los productos y procesos.
- Mejorar los procesos de producción de bienes y/o servicios para optimizar la productividad.
- Conseguir automatizaciones y sistemas modernos de gestión. (D'Alessio, 2013, p. 186).

Las variables a considerar en la auditoría de tecnología, y de investigación y desarrollo son:

- Tecnología de punta en productos y procesos.
- Número de innovaciones en productos y procesos.
- Capacidad de adopción de nuevas tecnologías.
- Plantas piloto, automatismos, y sistemas informáticos de diseño y producción.
- Competencias tecnológicas en relación con la industria y competidores.
- Investigación y desarrollo en productos y procesos.
- Patentes, marcas registradas, y protecciones legales.

- Capacidades tecnológicas del personal de la organización. (D'Alessio, 2013, p. 187).

Resulta imperativo evaluar los presupuestos que se asignan a esta área y los criterios empleados para su determinación y compararlos con la competencia. El desarrollo de proyectos con relación a los productos y procesos es crucial como fuente de ventajas competitivas.

En este planeamiento estratégico se ha mostrado que la participación de las exportaciones de media y alta tecnología solo alcanzan el 0.4% de todo lo exportado (ver Figura 27), con lo cual las empresas, gobierno y universidades tienen espacio para crecer en este campo. Las empresas del sector comercio electrónico son afectadas por la falta de inversión en I+D. Donde sí tienen ventajas las empresas del sector -algo que tampoco es ajeno al sector tradicional- es cuando son parte de un consorcio internacional, ya que se apalancan en la investigación y desarrollo que hacen en otros países del holding. En el caso de Linio Perú por ejemplo, ellos realizan su principal I+D en México y Alemania (F. D'Alessio B., comunicación personal, 24 de setiembre de 2014, ver Apéndice B). Considerando que ya existe un Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano (PNCTI) con proyección al año 2021, y que es elaborado por CONCYTEC, el cual tiene como una de sus metas incrementar la participación de las exportaciones de alta y media tecnología en 15% respecto a las exportaciones totales, se considera que el sector del comercio electrónico se vería también afectado por este crecimiento y por ende aprovecharía mejor su potencial y mejoraría su competitividad.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Sector Comercio Electrónico en el Perú

Esta matriz permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y a la vez ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas (D'Alessio, 2013, p. 187).

Del análisis de las áreas funcionales AMOFHIT se extraen los principales factores clave de éxito del sector comercio electrónico. En la Matriz EFI se mide el peso que tienen estos factores y el grado de respuesta que tiene el sector ante las fortalezas y debilidades internas.

En la Matriz EFI se han identificado 14 factores determinantes o clave para el éxito del sector comercio electrónico en el Perú: seis fortalezas y ocho debilidades (ver Tabla 29). A estos factores se les asignó un peso relativo entre 0.0 y 1.0, dependiendo de la importancia relativa de ese factor para el éxito del sector. La suma de todos los pesos debe ser igual a 1.0. Para indicar cómo está respondiendo actualmente el sector comercio electrónico a los factores identificados, se asignó un valor entre 1 y 4 a cada factor clave externo: 4 si es una fortaleza mayor, 3 si es una fortaleza menor, 2 si es una debilidad menor, y 1 si es una debilidad mayor. Estos valores corresponden a la respuesta actual de las estrategias que está siguiendo el sector respecto a los factores internos. Luego se multiplicó el peso de cada factor por su valor para determinar el peso ponderado, y finalmente se hizo la suma del total de los pesos ponderados de las fortalezas, debilidades y del sector en su conjunto.

Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades incluidas en la MEFI, el peso ponderado total más alto que puede obtener una industria es 4.0 (la organización tiene una posición interna fuerte), y el más bajo posible 1.0 (la organización tiene una posición interna débil). El valor promedio es 2.5 (D'Alessio, 2013, p. 188).

Tabla 29

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Sector Comercio Electrónico en el Perú

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<i>Fortalezas</i>			
1. “Data Driven Companies”, empresas con eficiencia medible y controlable, las decisiones y estrategias se basan en data real de alta calidad, que tiene un valor intangible.	0.05	4	0.20
2. La tienda online está abierta al público 7x24x365.	0.08	4	0.32
3. Baja inversión en activos fijos y costos asociados a la puesta en funcionamiento versus el comercio tradicional.	0.07	3	0.21
4. Oferta de productos en cualquier parte del país con una sola tienda.	0.10	3	0.30
5. Facilidad para el cliente de realizar compras desde cualquier lugar.	0.08	3	0.24
6. Poco número de personal requerido.	0.05	3	0.15
Subtotal	0.43		1.42
<i>Debilidades</i>			
1. Alto nivel de subsidio para ser competitivo y alta inversión en marketing para mantener niveles adecuados de recordación de marca.	0.08	2	0.16
2. Baja preferencia de compra de consumidores por encima de 45 años.	0.05	2	0.10
3. Percepción de que la compra por Internet es poco confiable.	0.07	1	0.07
4. Impacto por la tercerización del servicio de las proveedoras de medios de pago, que no se ajustan a las necesidades del sector.	0.06	1	0.06
5. Impacto por la tercerización del servicio de los operadores logísticos.	0.10	1	0.10
6. Falta de personal calificado para el sector.	0.08	1	0.08
7. Informalidad de las empresas para cubrir los requerimientos que demanda una plataforma online.	0.06	1	0.06
8. Débil estructura de capital por la escasez de financiamiento de la banca tradicional.	0.07	2	0.14
Subtotal	0.57		0.77
Total	1.00		2.19

El sector comercio electrónico peruano arroja un puntaje ponderado total de 2.19, por debajo del promedio, lo que indica que la industria de comercio electrónico en el Perú es internamente débil, debido a que aún está en etapa de desarrollo y crecimiento. Un análisis de la matriz EFI muestra que las pocas fortalezas del sector están siendo aprovechadas, pero las debilidades no están siendo correctamente neutralizadas.

4.3 Conclusiones

Las *fortalezas* del sector comercio electrónico en el Perú son:

1. La capacidad de atender al público las 24 horas, los siete días de la semana, durante todo el año. Además se puede atender la demanda de productos en todas las regiones del Perú y del extranjero con una sola tienda, y las transacciones se pueden realizar desde la computadora, teléfono inteligente o tablet, no es necesario ir físicamente a la tienda.
2. La baja necesidad de inversión en activos fijos y personal permiten ofrecer productos a bajo precio, comparado con el comercio tradicional.
3. Poder obtener información de las preferencias y costumbres de los consumidores en forma continua (Data Driven Companies). La clasificación, interpretación y uso de dicha información es crucial para maximizar esta fortaleza y ser más competitivos.

Las *debilidades* del sector comercio electrónico en el Perú son:

1. Las organizaciones participantes deben subsidiar la entrega del producto (delivery) y realizar alta inversión en marketing para mantener adecuados niveles de recordación de marca, al no tener una tienda física a la cual asociar la marca. Esto incluye diseñar las tiendas virtuales, posicionar sus productos y servicios, definir precios, publicidad, atención al cliente, medios de pago, etc. La intervención de las áreas de tecnologías de información se debe dar solamente a modo de ejecución de los planes, pero no son estas áreas las que deben definir la estrategia ni el plan de marketing.

2. Baja capacidad de financiamiento por parte de la banca tradicional, debido a la débil estructura de capital inherente de las tiendas online, al no tener activos importantes que sustenten los préstamos.
3. La alta dependencia que tiene el sector con las operadoras logísticas, que obliga a desarrollar estrategias que permitan hacer entregas a cualquier punto del país de una forma más rápida, segura y económica, y así aportar a la masificación del sector.
4. El hecho de ser el Internet el medio necesario para realizar el comercio electrónico presenta otras dos debilidades en el sector: (a) las personas mayores de 45 años tienen poca preferencia por el sector por no saber utilizar la computadora o navegar por Internet, y (b) percepción de que la compra por Internet es poco segura, a nivel general.
5. Poca oferta de profesionales calificados que sepan llevar negocios acorde a las necesidades específicas del sector en el Perú. Es necesaria la formación de nuevos profesionales y el desarrollo de nuevas carreras por parte de las universidades.
6. Los medios de pago actuales no se ajustan a las necesidades del sector. Es necesario que las empresas peruanas que ofrecen medios de pago digitales actualicen estos métodos a las necesidades de las empresas y consumidores peruanos, estandarizándola con la calidad de la oferta internacional.
7. La informalidad de las empresas para cubrir los requerimientos que demanda una plataforma online. Es necesario el desarrollo de empresas integradoras que asesoren a las organizaciones que desean incursionar en el comercio online sobre los requerimientos del sector, buscando darle más dinamismo a través del ingreso de más competidores, incrementando su competitividad.

Se recomienda la creación de un gremio que agrupe a las empresas de comercio electrónico, con el objeto de neutralizar sus debilidades y aprovechar sus fortalezas como sector.

Capítulo V: Intereses del Sector Comercio Electrónico Peruano y Objetivos de Largo Plazo

Como se ha descrito en el Capítulo III de este planeamiento estratégico, la teoría tridimensional de Hartmann planteó un análisis externo desde la perspectiva nacional (D'Alessio, 2014, p. 30). En este análisis se plantearon tres grandes dimensiones que comprenden la teoría tridimensional de las naciones, que son: los intereses nacionales, los factores del potencial nacional, y los principios cardinales. Según D'Alessio (2014), la teoría tridimensional de Hartmann puede ser aplicada a organizaciones. Considerando los sectores como suma de organizaciones, la teoría tridimensional de Hartmann puede ser aplicada a sectores también.

5.1 Intereses del Sector Comercio Electrónico Peruano

Adaptado de Hartmann, D'Alessio explicó que los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente, y que trata de alcanzarlos a cualquier costo. Dichos intereses varían según el tipo de sector, los cuales pueden ser considerados de acuerdo con las áreas, actividades, o responsabilidades asignadas que tienen las organizaciones dentro de un sector. En el caso de un sector, las preguntas a formularse deben ser: ¿cuáles son los intereses sectoriales vitales, mayores y periféricos?, ¿con qué otros sectores se va a interactuar?, ¿cómo es la competencia?, ¿con quiénes se puede hacer alianzas?, ¿a quiénes se va a tener como competidores? (D'Alessio, 2013, p. 222).

A continuación se listan los intereses del sector comercio electrónico en el Perú propuestos en este planeamiento estratégico, tal como se han definido líneas arriba y que se presentan agrupados en vitales e importantes, de acuerdo al impacto que tienen en el sector. No se han identificado intereses periféricos.

5.1.1 Intereses Vitales

Aumento del consumo de bienes y servicios del sector comercio electrónico

peruano. Este interés es vital para el crecimiento del sector, el cual coadyuvará a poder ampliar el impacto económico que tiene el comercio electrónico en el PBI peruano. Este aumento del consumo se debe dar ampliando la penetración de Internet en el país para que más peruanos tengan acceso a comercializar online.

Ampliación de la oferta de productos del sector comercio electrónico peruano. Es vital que se amplíe la oferta de bienes y servicios por parte de las empresas a través de este canal, pues se ha podido ver que gran parte del éxito obtenido por empresas como Linio, a comparación de otros competidores dentro del mismo sector y del canal offline, se debe a la gran oferta de productos que tiene. La entrada de nuevas empresas en el sector comercio electrónico es necesaria para lograr este interés, a través de la diversificación de la oferta de bienes y servicios ofrecidos.

Desarrollo de los operadores logísticos en el Perú. Los operadores logísticos son la segunda parte del proceso de compra a través del comercio electrónico. Actualmente el servicio de los operadores logísticos nacionales dista mucho de los niveles de servicio que tienen los operadores logísticos internacionales, lo cual impacta directamente en la calidad de servicio hacia los consumidores y a su vez en el desarrollo del sector. Expandir el mercado de consumidores a nivel nacional necesita ir de la mano con las capacidades logísticas de entregar el producto de forma segura y a tiempo.

5.1.2 Intereses Importantes

Desarrollo de plataformas de comercio electrónico amigables y seguras. Según Rolando Arellano (comunicación personal, 01 de octubre del 2014, ver Apéndice D), uno de los principales problemas del comercio electrónico en el Perú es la ausencia de plataformas de compra en línea desarrolladas por personal de marketing pensadas para el consumidor. A

su entender, las plataformas en el Perú se han desarrolladas con "visión de ingeniero", y por tanto su diseño no contempla la experiencia que dicha plataforma le brinda al cliente, como lo es la eficiencia, sencillez, seguridad de transacción, facilidad de búsqueda, entre otros aspectos que le generan valor al cliente.

Desarrollo de los recursos humanos orientados al comercio electrónico en el Perú.

Según F. D'Alessio B. (comunicación personal, 24 de setiembre de 2014, ver Apéndice B), una desventaja importante que se tiene en las empresas de comercio electrónico en el Perú es que la preparación de los recursos humanos no es la idónea. Personal de áreas como publicidad, desarrollo de productos, ventas, etc. están calificadas para el mercado tradicional, más no para el comercio electrónico. Inclusive cuando se busca el servicio en empresas terceras especializadas, éste es deficiente según F. D'Alessio B. Se considera que el desarrollo de los recursos humanos en esta área es importante para el impulso del sector.

Ingreso del sector de comercio electrónico peruano a los mercados internacionales.

Este interés es importante para el crecimiento del sector, el cual coadyuvará a poder ampliar el impacto económico que tiene el comercio electrónico en el PBI peruano, aumentando el consumo de bienes y servicios ofrecidos por el Perú a nivel internacional, productos que serán comercializados por este canal.

5.2 Potencial del Sector Comercio Electrónico Peruano

Citando a Hartmann, D'Alessio indicó que el potencial organizacional “debe determinar los factores de fortaleza y debilidad distintivos... el potencial nacional tiene su analogía en el potencial de la organización... las preguntas a formularse son: ¿en qué es fuerte la organización?, ¿en qué es débil la organización?” (D'Alessio, 2013, p. 223). Además: “Para determinar el potencial es necesario analizar los siete dominios: demográfico, geográfico, económico, tecnológico y científico, histórico – psicológico – sociológico, organizacional – administrativo y militar” (D'Alessio, 2008, p. 97). Por lo tanto, se

analizarán los dominios descritos con el fin de determinar los factores de fortaleza y debilidad que influyen en el desarrollo del sector comercio electrónico. Acá se deben buscar las competencias distintivas (*core competence*) que marcan la diferencia entre organizaciones (D'Alessio, 2013, p. 223).

Demográfico. El análisis demográfico del Perú muestra que la estructura poblacional al 2025 presentará un aumento de la población de entre 15-65 años (Figura 6), lo que engloba a la población que nacerá teniendo la cultura del Internet como natural para ellos, así como la población que ahora tiene menos de 45 años y que representa la actual población que hace uso del Internet para hacer compras (F. D'Alessio B., comunicación personal, 24 de setiembre de 2014, ver Apéndice B). Será mucho más fácil para los “nativos digitales” hacer uso del Internet para realizar compras, pues la verán como la forma natural de comerciar, en comparación con la actual población mayor de 45 años que es más reticente a adoptar esta tecnología. Como señaló D'Alessio B., es ideal capturar al consumidor desde joven para fidelizarlo por los próximos 30 o 40 años de su vida adulta.

Las cifras del Censo 2007 del INEI (Tabla 10) muestran que la población del Perú es mayoritariamente urbana (76%) versus la rural (24%). No se tiene estudios sobre la proyección de estas cifras al 2025, pero se puede esperar que dicha proporción aumente hacia el lado de la población urbana, a medida que se incremente el desarrollo de infraestructura en las provincias. Esta población urbana es el potencial mayor mercado para el comercio electrónico, justamente aprovechando que la construcción de más carreteras, puertos, aeropuertos y vías férreas facilitarán el acceso logístico a dicha población para comerciar.

Geográfico. Además de aumentar el mercado con la población urbana del Perú, el aprovechamiento de la creación de más puertos y vías férreas permitirá que el sector comercio electrónico en el Perú expanda sus fronteras, llevando sus productos y servicios tanto a países de la región (Colombia, Chile, México, Brasil, etc.), como al resto del mundo

(Asia Pacífico, Estados Unidos, Unión Europea, etc.). Para ello se debe acelerar el cierre de la brecha de infraestructura (AFIN, 2012, p. 60).

La principal fortaleza del sector comercio electrónico peruano (ver Tabla 29, MEFI) es que no tiene limitantes de infraestructura ni geográfica. Se puede atender a todo el Perú desde una única tienda en Lima.

La principal debilidad del sector comercio electrónico peruano en este dominio proviene de los operadores logísticos (ver Tabla 29, MEFI), que no están capacitados para atender la entrega (*delivery* en inglés) de posibles pedidos a lo largo del Perú de la misma manera que en Lima o las principales ciudades, debido a la brecha de infraestructura que existe actualmente.

Económico. La estabilidad económica del Perú durante los últimos años ha logrado que el Riesgo País disminuya, y que las agencias de calificación de riesgos como Standard & Poor's, Fitch o Moody's hayan subido el grado de inversión del Perú en los mercados internacionales, como por ejemplo de Baa2 a A3 (Moody's, 2014). Esto facilitará la obtención de créditos por parte de las empresas que incursionen en el comercio electrónico, o que las actuales puedan emitir Bonos que el mercado no juzgue como de alto riesgo.

El crecimiento de la demanda interna deberá ser un motivo para que las empresas innoven para satisfacer dicha demanda, a través de la creación de nuevos productos (bienes y servicios) para un consumidor cada vez más exigente, en términos de cobertura, calidad, y tiempo de servicio, entre otros. De la misma forma, las empresas deberán aprovechar la política de diversificación de productos (Plan Nacional de Diversificación Productiva [PRODUCE], 2014); así como la nueva política fiscal y monetaria del gobierno, que fomenta la inversión.

Una de las fortalezas del sector comercio electrónico (ver Tabla 29, MEFI) radica en sus bajos costos comparados con el comercio tradicional, ya sea en la puesta en

funcionamiento del negocio, del proceso de transacción mismo, así como de su bajo requerimiento de capital de trabajo y de planilla de ventas.

Una de las debilidades del sector comercio electrónico peruano (ver Tabla 29, MEFI) es el difícil acceso al capital a través del sistema financiero tradicional, pues la falta de activos reales que puedan garantizar los financiamientos hace que los bancos tradicionales consideren de alto riesgo a negocios como este. Esta desventaja no se materializa cuando se tienen empresas en las cuales el comercio electrónico es otro más de sus canales de venta, como Falabella, Ripley, entre otros.

Otra debilidad del sector (ver Tabla 29, MEFI) es el bajo margen de utilidad que las empresas de comercio electrónico pueden cobrar por cada transacción en sus inicios, con respecto al comercio tradicional. El modelo exige un volumen muy alto de transacciones para asegurar el punto de equilibrio del negocio, incluyendo subsidios para ser competitivos. Sin embargo, una vez que se logren los beneficios de las economías de escala, y una vez que alcance un número determinado de usuarios, su rentabilidad proyectada será mayor que la de los negocios tradicionales de comercio.

Tecnológico. Según el INEI (2013a), solo el 39.2% de la población mayor de 6 años tenía acceso a Internet, con una concentración importante en las zonas urbanas de 48.3% y en especial en Lima Metropolitana de 58.3% (Tabla 14). En el 2014 Arellano Marketing actualizó esas cifras (“Arellano Marketing”, 2014), señalando que la penetración de Internet en el Perú es de 47%, y que el 65% de las personas cuenta con dispositivos para conectarse a este sistema. El estudio afirma también que únicamente el 7% de la población ha comprado por Internet. Basado en estas cifras es muy importante en desarrollar estrategias que permitan por un lado ampliar la penetración de Internet en el Perú, y por otro lado que aumente el porcentaje de la población que comercie a través de él.

Según el Reporte de Competitividad Global 2014-2015 (WEF, 2014), el Perú se encuentra en el puesto 15 de 23 países de Latinoamérica y el Caribe en el Pilar 9, Preparación Tecnológica (Technological Readiness), donde solo supera a Venezuela, Paraguay y Bolivia dentro de la región (Tabla 16). El desarrollo del sector comercio electrónico puede ser un factor determinante para que el Perú mejore tanto en este pilar como en el Pilar 12, Innovación, (puesto 117 de 144 países).

Una amenaza de las empresas del sector comercio electrónico es la falta de inversión en I+D, de la cual depende en gran medida. Considerando que ya existe un Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano (PNCTI) con proyección al año 2021 (CONCYTEC, 2006), el cual tiene como una de sus metas incrementar la participación de las exportaciones de alta y media tecnología en 15% respecto a las exportaciones totales, se considera que el sector comercio electrónico se vería también afectado por este crecimiento y por ende aprovecharía mejor su potencial y mejoraría su competitividad, enfrentando frontalmente esta debilidad.

Una desventaja que tienen las empresas de comercio electrónico peruanas con respecto a sus pares de la región es que las velocidades de carga y descarga de datos de Internet que se ofrecen por los operadores locales son limitadas en ancho de banda, es decir lentas en comparación a la región. Ya en muchos países simplemente se ofrece una velocidad (Broadband) que es suficientemente veloz para dar una calidad de servicio acorde a las necesidades de los compradores. Según el organismo peruano de consumidores (OPECU), las velocidades de descarga y subida que prestan los operadores en el país están muy por debajo de los niveles de países vecinos como Chile, Uruguay, Brasil y Ecuador, entre otros (“Velocidad de Internet en el Perú”, 2014). Esto aumenta los costos de las empresas dentro del sector, ya que tienen que contratar los mayores anchos de banda posibles para poder canalizar toda su información, los cuales obviamente son más caros.

En el ámbito tecnológico, la principal fortaleza del sector comercio electrónico es que, al ser las compras de carácter digital, todas las transacciones generan una gran cantidad de datos sobre los usuarios, ventaja que el canal tradicional no posee. Se les puede hacer el seguimiento (*tracking*, en inglés) para poder medir las preferencias del consumidor, como por ejemplo, aceptación de un cliente hacia campañas promocionales específicas, cuánta gente visita una página web de comercio electrónico, cuántos de ellos efectúan una compra, y cuál es el ticket promedio. Esa cantidad de datos genera un valor intrínseco e invaluable para las empresas del sector ya que se puede medir a diario.

Una ventaja del comercio electrónico comparado con el sector tradicional es el Servicio al Cliente, que puede ser dado en forma inmediata ya que los clientes no tienen que ir a la tienda físicamente, sino que ante algún problema hacen su reclamo en la misma tienda virtual directamente, o llamando por teléfono.

Histórico-psicológico-sociológico. Según estudios de Arellano et al. (2010), y entrevista personal con R. Arellano, el principal factor de por qué no se ha desarrollado el sector comercio electrónico en todo su potencial en el Perú aún, es que las empresas han entrado en un círculo vicioso: nadie compra por Internet, por lo tanto no invertimos en tiendas virtuales; y si no hay oferta, nadie compra (R. Arellano, comunicación personal, 01 de octubre del 2014, ver Apéndice D).

Existen muchos prejuicios por parte de las empresas con respecto a las características de los consumidores peruanos: “el peruano es desconfiado”, “al peruano no le gusta comprar”, “los peruanos no usan la banca porque es muy complicado”, “el peruano no es tecnológico”, etc., lo cual no es cierto según R. Arellano pues se tiene 30% de bancarización y 60% de penetración de Internet. Arellano interpreta esto como una falta de oferta por parte de las empresas hacia los consumidores por prejuicios y estereotipos errados (R. Arellano, comunicación personal, 01 de octubre del 2014, ver Apéndice D).

Arellano sugiere a los empresarios que quieran entrar en el comercio electrónico (o a los que ya estén en él y quieran expandirse) segmentar eficientemente el mercado basado en su estudio de los Estilos de Vida (Arellano, 2013). Arellano sostiene que, por ejemplo, los Sofisticados son un excelente mercado pues son usuales compradores por Internet; la mujer Moderna tiene el perfil adecuado para comprar por Internet, a diferencia de la mujer Conservadora; el hombre Progresista es poco tecnológico y no es un gran comprador, pero se le puede ofrecer insumos para su negocio, etc. En resumen, Arellano sugiere hacer un marketing moderno, dando ofertas específicas a cada tipo de personas según su estilo de vida (R. Arellano, comunicación personal, 01 de octubre del 2014, ver Apéndice D).

Arellano también sugiere que para contrarrestar la desconfianza inicial de las personas a comprar por Internet no se necesita mucha publicidad, sino hacer que la gente pruebe la experiencia de compra. La misma experiencia de comprar un producto bueno, a través de una página segura y amigable generará la confianza necesaria para repetir la compra. Pero para esto se necesita que las páginas web sean pensadas con visión de consumidor, no de ingeniero o analista, como sucede actualmente (R. Arellano, comunicación personal, 01 de octubre del 2014, ver Apéndice D).

Organizacional-administrativo. Al ser un sector en desarrollo, el comercio electrónico presenta una debilidad en cuanto a administradores y gerentes con experiencia que lo diferencie de sus competidores: el comercio tradicional y el comercio electrónico internacional, ambos con más años desarrollando esos sectores con éxito. Lo mismo pasa con la falta de experiencia y el poco universo accesible de personal para las empresas existentes o que quieran incursionar en el sector, lo que a su vez genera una alta rotación a medida que aumenta la demanda de personal capacitado.

El sector comercio electrónico en el Perú carece de un ente o gremio que concentre a todas las empresas del sector para desarrollar una estrategia común y consensuada que oriente

a las empresas que quieran incursionar en el sector, inclusive desde el desarrollo de una plataforma adecuada y amigable, hasta un sistema de pago rápido, flexible y seguro (Carla Bejarano, comunicación personal, 26 de setiembre de 2014, ver Apéndice C). Existen actualmente iniciativas aisladas como:

- La Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE), que antes que un gremio que agrupe a las empresas del sector es una sociedad que ofrece servicios a empresas que quieran incursionar en el sector (www.grameco.com/cacepe/).
- e-camara.net, que es un centro de negocios y vitrina comercial para pequeños negocios, según se autodefinen en su página web (www.e-camara.net/).
- La Cámara de Comercio de Lima (CCL) ofrece m@rketplace, que es una plataforma de negocios electrónicos antes que un sub-gremio de la misma Cámara (www.empresabio.com/es/marketplace). Además, desde marzo del 2012 la CCL cuenta con el Área de Productos en Tecnología de la Información, que ofrece tres servicios: factura electrónica, comercio electrónico, y firma digital. Esta área es la encargada de promover el Cyber Monday y el CyberPerú Day (“El área del millón”, 2013).

Una fortaleza del comercio electrónico radica en que el control de las operaciones de las empresas del sector comercio electrónico es mayor que el del canal tradicional, pues todas las transacciones son hechas de manera digital y fáciles de hacerles seguimiento (trackear).

Una desventaja del sector comercio electrónico con respecto al canal de ventas tradicional es que los proveedores tienen un gran poder de negociación, pues inicialmente desconfían del canal digital por ser un tipo de comercio novedoso. La situación se revierte a medida que las empresas del sector se hacen conocidas y el poder de negociación de los proveedores se diluye.

Otra debilidad que tienen las empresas del sector es la nula trazabilidad de la entrega de los bienes adquiridos por los usuarios durante el trayecto que tienen que recorrer hasta la

casa del cliente. Al día de hoy y sobre todo en provincias diferentes de Lima y Callao - considerando que hay más de un operador logístico involucrado- no se consigue tener un sistema o plataforma que pueda en forma precisa y automática dar en tiempo real la posición de los paquetes. Esta capacidad sería de mucha utilidad tanto para las empresas del sector como para los usuarios.

Las agencias de medios digitales no tienen experiencia en comercio electrónico y no le dedican tiempo completo. Esto representa una debilidad en el sector, pues no se cuenta con agencias dedicadas exclusivamente a la publicidad en línea, por lo cual el sector debe desarrollar su propio conocimiento especializado (*expertise*, en inglés) en el marketing de sus canales de venta en línea.

Una ventaja del sector comercio electrónico es que el canal digital permite ofrecer una mayor cantidad de productos que el canal tradicional, pues no está confinado a un espacio físico para ello. Aunque a su vez, hay productos que se venden bien en el canal tradicional pero no en el online. Por otro lado, otra ventaja es que el canal digital del comercio electrónico permite ofrecer precios competitivos versus el canal tradicional, pues se ahorra costos de almacenaje físico, entre otros.

Finalmente, se debe citar la opinión de R. Arellano acerca del comercio electrónico, pues él piensa que no existe un Sector Comercio Electrónico como tal, sino que el comercio electrónico es un canal más de ventas del comercio tradicional. Mirarlo como sector implica encasillarlo en el sector tecnológico, según su opinión (R. Arellano, comunicación personal, 01 de octubre del 2014, ver Apéndice D). Para este planeamiento estratégico los autores se ciñen a la definición específica de *sector*, la cual exige tres condiciones: (a) que hayan dos o más organizaciones, (b) que las organizaciones produzcan bienes o servicios similares, y (c) que las organizaciones compitan entre sí. Las tres condiciones se cumplen en el comercio electrónico, por lo que por definición sí es un sector. Sin embargo, la opinión de R. Arellano

de considerarlo como un canal abre una perspectiva más amplia de análisis, la cual se utilizará también como herramienta en este planeamiento estratégico, especialmente en el Capítulo IX, en el que se define como un "Transclúster", por ser un clúster transversal a los demás clústeres (ver Figura 43).

Militar. Las lejanas bases militares de las Fuerzas Armadas en lugares remotos del territorio peruano se pueden ver favorecidas con la expansión y el crecimiento del comercio electrónico de varias formas. Primero, la ampliación de la cobertura o penetración del Internet en el Perú, que favorece directamente al desarrollo del comercio electrónico, favorecerá también pero de manera indirecta a las bases militares fronterizas o alejadas, ampliando su conectividad con la base central de Lima, así como también entre las demás bases. Segundo, el comercio electrónico puede ser un aliado del Ejército, la Marina y/o la Fuerza Aérea, permitiéndoles utilizar este canal para facilitar sus compras de equipamiento bélico y no bélico, convirtiéndose en un proveedor de bajo costo y con entregas seguras, a tiempo y de calidad, manteniendo la reserva del caso necesaria en las transacciones.

La base de datos de los compradores que se genera en el comercio electrónico puede servir al Estado como medio para detectar delitos comerciales, fraude, evasión de impuestos, contrabando, etc., siguiendo, claro está, los mecanismos de la ley y la justicia para proporcionar los datos cuando se amerite.

A medida que se internacionalice el comercio electrónico peruano, es decir, que se comercialice bienes y servicios fuera del territorio nacional, el comercio electrónico se convertirá en un nuevo elemento en las relaciones internacionales del Perú, tal y como indicó D'Alessio citando a Hartmann:

Las relaciones internacionales son todas las interacciones entre naciones que incluyen el movimiento de personas, *bienes*, *servicios*, tecnología, conocimientos, información, e ideas a través de sus fronteras, y canalizan el proceso por el cual una nación ajusta

sus intereses a aquellos de otras naciones... esta relación entre las naciones se realiza con una continua utilización de la diplomacia, las leyes internacionales, *la economía internacional*, los organismos internacionales, o por el conflicto (la guerra u otra forma de enfrentamiento, cuando no funcionan las etapas anteriores) (D'Alessio, 2013, p. 91).

5.3 Principios Cardinales del Sector Comercio Electrónico Peruano

Según lo que presentó Hartmann (1957/1983) refiriéndose a la política exterior de la organización, los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno (D'Alessio, 2013, p. 223). Dichos principios pueden también ser utilizados para un sector como el comercio electrónico. El correcto análisis de estos principios permitirá identificar adecuadamente los objetivos de largo plazo y plantear estrategias alineadas con la visión y misión establecidas.

Influencia de terceras partes. Este principio establece que ninguna interacción es puramente bilateral, siempre hay un tercero, un cuarto o un quinto que interviene, visible o no, directamente o no (D'Alessio, 2013, p. 224).

En este sentido, la globalización, el avance de las comunicaciones, el acceso a Internet y la estrategia de internacionalización comercial del país tienen una fuerte influencia en la evolución del sector. Por ello, es el Estado quien tiene una influencia importante en el sector a través de diversas instituciones como MTC, PROMPERU, PROINVERSION, SUNAT, CEPLAN, MINCETUR, FONAFE, ONGEI, las cuales tienen un gran interés en el desarrollo del sector. Dicho desarrollo espera contribuir de manera positiva con el crecimiento de la demanda interna, el aumento de puestos de trabajo, el incentivo por desarrollar mayor innovación y transferencia tecnológica, que a su vez, incentive la generación de tecnologías propias. Es de esperar que la influencia de otras instituciones como: Cámaras de Comercio, Gobiernos Regionales, Provinciales, Municipios, COMEX, ASBANC, etc. tengan mayor

influencia en el desarrollo del sector a medida que sobre ellos recaiga la responsabilidad de llevar a cabo proyectos que directa e indirectamente afecten al sector comercio electrónico, como son los proyectos de infraestructura.

Por otro lado, la ampliación de la cobertura de Internet y la creación de nuevas plataformas de venta electrónica permitirá a los Hackers (como por ejemplo Anonymous) ampliar a su vez el número de potenciales víctimas de sus ataques, ya sea apoderándose de datos de clientes o atacando directamente la seguridad de las transacciones.

Lazos pasados y presentes. Este principio destaca que lo que ocurrió en el pasado se proyecta al presente, y luego al futuro (D'Alessio, 2013, p. 224). Al respecto, la historia del sector comercio electrónico se remonta a pocos años atrás, comenzando a inicios de la década de los noventas. Con la explosión del Internet y la aparición de empresas pioneras como Amazon y eBay comienza en los países desarrollados esta actividad. En América Latina sus comienzos fueron posteriores pero empieza a tomar una dimensión importante desde inicios de los años 2000. En el 2003 la venta de comercio electrónico a consumidores sobrepasó los US\$1,690 millones. Desde ese momento en adelante el crecimiento del sector ha sido exponencial, logrando sobrepasar los US\$43,230 millones el 2011 y una proyección de ventas de US\$70,000 millones para el año 2013 (América Económica, 2012). En el Perú, las ventas del sector durante el año 2011 alcanzaron los US\$611 millones, al año siguiente alcanzaron US\$800 millones y se espera que se haya sobrepasado los US\$1,000 millones en el 2013 (ver Tabla 2). De la misma manera, con la aparición de empresas como Linio en el 2012, OLX, y con los nuevos canales de ventas online de tiendas por departamentos como Saga Falabella, Ripley, Oeschle, y los canales de venta en línea de empresas como LAN Perú, se espera que las ventas del sector en el Perú aumenten.

Contrabalance de intereses. Este principio establece la necesidad de observar el panorama completo, donde las observaciones tengan un contrabalance de intereses (costo –

beneficio) respecto a otras organizaciones. Evalúa las ventajas comparativas con relación al costo comparativo de las alternativas políticas (D'Alessio, 2013, p. 224).

En el sector comercio electrónico, existe la necesidad de realizar alianzas estratégicas que logren alinear los intereses de diversos actores que se benefician del crecimiento del sector. Una primera alianza busca alinear los intereses de diversas organizaciones como instituciones financieras, SUNAT, empresas de comercio electrónico y empresas de comercio tradicional para intercambiar tecnología y lograr mejorar las plataformas actuales de pago. Como mencionó Carla Bejarano (comunicación personal, 26 de setiembre de 2014, ver Apéndice C), existe la necesidad de mejorar la confianza de sistemas de medios de pago para impulsar el crecimiento del canal. Una segunda alianza alinea los intereses de las empresas tradicionales de comercio con las empresas de comercio electrónico puro para aumentar la oferta de productos y bajar el costo de desarrollo tecnológico, de manera que sea más accesible a empresas medianas y pequeñas (Carla Bejarano, comunicación personal, 26 de setiembre de 2014, ver Apéndice C). Finalmente, las empresas de comercio tradicional y de comercio electrónico conjuntamente con el Estado peruano, para impulsar la inversión en infraestructura que logre mejorar la cobertura nacional de este servicio, impulsando el crecimiento de este sector (F. D'Alessio B., comunicación personal, 24 de setiembre de 2014, ver Apéndice B).

Por otro lado, la necesidad de contar con capitales que inviertan en un sector considerado riesgoso por el sistema bancario, al no contar con activos contra los que otorgar préstamos, los capitales denominados Vulture Capitals pueden ser una solución para el sector, ya que este tipo de capitales está abierto a negocios con este tipo de riesgo financiero.

Además, al ser el capital humano una necesidad para el sector, las Universidades Peruanas serán un aliado en este sentido, aprovechando el auge que experimente el sector en los siguientes años para diseñar carreras acorde a las nuevas necesidades de profesionales

capacitados y especializados en comercio electrónico, con conocimiento del mercado peruano, con sus particularidades.

Conservación de los enemigos. Este principio considera que los enemigos se deben mantener. Los enemigos obligan a estar preparado para enfrentarlos, a ser más productivo con los recursos que se cuentan, para así competir con mayores posibilidades de éxito (D'Alessio, 2013, p. 224).

Se han identificado dos tipos de enemigos para este sector: el primero es el comercio electrónico internacional y el segundo el comercio tradicional. En ambos casos, el sentido de competencia conduce a implementar mejoras en investigación y desarrollo, a mejorar los servicios brindados por el sector, fomentar la formalización y el desarrollo de la economía peruana (F. D'Alessio B., comunicación personal, 24 de setiembre de 2014, ver Apéndice B).

5.4 Matriz de Intereses (MI) del Sector Comercio Electrónico Peruano

La matriz de intereses del sector comercio electrónico peruano está conformada por los intereses que el sector intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite, de acuerdo a la misión y visión trazadas y por los intereses comunes u opuestos que tenga con sus competidores actuales, sustitutos y entrantes (ver Tabla 30).

Se clasifican de acuerdo con el grado de intensidad en vital, importante y periférico: vital indica si el hecho de no alcanzarlo genera serios daños al sector, importante si afecta de manera adversa, y periférico si solo tiene consecuencias marginales. Asimismo, se debe describir si la relación posee intereses comunes (aliados) u opuestos (competidores) (D'Alessio, 2013, pp. 223-224).

En la Tabla 30 se ve que, además de los competidores identificados en la MPC, la MIO del Sector Comercio Electrónico en el Perú identifica como aliados al Gobierno Peruano (MTC), COMEX, Vulture Capitals, las Universidades Peruanas, y a ASBANC; y como intereses opuestos a los Hackers.

Tabla 30

Matriz de los Intereses Organizacionales (MIO) del Sector Comercio Electrónico en el Perú

Intereses del Sector Comercio Electrónico	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Aumento del consumo de bienes y servicios del sector de comercio electrónico peruano.	Comercio Tradicional	Comercio Electrónico Internacional	Comercio Telefónico; Comercio Tradicional
2. Ampliación de la oferta de productos del sector comercio electrónico peruano.	COMEX; Vulture Capitals	Comercio Electrónico Internacional	Comercio Telefónico Comercio Tradicional
3. Desarrollo de los operadores logísticos en el Perú.	MTC; Comercio Telefónico	Comercio Electrónico Internacional	Comercio Tradicional
4. Desarrollo de plataformas de comercio electrónico amigables y seguras.	Comercio Electrónico Internacional; Comercio Telefónico	ASBANC; Hackers (p.e. Anonymous)	Comercio Tradicional
5. Desarrollo de los recursos humanos orientados al comercio electrónico en el Perú.	Universidades Peruanas	Comercio Electrónico Internacional; COMEX	Comercio Telefónico; Comercio Tradicional
6. Ingreso del sector de comercio electrónico peruano a los mercados internacionales.	COMEX	Comercio Electrónico Internacional	

Nota: Los intereses opuestos se marcan en color Rojo, los intereses comunes se marcan en color Azul. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2013, p. 224.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) son los objetivos estratégicos, y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida (D'Alessio, 2013, p. 226).

Los OLP, además de considerar un horizonte de tiempo, deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprendidos, desafiantes, alcanzables, y jerarquizados, entre otros aspectos fundamentales, tal como se muestra en la Tabla 31. Mientras más detallados sean será mejor, para poder monitorearlos y controlarlos con seguridad.

Tabla 31

Características que deben tener los OLP

Deben ser:	
1.	Cuantitativos, para poder ser medidos.
2.	Medibles, usando indicadores confiables.
3.	Realistas, posibles de ser alcanzados.
4.	Comprendidos, igualmente por todos y sin dudas.
5.	Desafiantes, para exigir el compromiso de todos.
6.	Jerarquizados, siendo el primero el más importante.
7.	Alcanzables, en el tiempo establecido por la visión.
8.	Congruentes, entre las unidades de la organización.
9.	Temporales, asociables a un horizonte de tiempo.

Nota. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (2a ed.), por F. A. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

Primer objetivo de largo plazo (OLP1). Para este primer objetivo es necesario considerar los indicadores económicos más importantes, así como el crecimiento del consumo interno del país para los siguientes años. El primer objetivo del sector comercio electrónico queda definido como: “Para el año 2025 se deberá incrementar el volumen anual de transacciones concretadas en el sector comercio electrónico peruano, pasando de US\$1,000 millones en el 2014 (0.49% del PBI) a US\$5,000 millones (1.5% del PBI del año

2025)” (OLP1). Este objetivo está alineado a la visión definida para el sector al atender el mayor crecimiento esperado del consumo interno nacional que impulsará el desarrollo del sector, para aumentar del 0.49% al 1.5% el impacto del comercio electrónico en el PBI del Perú en el año 2025. Dicho PBI se proyecta sobre la base de un crecimiento promedio anual equivalente al 5.0%.

Segundo objetivo de largo plazo (OLP2). Para este segundo objetivo es necesario considerar el desarrollo tecnológico de plataformas de ventas en línea y la disminución del costo de su implementación para promover el ingreso de empresas a este sector. El segundo objetivo queda definido como: “Para el año 2025, el número de empresas nacionales o internacionales que participen en el sector comercio electrónico peruano deberá de ser mayor a 500. Al año 2012 el número de empresas de comercio electrónico en el Perú era menor a 200” (OLP2). Este objetivo está alineado a la visión definida para el sector, al contribuir con lograr una plataforma alternativa de comercio sencilla, eficiente, segura, y de bajo costo, que ofrezca una diversidad de contenido en productos y servicios que contribuyan con el desarrollo del sector.

Tercer objetivo de largo plazo (OLP3). Este objetivo queda definido como: “Para el año 2025, la tasa de conversión de compras por comercio electrónico, medida como la cantidad de transacciones realizadas entre la cantidad de visitas, deberá de incrementarse de un valor menor al 1% actual hasta llegar a situarse en el 3%” (OLP3). Este objetivo se encuentra alineado con la visión, en donde se señala la importancia de contar con una plataforma de comercio sencilla, versátil, confiable, eficiente, segura, y de bajo costo.

Cuarto objetivo de largo plazo (OLP4). Este objetivo queda definido como: “Para el año 2025 el porcentaje del volumen de transacciones de ventas realizadas al extranjero por las empresas de comercio electrónico peruanas deberá pasar de cero a llegar a ser por lo menos del 10% de las ventas del sector” (OLP4). Este objetivo se encuentra alineado con la visión

de aumentar el impacto del sector comercio electrónico en el PBI del Perú. Para ello se busca ampliar el mercado y expandirlo no solo a compradores dentro del Perú, sino también del exterior. Actualmente el porcentaje de ventas al exterior es prácticamente nulo.

Quinto objetivo de largo plazo (OLP5). Este objetivo queda definido como: “Para el año 2025 las empresas de comercio electrónico del país podrán suministrar sus productos a clientes situados en todos los departamentos del Perú en un plazo menor a 3 días útiles, de manera eficiente y segura, aprovechando y acompañando el acortamiento en la brecha en infraestructura que se logre en el Perú” (OLP5). Actualmente, y de acuerdo a la entrevista realizada a Fernando D'Alessio Benzaquen, el suministro de productos puede tomar de 1 a 3 días en la capital, y hasta 8 días útiles en el caso de provincias. Este objetivo no sólo ayudará a alcanzar la visión, sino que se centra en uno de los intereses vitales del comercio electrónico, que es el desarrollo de los operadores logísticos en el Perú.

Sexto objetivo de largo plazo (OLP6). Este objetivo queda definido como: “Para el año 2025 se deberá incrementar la confianza de los consumidores, reduciendo los fraudes electrónicos de 1 por cada 100 ventas actualmente, a 1 por cada 10,000 ventas realizadas” (OLP6). Este objetivo no sólo se encuentra alineado con la visión, que señala el uso de plataformas confiables y seguras, sino también con los principios cardinales que señalan la importancia de contar con diversos medios de pagos seguros.

5.6 Conclusiones

1. Se han definido seis Objetivos de Largo Plazo (OLP) para el sector comercio electrónico en el Perú, basados en las directrices mostradas a continuación en orden de importancia:
 - a. Crecimiento del sector desarrollando las ventas, la oferta y el alcance geográfico de las empresas peruanas de comercio electrónico, en aras de cumplir con la visión desarrollada en el Capítulo II.

- b. Desarrollo de la agradabilidad de las plataformas de venta de las empresas de comercio electrónico en el Perú, de manera que sean sencillas, eficientes y seguras como lo menciona la visión; así como confiables, versátiles, de fácil uso, y competitivas como lo menciona la misión.
 - c. Desarrollo del sistema logístico, de manera de mejorar la competitividad y expansión del sector, tanto en Lima como en provincias.
2. Se definieron los intereses del sector de comercio electrónico, a saber:
 - a. Aumento del consumo de bienes y servicios del sector comercio electrónico peruano.
 - b. Ampliación de la oferta de productos del sector comercio electrónico peruano.
 - c. Desarrollo de los operadores logísticos en el Perú.
 - d. Desarrollo de plataformas de comercio electrónico amigables y seguras.
 - e. Desarrollo de los recursos humanos orientados al comercio electrónico en el Perú.
 - f. Ingreso del sector de comercio electrónico peruano a los mercados internacionales.
 3. La Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) muestra que el comercio electrónico internacional se beneficia de los intereses organizacionales en similar intensidad que el comercio electrónico en el Perú, por lo que se espera que a medida que crezca el comercio electrónico en el país, se incremente la presencia de empresas extranjeras líderes del sector, que a su vez sean los “big players” que empujen el desarrollo del sector a través del incremento de la competitividad.
 4. Se han identificado otros “jugadores” que pueden aportar u oponerse al desarrollo del sector comercio electrónico en el Perú: COMEX, ASBANC, las Universidades peruanas, el Gobierno Peruano (a través del MTC, FONAFE, ONGEI), y Vulture Capitals como aliados; y los Hackers (como Anonymous) como intereses opuestos.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Dentro de la primera etapa del proceso estratégico, denominada formulación, existen tres fases (D'Alessio, 2013, pp. 271-272): (a) Fase 1, la *fase de entrada*, o de los ingresos, la cual proporciona los insumos para las fases 2 y 3; en esta fase se utilizan como herramientas seis matrices: la Matriz de Intereses Nacionales (MIN), la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), la Matriz del Perfil Referencial (MPR), la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), y la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO); (b) Fase 2, la *fase de emparejamiento o del proceso estratégico* propiamente dicho, se caracteriza por la generación de estrategias por medio del emparejamiento, la combinación de los recursos y habilidades internas con las oportunidades y amenazas generadas por los factores externos; para la generación de estrategias se utilizan como herramientas cinco matrices: Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); Matriz Interna-Externa (MIE); y Matriz de la Gran Estrategia (MGE); y (c) Fase 3, *fase de salida o de la decisión estratégica*, usando la información de la Fase 1 se evalúan las estrategias generadas en la Fase 2, y se seleccionan las que se consideran más atractivas por medio de la Matriz de la Decisión Estratégica (MDE), la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE), la Matriz de Rumelt (MR), y la Matriz de Ética (ME).

Las seis matrices insumo de la Fase 1 han sido generadas en los Capítulos III, IV y V del presente Planeamiento Estratégico. Las Fases 2 y 3 se desarrollarán en el presente Capítulo VI, que tiene como punto final la elección de las estrategias que lleven al sector comercio electrónico de la situación actual (Capítulo I) al futuro deseado en la visión (Capítulo II). Dentro de la Fase 2, la elección de las estrategias externas e internas (ver Tabla 32) constituye la parte más importante.

Tabla 32

Clasificación de las Estrategias

Estrategias genéricas competitivas	Estrategias externas alternativas y específicas	Estrategias internas específicas
1. Liderazgo en costos 2. Diferenciación 3. Enfoque En costos En diferenciación (Porter, 2004)	Alternativas: 1. Integración Vertical hacia adelante Vertical hacia atrás Horizontal 2. Intensivas Penetración en el mercado Desarrollo de mercados Desarrollo de productos 3. Diversificación Concéntrica Conglomerada Horizontal 4. Defensivas Atrincheramiento Aventura Conjunta Desinversión Liquidación	Modalidades: Alianza Estratégica Aventura Conjunta Fusión Adquisición 1. Gerencia de procesos (BPM) 2. Calidad Total (TQM) 3. Reingeniería de procesos (BPR) 4. <i>Turn around</i> (reconversión) 5. <i>Downsizing</i> (achicamiento) 6. <i>Rightsizing</i> (adecuación) Facilitadores: 1. Referenciación (<i>benchmarking</i>) 2. Tercerización (<i>outsourcing</i>) 3. Tecnologías de la información (IT) 4. Tecnologías de la comunicación (CT) 5. Control estadístico de procesos (SPC) 6. Tecnologías emergentes (JIT, TQC, TPM, MRP, MRP II, CIM)
	Específicas: Son las alternativas con <i>nombre propio</i> . Se obtienen usualmente de la Matriz FODA	

Nota. BPM = Business Process Management, TQM = Total Quality Management, BPR = Business Process Reengineering, IT = Information Technology, CT = Communication Technology, SPC = Statistical Process Control, JIT = Just in Time, TQC = Total Quality Control, TPM = Total Productive Maintenance, MRP = Materials Requirement Planning, MRP II = Manufacturing Resources Planning, CIM = Computer Integrated Manufacturing; son siglas muy conocidas y usadas en inglés, y muchas veces en español. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (2a ed.), por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Del resultado del análisis del cruce de las Fortalezas y Debilidades internas con las Oportunidades y Amenazas externas, se generan principalmente las estrategias externas específicas, y eventualmente las estrategias internas, que apoyarán la elaboración de las siguientes matrices (ver Tabla 33).

Estas estrategias, externas e internas, surgen de: (a) explotar las fortalezas internas con las oportunidades externas (FO), (b) confrontar las fortalezas internas con las amenazas externas (FA), (c) buscar mejorar las debilidades internas con las oportunidades externas (DO), y (d) evitar exponer las debilidades internas ante las amenazas externas (DA).

Se debe tener en cuenta que:

La serie de estrategias resultantes del emparejamiento en la MFODA alimentan una primera base de datos; estas estrategias se confirman (aceptan) o descartan (rechazan) luego de hacer uso de las otras matrices. Por otro lado, a diferencia de las demás matrices, una gran virtud de la MFODA es que genera *estrategias específicas*, lo que ayudará mucho para el trabajo con las otras matrices que generan *estrategias externas alternativas*. En la MFODA también se pueden generar *estrategias internas*.

(D'Alessio, 2013, p. 279).

A partir de la MFODA ya se puede ir llenando progresivamente la Matriz de la Decisión Estratégica (MDE). En esta matriz se colocarán todas las estrategias obtenidas en los cuatro cuadrantes de la MFODA; siendo cada una definida como *estrategia específica* y luego como *estrategia externa alternativa*. Asimismo se deben colocar la(s) *estrategias interna(s)* en caso la hubiera (D'Alessio, 2013, p. 279).

Tabla 33

Matriz FODA del Sector Comercio Electrónico en el Perú

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1 “Data Driven Companies”, empresas con eficiencia medible y controlable, las decisiones y estrategias se basan en data real de alta calidad, que tiene un valor intangible.</p> <p>F2 La tienda online está abierta al público 7x24x365.</p> <p>F3 Baja inversión en activos fijos y costos asociados a la puesta en funcionamiento versus el comercio tradicional.</p> <p>F4 Oferta de productos en cualquier parte del país con una sola tienda.</p> <p>F5 Facilidad para el cliente de realizar compras desde cualquier lugar.</p> <p>F6 Poco número de personal requerido.</p>	<p>D1 Alto nivel de subsidio para ser competitivo y alta inversión en marketing para mantener niveles adecuados de recordación de marca.</p> <p>D2 Baja preferencia de compra de consumidores por encima de 45 años.</p> <p>D3 Percepción de que la compra por Internet es poco confiable.</p> <p>D4 Impacto por la tercerización del servicio de las proveedoras de medios de pago, que no se ajustan a las necesidades del sector.</p> <p>D5 Impacto por la tercerización del servicio de los operadores logísticos.</p> <p>D6 Falta de personal calificado para el sector.</p> <p>D7 Informalidad de las empresas para cubrir los requerimientos que demanda una plataforma online.</p> <p>D8 Débil estructura de capital por la escasez de financiamiento de la banca tradicional.</p>
Oportunidades	Estrategias FO: Explote	Estrategias DO: Busque
<p>O1 Política macroeconómica favorable.</p> <p>O2 Política de apertura comercial.</p> <p>O3 Crecimiento del poder adquisitivo y poblacional.</p> <p>O4 Incremento del uso de Internet y de nuevas tecnologías en la población.</p> <p>O5 Reducido número de competidores en el sector.</p> <p>O6 Plan nacional para el desarrollo de la Banda Ancha.</p> <p>O7 Despliegue de la Red de Fibra Óptica Nacional.</p>	<p>FO1 Incrementar la captación de empresas proveedoras e inversionistas (O2, y F4).</p> <p>FO2 Desarrollar el comercio electrónico peruano en Latinoamérica (O2, y F5).</p> <p>FO3 Incrementar el nivel de consumo del sector (O1, O3, O4, O5, F2, F3, F4, F5, F6, y D7).</p> <p>FO4 Generar y estandarizar la data proveniente del sector, en alianza con el INEI (O4, y F1).</p>	<p>DO1 Aumentar el acceso al financiamiento del sector, mediante la integración con Vulture Capitals (O1, O2, y D8).</p> <p>DO2 Crear carreras afines y necesarias al e-commerce en el Perú (O2, y D6).</p> <p>DO3 Reforzar la percepción de seguridad en las compras por Internet, enfocado al público joven (menor a 45 años) (O3, O4, D1, D2, y D3).</p>
Amenazas	Estrategias FA: Confronte	Estrategias DA: Evite
<p>A1 Preferencia del canal tradicional por usos y costumbres de los consumidores.</p> <p>A2 Desconocimiento y desconfianza del canal como medio de comercio.</p> <p>A3 Bajo nivel de bancarización.</p> <p>A4 Déficit de infraestructura que perjudica la distribución del producto.</p> <p>A5 Bajo nivel de inversión en desarrollo tecnológico.</p>	<p>FA1 Segmentar el mercado a partir de la data de las preferencias específicas de los consumidores (A1, F1, F2, y F5).</p> <p>FA2 Desarrollar medios de pago eficientes y seguros que cubran las necesidades de los consumidores (A2, A3, F1, O1, y D4).</p> <p>FA3 Conseguir beneficios tributarios para las empresas que inviertan sus recursos en I+D (A5, F3, y F6).</p>	<p>DA1 Mejorar los estándares de puntualidad, trazabilidad y buen servicio al comprador (D5, y A4).</p> <p>DA2 Incrementar la penetración de Internet a lugares menos rentables del país (A2, A1, y D1).</p> <p>DA3 Incrementar la oferta de productos dirigida al mercado joven (menor a 45 años) (D2, A1, y A2).</p>

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Esta matriz es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. La matriz PEYEA tiene dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva), en sus extremos alto y bajo.

Existen cuatro posibles posturas estratégicas básicas:

- Postura agresiva: alta fortaleza financiera (FF) y alta fortaleza de la industria (FI).
Equivalente al cuadrante FO de la MFODA.
- Postura competitiva: alta fortaleza de la industria (FI) y baja estabilidad del entorno (EE).
Equivalente al cuadrante FA de la MFODA.
- Postura conservadora: alta fortaleza financiera (FF) y baja ventaja competitiva (VC).
Equivalente al cuadrante DO de la MFODA.
- Postura defensiva: baja estabilidad del entorno (EE) y baja ventaja competitiva (VC).
Equivalente al cuadrante DA de la MFODA.

Estas posturas estratégicas básicas a su vez pueden ser traducidas a *estrategias genéricas competitivas*, lo que ayudará a definir el impulsor estratégico apropiado para el negocio: liderazgo en costos, diferenciación, enfoque, o defensiva (ver Tabla 32).

Para encontrar la postura estratégica más adecuada para el sector comercio electrónico en el Perú, se han calificado los diferentes factores que definen las variables fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad del entorno (EE), y fortaleza de la industria (FI) en la Tabla 34. De acuerdo a la suma de los promedios de cada eje, se obtuvo el vector direccional con las siguientes coordenadas (3.1, 0.6), de este modo se ubicó al vector en el cuadrante Agresivo (ver Figura 34). Las estrategias comúnmente usadas en los diferentes cuadrantes de la PEYEA se muestran en la Figura 35.

Tabla 34

Calificación de los Factores Determinantes del Sector Comercio Electrónico en el Perú

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)								Valor			
1.	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2.	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4
3.	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	4
4.	Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
5.	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
6.	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	4
7.	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
8.	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	5
9.	Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	3
Promedio FF =			4.0								
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)								Valor			
1.	Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	2
2.	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4
3.	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	3
4.	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	3
5.	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
6.	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	6
7.	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
8.	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
9.	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	6
Promedio VC -6 =			-2.0								
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)								Valor			
1.	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
2.	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
3.	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
4.	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	6
5.	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	5
6.	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
7.	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	2
8.	Productividad / utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
9.	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Promedio FI =			4.8								
Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)								Valor			
1.	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	3
2.	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
3.	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	2
4.	Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	2
5.	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	2
6.	Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
7.	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	3
8.	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
Promedio EE -6 =			-3.4								

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" (2a ed.), por F. A. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

$$X = FI + VC = 4.8 + (-2.0) = 2.8$$

$$Y = FF + EE = 4.0 + (-3.4) = 0.6$$

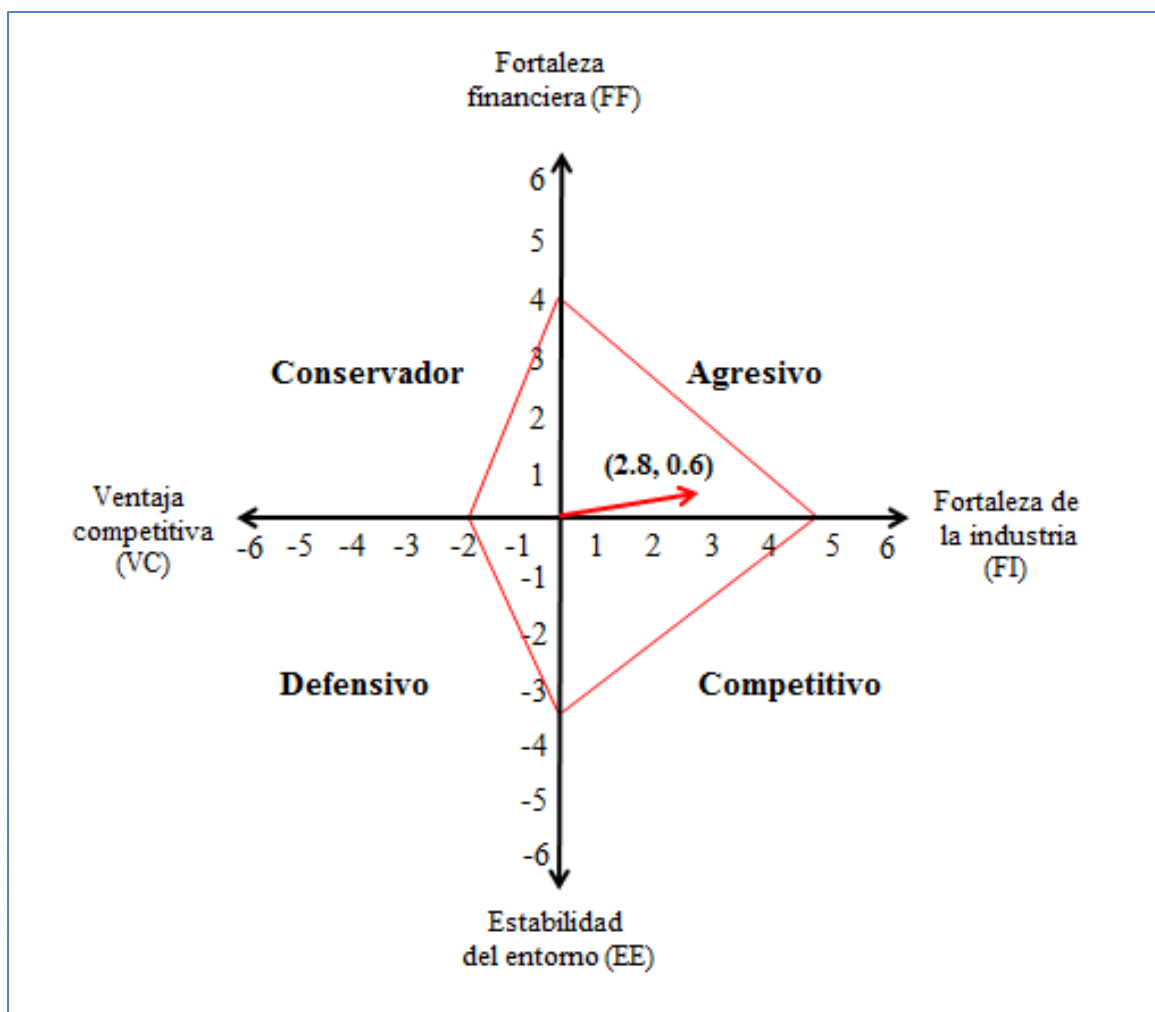


Figura 34. Matriz PEYEA del sector comercio electrónico en el Perú.

Se debe tener en cuenta que:

El vector *resultante* puede usarse como referencia para continuar el análisis aceptando la postura indicada, o buscar la forma de que el vector se desplace a otro cuadrante cambiando el valor de los factores determinantes de cada eje con el desarrollo de las estrategias específicas... Esto genera un vector resultante entre lo obtenido y el deseado si se busca en las plantillas qué factores pueden ser cambiados con este fin, adoptando acciones estratégicas o tácticas para tal fin. (D'Alessio, 2013, p. 306).

La matriz PEYEA del sector comercio electrónico muestra un vector resultante que cae en el cuadrante Agresivo, cuyas estrategias (ver Figura 35) sugieren explotar la posición favorable, diversificación concéntrica, integración vertical (además de estrategias intensivas),

y que coincide con la estrategia genérica del sector: liderazgo en costos, por lo que los estrategias estamos conformes con el resultado tanto del polígono como del vector. Un análisis más minucioso de los valores del polígono revelan que la muy buena fortaleza financiera (FF = 4.0) casi se equilibra con la pobre estabilidad del entrono (EE = -3.4), por lo que el vector apenas cae en el cuadrante Agresivo en lugar del Competitivo. Por otro lado, no hay duda de que el sector comercio electrónico peruano tiene una alta fortaleza de la industria (FI = 4.8) y una aceptable ventaja competitiva (VC = -2.0).

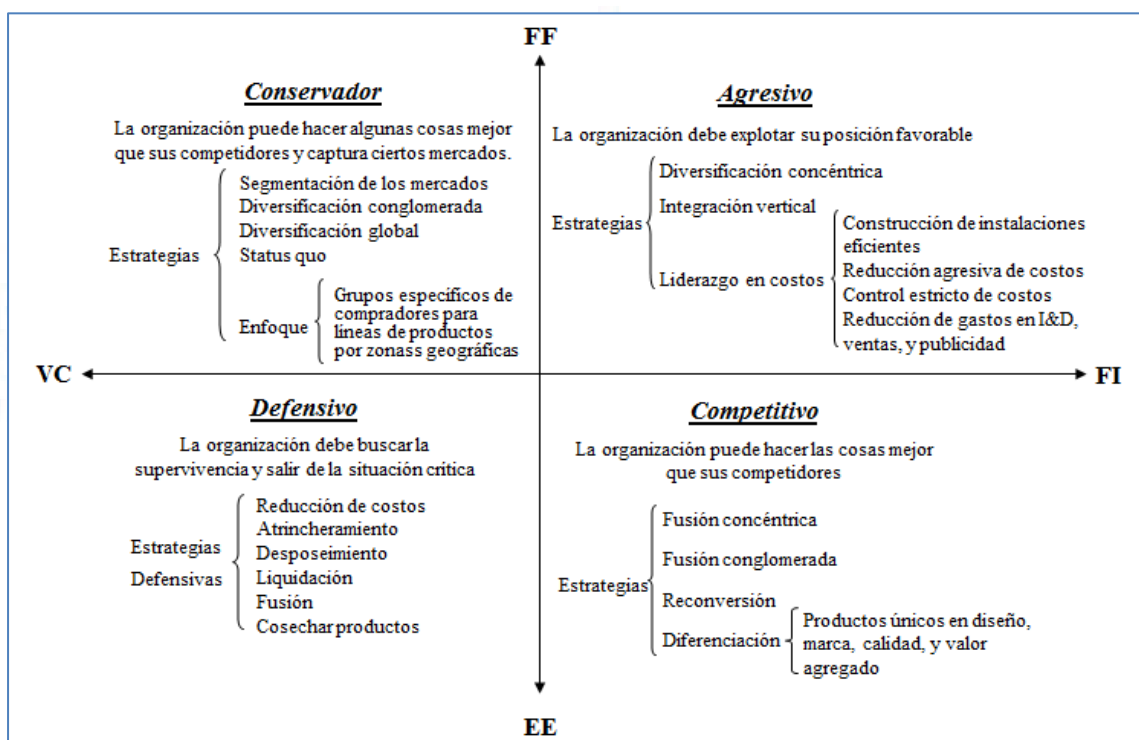


Figura 35. Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).

Nota. Adaptado de "Strategic management: A methodological approach" (4th ed.), por A. Rowe, R. Mason, K. Dickel, R. Mann, y R. Mockler, 1994, p. 270. Reading, MA: Addison-Wesley.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz de portafolio, desarrollada por el Boston Consulting Group (BCG), tiene como base: (a) la relación estrecha entre la participación del mercado relativa en la industria y la generación de efectivo con (b) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo (D'Alessio, 2013, p. 324).

La MBCG fue diseñada para ayudar a formular estrategias de las organizaciones multidivisionales; donde las divisiones autónomas (o unidades de negocio estratégicas) constituyen el portafolio del negocio, considerando que cada división autónoma, o producto, puede influenciar en las posibilidades de éxito de las otras divisiones, o productos, y de la organización en general (D'Alessio, 2013, p. 324).

La MBCG tiene dos ejes. El eje x corresponde a la posición de la *participación de mercado relativa en la industria*, definida por la relación de la participación del mercado (de la división en una industria particular), con relación a la participación del mercado del rival más grande en esa industria. Este eje tiene relación con la *generación de efectivo* (flujo de caja): a mayor participación de mercado de la organización, mayor será la generación de efectivo de la división o producto.

El eje y corresponde a la *tasa de crecimiento de las ventas de la industria* en porcentajes. Este eje está relacionado con el *uso de caja*: a mayor tasa de crecimiento de las ventas en la industria, la división o producto requerirá mayor apoyo económico de la organización para continuar desarrollando productos y seguir incrementando sus ventas, y no perder participación de mercado frente a los competidores.

La MBCG tiene definidos cuatro cuadrantes: signos de interrogación, estrellas, vacas lecheras, y perros (D'Alessio, 2013, p. 325).

- Las divisiones o productos *signo de interrogación*, tienen una alta tasa de crecimiento de ventas en su industria por lo que las necesidades de efectivo son altas, pero no tienen participación de mercado significativa por lo que la generación de caja es baja. Llevan esa denominación porque no se sabe cuál será el futuro de ellos en la organización. La organización debe decidir si fortalecerse con estrategias intensivas o desinvertir.
- Las divisiones o productos *estrellas*, tienen una alta tasa de crecimiento de ventas en su industria, y tienen una alta participación de mercado, por lo que constituyen las mejores

oportunidades de largo plazo para crecimiento y rentabilidad, pero requieren de inversión substancial para mantener o consolidar la posición dominante. Son aplicables las estrategias de integración, las estrategias intensivas, y las aventuras conjuntas.

- Las divisiones o productos *vacas lecheras*, le proporcionan a la organización una alta participación de mercado, pero están en una industria cuyas ventas disminuyen o son de bajo crecimiento, por lo que generan exceso de liquidez que es recolectado por la organización para otros propósitos. Deben ser administrados para mantener una posición sólida el mayor tiempo posible, para lo cual es conveniente aplicar estrategias de desarrollo de productos y diversificación concéntrica. Si se debilita la posición, entonces la reducción o el desposeimiento son estrategias aplicables.
- Las divisiones o productos *perros*, se encuentran en una industria con ventas que disminuyen o son de bajo crecimiento, donde también su participación de mercado es baja. Tanto su posición interna como externa es débil, lo cual provoca la aplicación de estrategias de liquidación, desinversión, o reducción.

Cada división o producto (además de la organización en sí) puede ser representado en la MBCG por medio de un círculo, cuyo tamaño será proporcional al monto de sus ventas en relación con los ingresos de la corporación. Una parte de la sección del círculo indicará la porción de las utilidades de la corporación que son generadas por esa división o producto (D'Alessio, 2013, p. 328).

Para analizar el comercio electrónico en el Perú con la MBCG, se diferenciarán los cuatro tipos de comercio electrónico definidos en el Capítulo I: Business to Consumer (B2C), Business to Business (B2B), Consumer to Consumer (C2C) y Comercio Móvil (M-commerce). No se analizará el tipo de comercio Peer to Peer (P2P).

Al ser el comercio electrónico un tipo de comercio relativamente nuevo, la data disponible sobre ventas es poca, sobre todo con respecto a los diversos tipos de comercio

electrónico. En el Capítulo I se mostró que el porcentaje de ventas de e-commerce B2C del Perú es el 1.4% del resto de Latinoamérica, siendo Brasil el mayor jugador de la región, con el 28%. Se mostró también que el tipo de comercio B2B es el que mueve más dinero en el mundo, pudiendo llegar a mover 10 veces más que el B2C (Arellano et al., 2010, p. 36). El e-commerce en el mundo (al igual que en Latinoamérica y en el Perú) crece a dos dígitos: en los países industrializados crece a un promedio de 14%, en China crece a 80%, en Latinoamérica lo hace a un promedio de 25%, y en Perú crece a un promedio de 28%, ligeramente superior que el promedio de Latinoamérica y al doble que los países industrializados. El volumen de ventas C2C es menor que el B2B y que el B2C, al originarse entre personas naturales, sin la participación de una empresa de comercio. La participación de ventas del M-commerce en el comercio electrónico ha ido creciendo a medida que se expande la difusión de los Smartphones. Con estos datos se presenta la matriz BCG del sector comercio electrónico en el Perú en la Figura 36.

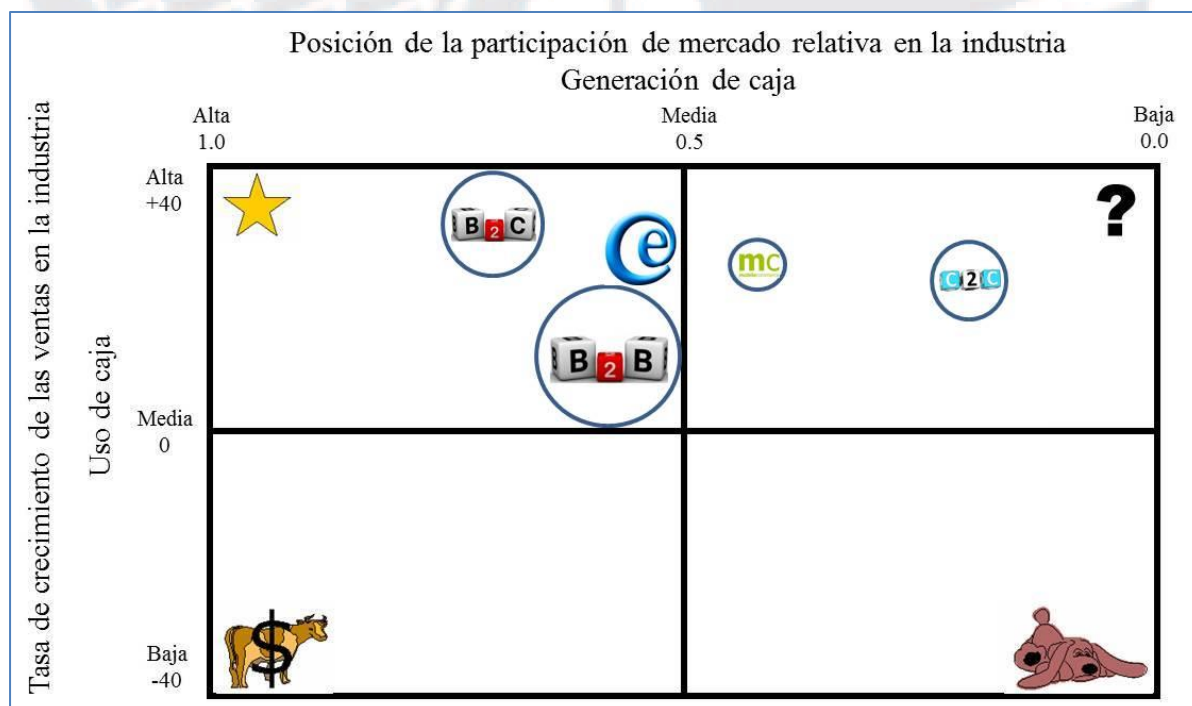


Figura 36. MBCG del sector comercio electrónico en el Perú.

Todas las variantes del comercio electrónico tienen altas tasas de crecimiento de sus ventas (entre 15% el del B2B, hasta casi el 40% el del B2C). EL C2C y el M-commerce

aparecen como *signos de interrogación* por su baja capacidad actual de generación de caja, sobre todo del C2C. El M-commerce tenderá a crecer para convertirse en una *estrella* a medida que se expande el uso de smarthpones. El B2B y el B2C son grandes generadores de caja. El sector comercio electrónico en su totalidad se considera que está dentro del cuadrante *estrella*, por lo que son aplicables las estrategias de integración, las estrategias intensivas, y las aventuras conjuntas.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE es otra matriz de portafolio, y se considera derivada de la matriz de crecimiento de la BCG. Puede utilizarse también como una matriz para la organización o para una sola unidad de negocio. La MIE tiene nueve celdas, cada una de ellas ha sido formada sobre la base de dos dimensiones: los puntajes totales ponderados de las matrices EFE y EFI de la organización, de cada división o producto (D'Alessio, 2013, pp. 336-337).

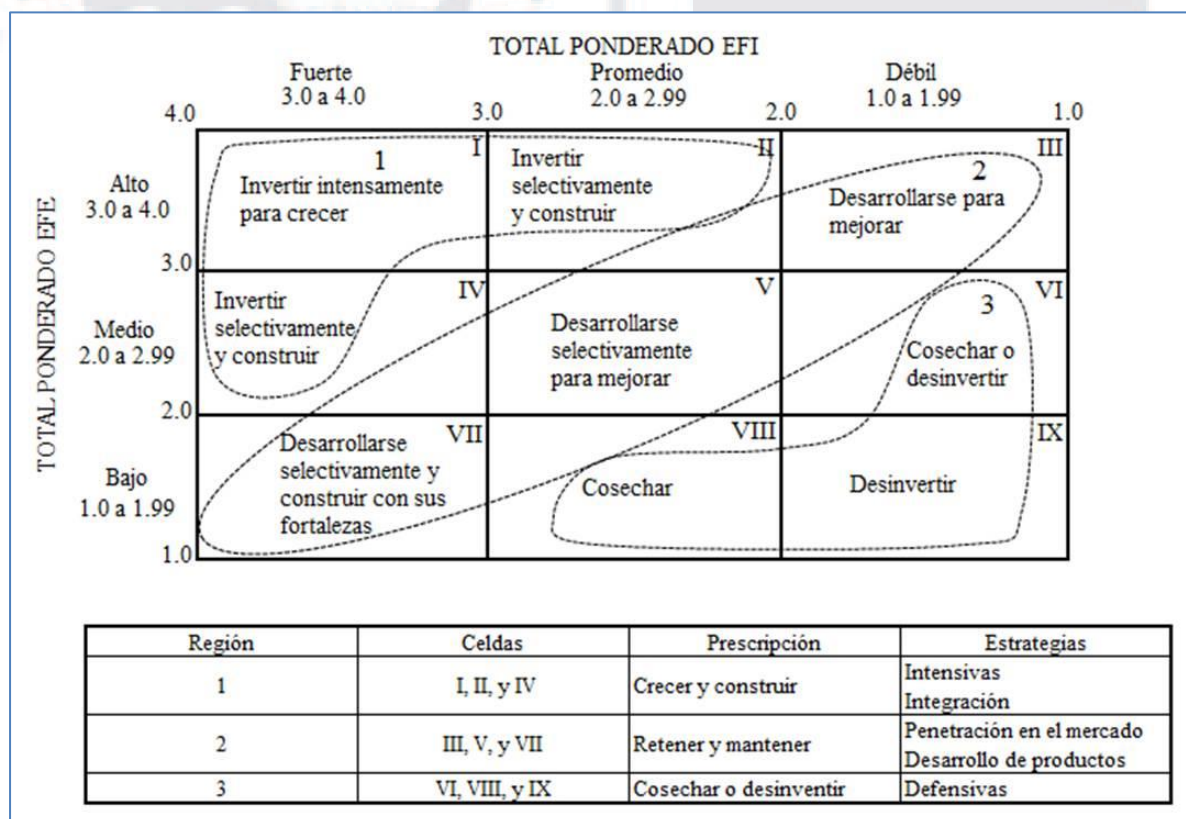


Figura 37. Regiones y celdas en la MIE.

Nota. Adaptado de "Diagramming GE's planning for what's WATT", por M. Allen, 1979. En R. Allio, y M. Pennington (Eds.), *Corporate planning: Techniques and applications*, New York, NY: AMACOM.

La MIE se caracteriza por contar con tres regiones que sugieren estrategias diferentes para las divisiones posicionadas en las celdas (ver Figura 37). La ponderación que obtuvo el sector comercio electrónico en la MEFE fue de 2.41, mientras que en la MEFI fue de 2.19, por lo que se ubica en el cuadrante V de la MIE (ver Figura 38).

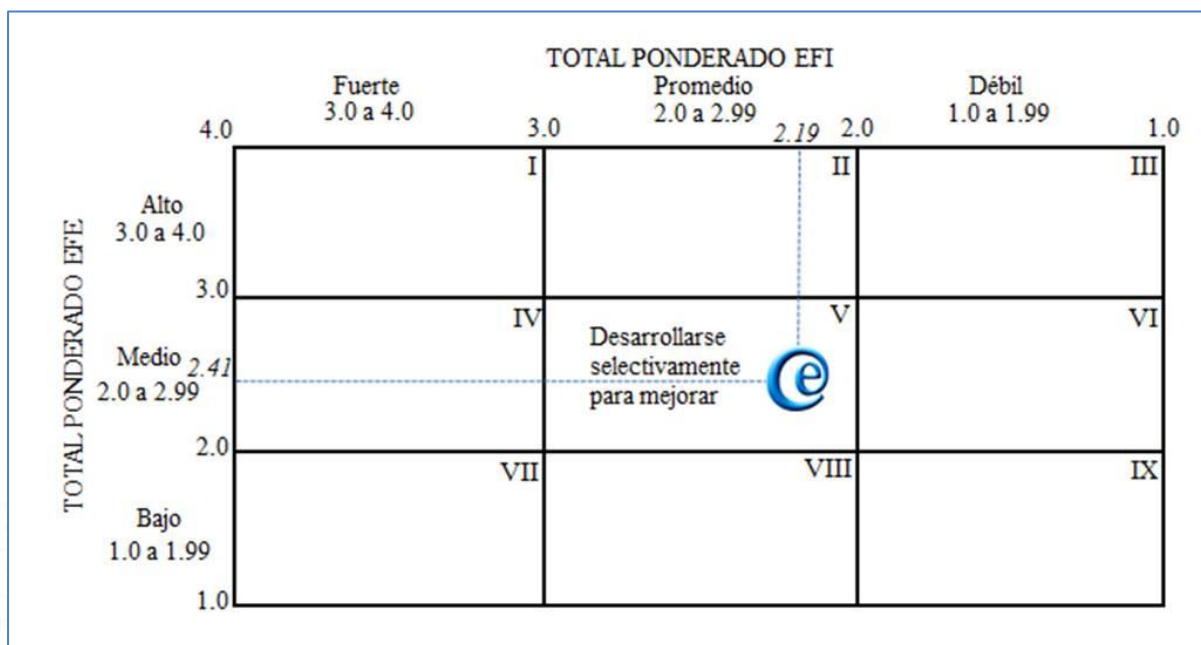


Figura 38. MIE del sector comercio electrónico en el Perú.

El cuadrante V de la MIE sugiere desarrollarse selectivamente para mejorar, usando las estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

De acuerdo con D'Alessio (2013, p. 344), esta matriz está fundamentada en el concepto de que la situación de un negocio está definida por el crecimiento del mercado (rápido o lento) y por su posición competitiva en dicho mercado (fuerte o débil), por lo que existen cuatro posibles cuadrantes, cada uno con estrategias diferentes (ver Figura 39).

Los estrategas consideran que el sector comercio electrónico en el Perú tiene un rápido crecimiento del mercado, por lo que se ubica en la parte superior de la MGE. Además, posee una posición competitiva relativamente fuerte, por lo que se ubica en el cuadrante I (ver Figura 40).

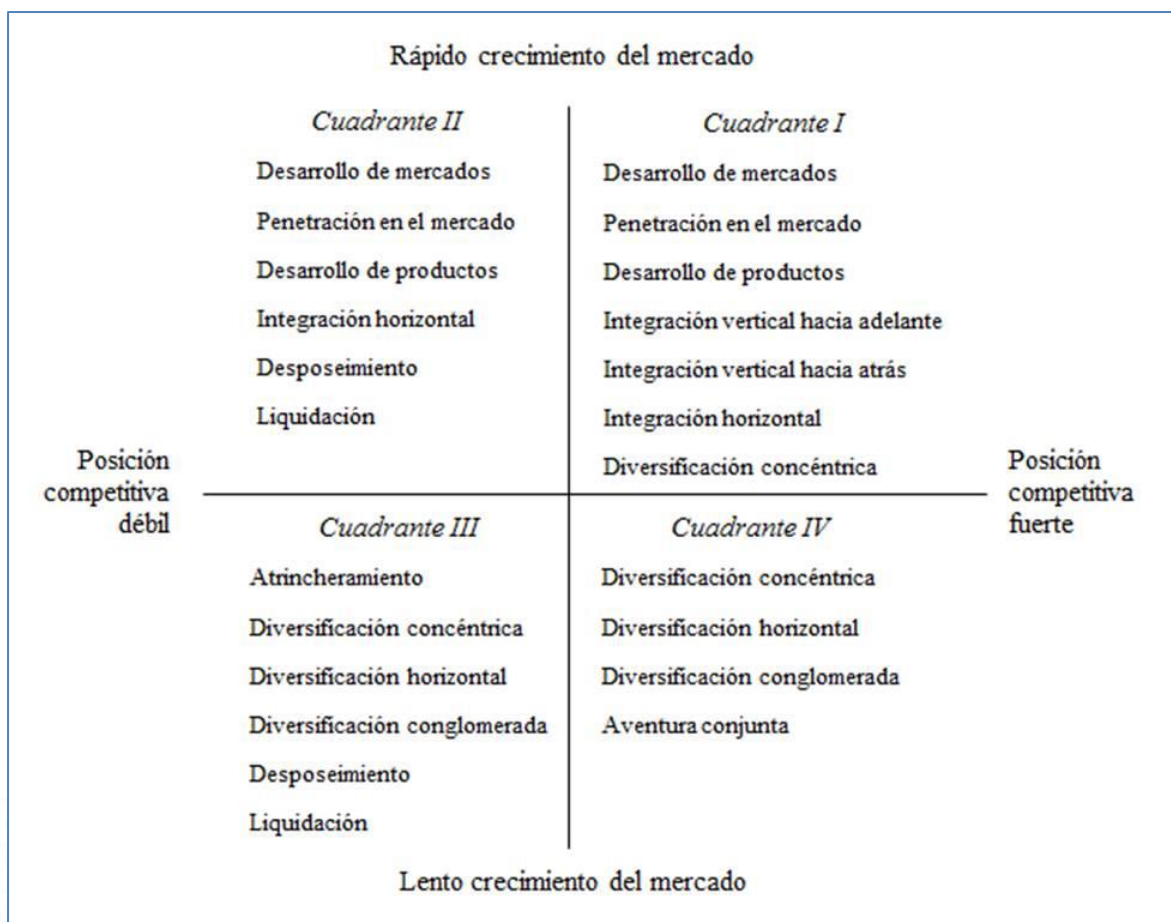


Figura 39. Estrategias en la MGE.

Nota. Tomado de "Policy formulation and administration", por R. Christensen, N. Berg y M. Salter, 1976, 7th ed., pp. 16-18, Homewood, IL: Richard D. Irwin.

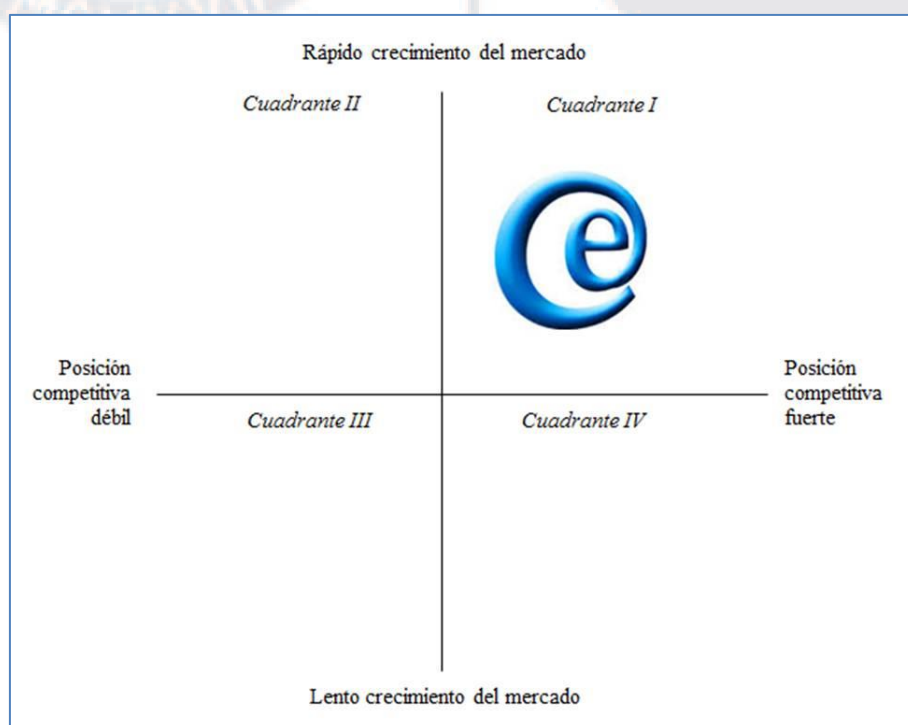


Figura 40. MGE del sector comercio electrónico en el Perú.

El cuadrante I de la MGE es una excelente posición estratégica y sugiere las siguientes estrategias para el sector comercio electrónico en el Perú: desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración vertical hacia adelante, integración vertical hacia atrás, integración horizontal, y diversificación concéntrica. Las organizaciones del cuadrante I pueden asumir riesgos agresivamente cuando sea necesario (tomar ventaja de las oportunidades en varias áreas).

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE forma parte de la Fase 3, presentada al inicio de este capítulo. Todas las estrategias generadas en la fase de emparejamiento –por medio del uso de las cinco matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE- son reunidas en una matriz denominada de Decisión Estratégica, donde se aprecia las repeticiones de cada una de ellas. En esta matriz se suman las repeticiones y se retienen las estrategias con mayor repetición (estrategias retenidas), e incluso otras que por algún motivo se consideren pertinentes para el proceso. Las estrategias que tengan un bajo número de repetición se convierten en estrategias de contingencia (D'Alessio, 2013, pp. 352-353).

D'Alessio recalcó que las estrategias retenidas no deben ser las estrategias *externas alternativas*, ni mucho menos las estrategias *genéricas*, sino deben ser explícitamente las estrategias *específicas* (2013, p.353).

La Tabla 35 muestra que de las 13 estrategias específicas que salieron de la matriz FODA, solo 11 se repiten 4 o más veces en la MDE, por lo que serán éstas 11 las estrategias retenidas para usar en la MCPE. Las otras dos estrategias solo se repitieron 2 veces y quedarán como el tercer grupo de estrategias de contingencia.

Tabla 35

Matriz de la Decisión Estratégica (MDE) del Sector Comercio Electrónico en el Perú.

Estrategias Alternativas 1	Estrategias Alternativas 2	Estrategias Específicas	MATRIZ					Total
			FODA	PEYEA	BCG	EI	GE	
1. Desarrollo de productos	Diversificación concéntrica	Incrementar la captación de empresas proveedoras e inversionistas (O2, y F4).	X	X	X	X	X	5
2. Integración vertical hacia adelante	Desarrollo de mercados	Desarrollar el comercio electrónico peruano en Latinoamérica (O2, y F5).	X	X	X		X	4
3. Penetración en el mercado		Incrementar el nivel de consumo del sector (O1, O3, O4, O5, F2, F3, F4, F5, F6, y D7).	X	X	X	X	X	5
4. Integración vertical hacia atrás		Generar y estandarizar la data proveniente del sector, en alianza con el INEI (O4, y F1).	X	X	X		X	4
5. Integración vertical hacia atrás		Aumentar el acceso al financiamiento del sector, mediante la integración con Vulture Capitals (O1, O2, y D8).	X	X	X		X	4
6. Aventura conjunta	Integración vertical hacia atrás	Crear carreras afines y necesarias al e-commerce en el Perú (O2, y D6).	X	X	X		X	4
7. Penetración en el mercado		Reforzar la percepción de seguridad en las compras por Internet, enfocado al público joven (menor a 45 años) (O3, O4, D1, D2, y D3).	X	X	X	X	X	5
8. Penetración en el mercado		Segmentar el mercado a partir de la data de las preferencias específicas de los consumidores (A1, F1, F2, y F5).	X	X	X	X	X	5
9. Integración vertical hacia atrás		Desarrollar medios de pago eficientes y seguros que cubran las necesidades de los consumidores (A2, A3, F1, O1, y D4).	X	X	X		X	4
10. Aventura conjunta		Conseguir beneficios tributarios para las empresas que inviertan sus recursos en I+D (A5, F3, y F6).	X		X			2
11. Aventura conjunta	Integración vertical hacia atrás	Mejorar los estándares de puntualidad, trazabilidad y buen servicio al comprador (D5, y A4).	X	X	X		X	4
12. Aventura conjunta		Incrementar la penetración de Internet a lugares menos rentables del país (A2, A1, y D1).	X		X			2
13. Desarrollo de productos	Diversificación concéntrica	Incrementar la oferta de productos dirigida al mercado joven (menor a 45 años) (D2, A1, y A2).	X	X	X	X	X	5

Nota. El criterio utilizado es retener las estrategias que aparecen repetidas 4 o más veces.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz MCPE fue diseñada para determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables, e indicar cuales de todas son las mejores. La MCPE usa como entradas el resultado del análisis de los insumos de la Fase 1 (los factores determinantes, críticos o clave, de éxito [FCE] interno y externo y sus respectivos pesos), y el resultado del análisis del emparejamiento y combinación de la Fase 2 (las estrategias específicas retenidas con la MDE) (D'Alessio, 2013, p. 370).

El puntaje se asigna según el grado en que se puedan capitalizar o usar los FCE para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. El atractivo relativo de cada estrategia es computado, determinando el impacto acumulativo de cada factor crítico de éxito, externo e interno (D'Alessio, 2013, p. 370).

El rango para las *calificaciones de atractivo* o *Puntaje de Atractividad (PA)* relativo de una estrategia sobre las otras, considerando el factor particular es:

- 1 = No atractivo (no aceptable).
- 2 = Algo atractivo (algo aceptable).
- 3 = Razonablemente atractivo (aceptable).
- 4 = Altamente atractivo (muy aceptable).

Hay que evitar dar la misma calificación de atractivo a cada estrategia. Se deben calificar todos los factores. No existe 0 (cero) como calificación (D'Alessio, 2013, p. 372).

El *total de calificaciones de atractivo* o *Total de Puntajes de Atractividad (TPA)* es el producto de multiplicar los pesos asignados originalmente en la MEF E y MEF I por los puntajes de atractividad (PA) en cada fila. EL TPA de cada factor crítico de éxito indica el atractivo relativo de cada estrategia, solo considerando el impacto en este factor externo o interno adyacente. Cuanto mayor sea la calificación del atractivo total, más atractiva será la estrategia.

Tabla 36

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) del Sector Comercio Electrónico en el Perú.

Factores críticos para el éxito	Peso	1. Incrementar la captación de empresas proveedoras e inversionistas.		2. Desarrollar el comercio electrónico peruano en Latinoamérica.		3. Incrementar el nivel de consumo del sector.		4. Generar y estandarizar la data proveniente del sector, en alianza con el INEI.		5. Aumentar el acceso al financiamiento del sector, mediante la integración con Vulture Capitals.		6. Crear carreras afines y necesarias al e-commerce en el Perú.		7. Reforzar la percepción de seguridad en las compras por Internet, enfocado al público joven (menor a 45 años).		8. Segmentar el mercado a partir de la data de las preferencias específicas de los consumidores.		9. Desarrollar medios de pago eficientes y seguros que cubran las necesidades de los consumidores.		11. Mejorar los estándares de puntualidad, trazabilidad y buen servicio al comprador.		13. Incrementar la oferta de productos dirigida al mercado joven (menor a 45 años).	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																							
1. Política macroeconómica favorable.	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40
2. Política de apertura comercial.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20
3. Crecimiento del poder adquisitivo y poblacional.	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48
4. Incremento del uso de Internet y de nuevas tecnologías en la población.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	2	0.24	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	2	0.24	4	0.48
5. Reducido número de competidores en el sector.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18
6. Plan nacional para el desarrollo de la Banda Ancha.	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24
7. Despliegue de la Red de Fibra Óptica Nacional.	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24
Amenazas																							
1. Preferencia del canal tradicional por usos y costumbres de los consumidores.	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28
2. Desconocimiento y desconfianza del canal como medio de comercio.	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32
3. Bajo nivel de bancarización.	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16
4. Déficit de infraestructura que perjudica la distribución del producto.	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	4	0.40	2	0.20
5. Bajo nivel de inversión en desarrollo tecnológico.	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12
Fortalezas																							
1. "Data Driven Companies" (DDC), empresas con eficiencia medible y controlable, las decisiones y estrategias se basan en data real de alta calidad, que tiene un valor intangible.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
2. La tienda online está abierta al público 7x24x365.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32
3. Baja inversión en activos fijos y costos asociados a la puesta en funcionamiento versus el comercio tradicional.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	1	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28
4. Oferta de productos en cualquier parte del país con una sola tienda.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40
5. Facilidad para el cliente de realizar compras desde cualquier lugar.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32
6. Poco número de personal requerido.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Debilidades																							
1. Alto nivel de subsidio para ser competitivo y alta inversión en marketing para mantener niveles adecuados de recordación de marca.	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	1	0.08	4	0.32	4	0.32
2. Baja preferencia de compra de consumidores por encima de 45 años.	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	1	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20
3. Percepción de que la compra por Internet es poco confiable.	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21
4. Impacto por la tercerización del servicio de las proveedoras de medios de pago, que no se ajustan a las necesidades del sector.	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	1	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	1	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18
5. Impacto por la tercerización del servicio de los operadores logísticos.	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	1	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	1	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20
6. Falta de personal calificado para el sector.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16
7. Informalidad de las empresas para cubrir los requerimientos que demanda una plataforma online.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12
8. Débil estructura de capital por la escasez de financiamiento de la banca tradicional.	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
Total	2.00		6.51		6.43		7.06		4.29		5.58		6.70		6.44		4.91		4.92		6.00		6.38

Nota. El criterio utilizado es retener las estrategias con puntajes iguales a 5.00 o más.

La suma de totales de los TPA de cada estrategia puede dar un valor máximo de ocho y un mínimo de dos, siendo cinco el promedio. Este valor revela cuál es la estrategia que es más atractiva en cada conjunto de alternativas. Por lo general, con un valor mayor del promedio (cinco) la estrategia es aceptable y se debe retener (estrategia retenida). Las estrategias que obtengan menos de cinco quedarán a criterio del estratega para aceptarlas o mantenerlas como un segundo grupo de estrategias de contingencia, si fallaran más adelante las estrategias a implementarse del grupo anterior (D'Alessio, 2013, pp. 372-373).

La Tabla 36 muestra que solo ocho de las 11 estrategias obtienen un puntaje de 5.00 o más, que fue el criterio escogido por los estrategas. Estas ocho estrategias pasarán a ser las retenidas, mientras que las otras tres estrategias pasan al segundo grupo de estrategias de contingencia.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Luego de calificar las estrategias retenidas, es conveniente hacer una evaluación final en la fase de decisión con los cuatro criterios propuestos por Rumelt (D'Alessio, 2013, p. 411), que son:

Consistencia. La estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes.

Consonancia. La estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran.

Ventaja. La estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad.

Factibilidad. La estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear sub-problemas sin solución.

Este filtro final para las estrategias retenidas permitirá seleccionar aquellas que pasen todas las pruebas, para lo cual se utiliza una matriz de prueba de estrategias, denominada

Matriz de Rumelt. En ella se aprueban las estrategias que pasan por todas las pruebas. Si se aprobara alguna estrategia que no pasa una de las pruebas se corre el riesgo de afectar, durante la implementación, el desempeño de una o varias áreas clave de la organización (D'Alessio, 2013, p. 412).

Se podría aprobar una estrategia que sí cumple con el requisito de factibilidad, pero que no cumple con alguno de los otros tres criterios. Si se hace esto, sería de mucho riesgo aprobar una estrategia que no pasa por el filtro de factibilidad, ya que está referida a los recursos necesarios para la implementación de esa estrategia. Las estrategias que no pasaran alguna de las pruebas de Rumelt se eliminarán por sí mismas, a excepción de que se modifiquen, volviendo a ser evaluadas por las respectivas matrices, si es necesario (D'Alessio, 2013, p. 412).

Tabla 37

Matriz de Rumelt (MR) del Sector Comercio Electrónico en el Perú.

Estrategias específicas	Pruebas				Se acepta
	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	
1. Incrementar la captación de empresas proveedoras e inversionistas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2. Desarrollar el comercio electrónico peruano en Latinoamérica.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3. Incrementar el nivel de consumo del sector.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5. Aumentar el acceso al financiamiento del sector, mediante la integración con Vulture Capitals.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6. Crear carreras afines y necesarias al e-commerce en el Perú.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7. Reforzar la percepción de seguridad en las compras por Internet, enfocado al público joven (menor a 45 años).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
11. Mejorar los estándares de puntualidad, trazabilidad y buen servicio al comprador.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
13. Incrementar la oferta de productos dirigida al mercado joven (menor a 45 años).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

La Tabla 37 muestra que todas las ocho estrategias retenidas por la MCPE pasan los cuatro criterios de Rumelt.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La auditoría de la ética, finalmente, intenta verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas para los fines utilitarios. Esta matriz se toma como filtro, y si alguna de las estrategias, al ser evaluadas, viola los derechos humanos, es injusta, o es perjudicial a los resultados estratégicos, no debe retenerse (*estrategia retenida*) y debe ser descartada (*estrategia descartada*) (D'Alessio, 2013, p. 420).

Los aspectos a considerar en la matriz de ética son:

Derechos:

- Impacto en el derecho a la vida: no se debe dañar o poner en riesgo la vida de cualquier *stakeholder*.
- Impacto en el derecho a la propiedad: no violar ningún derecho de propiedad de cualquier *stakeholder*.
- Impacto en el derecho al libre pensamiento: libertad para expresar lo que se piensa y no tomar decisiones de acuerdo con condicionamiento de otras personas.
- Impacto en el derecho a la privacidad: derecho a que los *stakeholders* lleven una vida privada, íntima, que no se vea afectada.
- Impacto en el derecho a la libertad de conciencia: que los *stakeholders* puedan reclamar frente a aquello que viola sus normas morales y religiosas.
- Impacto en el derecho a hablar libremente: expresarse libremente, siempre y cuando no se vean afectados los derechos de otras personas.
- Impacto en el derecho al debido proceso: los *stakeholders* tienen el derecho de ser escuchados cada vez que vean que sus derechos han sido afectados.

Tabla 38

Matriz de Ética (ME) del Sector Comercio Electrónico en el Perú

Estrategias específicas	Derechos							Justicia			Utilitarismo	
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados
1. Incrementar la captación de empresas proveedoras e inversionistas.	N	P	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E
2. Desarrollar el comercio electrónico peruano en Latinoamérica.	N	P	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E
3. Incrementar el nivel de consumo del sector.	N	N	P	N	N	N	N	J	J	N	E	E
5. Aumentar el acceso al financiamiento del sector, mediante la integración con Vulture Capitals.	N	P	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E
6. Crear carreras afines y necesarias al e-commerce en el Perú.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E
7. Reforzar la percepción de seguridad en las compras por Internet, enfocado al público joven (menor a 45 años).	N	N	P	N	N	N	N	N	N	N	E	E
11. Mejorar los estándares de puntualidad, trazabilidad y buen servicio al comprador.	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E
13. Incrementar la oferta de productos dirigida al mercado joven (menor a 45 años).	N	N	P	N	N	N	N	J	N	N	E	E

Nota. Los criterios utilizados para calificar la Matriz de Ética fueron: P = Promueve, N = Neutral, V = Viola, J = Justo, I = Injusto, E = Excelentes, PE = Perjudicial.

Justicia:

- Impacto en la distribución: los beneficios/cargas deben ser justos, y no que se debe empeorar la situación de algún *stakeholder* menos aventajado.
- Equidad en la administración: las reglas y las políticas de la estrategia deben estar claramente establecidas, ser consistentes, e imparciales.
- Normas de compensación: se debe compensar a los *stakeholders* en caso de que se cometa una injusticia, salvo que no se tenga responsabilidad en ello.

Utilitarismo:

- Fines y resultados estratégicos: se deben alcanzar los más grandes beneficios, para el mayor número de beneficiarios, y para el mayor periodo de tiempo posible.
- Medios estratégicos empleados: las acciones tomadas deben tener los medios eficientes para alcanzar los más grandes beneficios (D'Alessio, 2013, p. 421).

La Tabla 38 muestra que las ocho estrategias cumplen todos los aspectos éticos indicados, pues ninguna Viola, es Injusta, ni es Perjudicial; quedando por tanto las ocho como *estrategias retenidas*.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las *estrategias retenidas* son aquellas estrategias finales que han sido aceptadas después de haber pasado por varias matrices, las cuales son conocidas también como estrategias primarias; y las no retenidas o *estrategias de contingencia*, son las que se denominan como secundarias. Existen tres grupos de estrategias de contingencia. Las que no alcanzaron aparecer tres o más veces (o no han sido aceptadas según el criterio designado de los estrategas) en la MDE constituyen el *tercer grupo* de contingencia. Las que no hubieran alcanzado el valor mínimo de cinco (o el valor designado por los estrategas) en la MCPE constituyen el *segundo grupo* de contingencia. Las que no pasaron alguna de las pruebas de la

Matriz de Rumelt conforman el *primer grupo* de contingencia. Las estrategias que no pasaron la Matriz de Ética se eliminan por sí mismas, a excepción de aquellas que se modifiquen (D'Alessio, 2013. P. 427).

Se debe tener en cuenta a las estrategias que no fueron retenidas por alguna de las matrices filtro, para su posible utilización cuando sea necesario. Si durante el momento de la implementación, alguna de las *estrategias retenidas* tuviera dificultades en ese proceso de implementación, se debe evaluar cuáles de las *estrategias de contingencia*, comenzando con las del *primer grupo* podrían adoptarse, de ser requeridas. Estas *estrategias de contingencia*, después de ser modificadas –según el motivo por el cual no fueron aceptadas–, pasaran por la evaluación de las matrices faltantes para analizar la factibilidad de su aceptación (D'Alessio, 2013. P. 427).

El proceso de análisis de las estrategias del sector comercio electrónico en el Perú por las matrices de filtro ha dejado ocho *estrategias retenidas* (en orden según su puntaje en la MCPE):

1. E1. Incrementar el nivel de consumo del sector. Puntaje MCPE: 7.06.
2. E2. Crear carreras afines y necesarias al e-commerce en el Perú. Puntaje MCPE: 6.70.
3. E3. Incrementar la captación de empresas proveedoras e inversionistas. Puntaje MCPE: 6.51.
4. E4. Reforzar la percepción de seguridad en las compras por Internet, enfocado al público joven (menor a 45 años). Puntaje MCPE: 6.44.
5. E5. Desarrollar el comercio electrónico peruano en Latinoamérica. Puntaje MCPE: 6.43.
6. E6. Incrementar la oferta de productos dirigida al mercado joven (menor a 45 años). Puntaje MCPE: 6.38.

7. E7. Mejorar los estándares de puntualidad, trazabilidad y buen servicio al comprador, mediante integración vertical hacia atrás. Puntaje MCPE: 6.00.
8. E8. Aumentar el acceso al financiamiento del sector, mediante la integración con Vulture Capitals. Puntaje MCPE: 5.58.

El proceso de análisis de las estrategias del sector comercio electrónico en el Perú por las matrices de filtro no ha dejado estrategias de contingencia en el *primer grupo*. Existen tres estrategias en el *segundo grupo* (provenientes de la MCPE) y dos más en el *tercer grupo* (provenientes de la MDE).

Las *estrategias de contingencia* del *segundo grupo* son (en orden según su puntaje en la MPCE):

1. EC1. Desarrollar medios de pago eficientes y seguros que cubran las necesidades de los consumidores. Puntaje MCPE: 4.92.
2. EC2. Segmentar el mercado a partir de la data de las preferencias específicas de los consumidores. Puntaje MCPE: 4.91.
3. EC3. Generar y estandarizar la data proveniente del sector, en alianza con el INEI. Puntaje MCPE: 4.29.

Las *estrategias de contingencia* del *tercer grupo* son (ambas aparecieron repetidas solo dos veces en la MDE):

1. EC4. Conseguir beneficios tributarios para las empresas que inviertan sus recursos en I+D.
2. EC5. Incrementar la penetración de Internet a lugares menos rentables del país.

Aquí termina la primera etapa del proceso estratégico y se inicia la segunda, de implementación, con la presentación de las siguientes dos matrices: la Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) y la Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS). Estas matrices se han colocado en este capítulo en vista

de que son producidas en la etapa de formulación, pero las cuales serán consideradas más relevantes solo si están alineadas a los OLP, así como proporcionan acciones de dirección a tomar en cuenta respecto a los competidores (D'Alessio, 2013, p. 428).

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Debe verificarse qué objetivos de largo plazo se alcanzarán con las estrategias finalmente retenidas, para ello se usa la Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) con el fin de encontrar estas relaciones. Podría darse el caso de que alguna estrategia no alcance ninguno de los OLP trazados, lo cual es poco probable. En este caso pasa a ser una estrategia de contingencia más (D'Alessio, 2013, p. 428).

La Tabla 39 muestra la MEOLP para el sector comercio electrónico en el Perú, donde se ve que todas las estrategias retenidas alcanzan por lo menos un OLP.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Habiendo desarrollado un buen análisis de los competidores actuales, sustitutos, y entrantes del sector comercio electrónico en el Perú, ello permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente. Un análisis cuidadoso de estas posibilidades ayudará a una mejor implementación de las estrategias, al poder evaluar posibles reacciones de los competidores (D'Alessio, 2013, p. 428).

Antes de decidir las estrategias a retener, es relevante evaluar qué harán los competidores cuando se inicie el proceso de implementación de cada estrategia. La evaluación ha de ser de los actuales competidores, de los sustitutos, y de los entrantes al sector comercio electrónico. Se debe, igualmente, considerar qué harán los aliados y los socios estratégicos identificados, quienes también reaccionarán ante la implementación de las diversas estrategias adoptadas por el sector comercio electrónico (D'Alessio, 2013, p. 429).

Tabla 39

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) del Sector Comercio Electrónico en el Perú

Visión						
Para el año 2025, las ventas del Sector Comercio Electrónico en el Perú se incrementarán, pasando de US\$1,000 millones el año 2014 (0.49% del PBI), a US\$5,000 millones (1.5% del PBI del 2025), distinguiéndose por presentar una plataforma alternativa de comercio sencilla, eficiente, segura, y de bajo costo; que ofrezca una excelente calidad y diversidad de contenido en bienes y servicios a nivel nacional e internacional; contribuyendo y acompañando el crecimiento del Perú.						
<u>Intereses Organizacionales</u>	<u>OLP1</u>	<u>OLP2</u>	<u>OLP3</u>	<u>OLP4</u>	<u>OLP5</u>	<u>OLP6</u>
1. Aumento del consumo de bienes y servicios del sector de comercio electrónico peruano.	Para el año 2025 se deberá incrementar el volumen anual de transacciones concretadas en el sector comercio electrónico peruano, pasando de US\$1,000 millones en el 2014 (0.49% del PBI) a US\$5,000 millones (1.5% del PBI del año 2025).	Para el año 2025, el número de empresas nacionales o internacionales que participen en el sector comercio electrónico peruano deberá de ser mayor a 500. Al año 2012 el número de empresas de comercio electrónico en el Perú era menor a 200.	Para el año 2025, la tasa de conversión de compras por comercio electrónico, medida como la cantidad de transacciones realizadas entre la cantidad de visitas, deberá de incrementarse de un valor menor al 1% actual hasta llegar a situarse en el 3%.	Para el año 2025 el porcentaje del volumen de transacciones de ventas realizadas al extranjero por las empresas de comercio electrónico peruanas deberá pasar de cero a llegar a ser por lo menos del 10% de las ventas del sector.	Para el año 2025 las empresas de comercio electrónico del país podrán suministrar sus productos a clientes situados en todos los departamentos del Perú en un plazo menor a 3 días útiles, de manera eficiente y segura, aprovechando y acompañando el acortamiento en la brecha en infraestructura que se logre en el Perú.	Para el año 2025 se deberá incrementar la confianza de los consumidores, reduciendo los fraudes electrónicos de 1 por cada 100 ventas actualmente, a 1 por cada 10,000 ventas realizadas.
<u>Estrategia Retenidas</u>						
E1 Incrementar el nivel de consumo del sector.	X		X			
E2 Crear carreras afines y necesarias al e-commerce en el Perú.		X		X		
E3 Incrementar la captación de empresas proveedoras e inversionistas.	X	X			X	
E4 Reforzar la percepción de seguridad en las compras por Internet, enfocado al público joven (menor a 45 años).	X		X		X	X
E5 Desarrollar el comercio electrónico peruano en Latinoamérica.	X	X	X	X		X
E6 Incrementar la oferta de productos dirigida al mercado joven (menor a 45 años).	X	X	X			
E7 Mejorar los estándares de puntualidad, trazabilidad y buen servicio al comprador.	X				X	
E8 Aumentar el acceso al financiamiento del sector, mediante la integración con Vulture Capitals.		X				

Tabla 40

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) del Sector Comercio Electrónico en el Perú

Estrategias retenidas	Posibilidades competitivas	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3	Aliado1	Aliado2	Aliado3	Aliado4	Aliado5	Oponente
		Comercio Tradicional offline	Comercio Electrónico Internacional	Comercio Telefónico "Call Centers"	Gobierno Peruano (FONAFE, ONGEI, etc.)	ASBANC	COMEX	Vulture Capitals	Universidades	Hackers
E1 Incrementar el nivel de consumo del sector .		Establecer programas similares. Guerra de precios.	Intentar captar parte del mercado generado.	Intentar captar parte del mercado generado.	Indiferente.	Indiferente.	Promoción del sector a nivel internacional.	Indiferente.	Indiferente.	Indiferente.
E6 Incrementar la oferta de productos dirigida al mercado joven (menor a 45 años).		Establecer programas similares. Guerra de precios.	Intentar captar parte del mercado generado.	Establecer programas similares. Intentar captar parte del mercado generado.	Indiferente.	Posibilidad de alianza para aumentar el nivel de bancarización de los consumidores.	Indiferente.	Indiferente.	Posibilidad de alianza para aumentar programas online (MOOCs).	Indiferente.
E5 Desarrollar el comercio electrónico peruano en Latinoamérica.		Establecer programas similares.	Aumentar competencia con precios bajos, aprovechando ventajas competitivas y mercados establecidos.	Indiferente.	Indiferente.	Indiferente.	Promoción del sector a nivel internacional.	Aumento de capital disponible para expansión internacional de empresas del sector.	Promover cursos/carreras de comercio electrónico local e internacional.	Indiferente.
E2 Crear carreras afines y necesarias al e-commerce en el Perú.		Indiferente	Aprovechar los recursos humanos generados.	Indiferente	Promoción de las nuevas carreras por parte del MINEDU.	Indiferente.	Aprovechar los recursos humanos generados.	Indiferente.	Promover cursos/carreras de comercio electrónico local e internacional.	Aprovechar los recursos humanos generados.
E4 Reforzar la percepción de seguridad en las compras por Internet, enfocado al público joven (menor a 45 años).		Indiferente.	Intentar captar parte del mercado generado.	Indiferente.	Promoción conjunta de la seguridad de hacer pagos por Internet (tributos, factura electrónica, etc.).	Desarrollo conjunto de medios de pago seguros.	Indiferente.	Indiferente.	Desarrollo conjunto de plataformas seguras con estudiantes de e-commerce.	Posibilidad del canal, medio de pago o plataforma de ser hackeado, perdiéndose datos o dinero.
E7 Mejorar los estándares de puntualidad, trazabilidad y buen servicio al comprador.		Indiferente.	Intentar captar parte del mercado generado, utilizando el mismo proveedor logístico.	Intentar captar parte del mercado generado, utilizando el mismo proveedor logístico.	Indiferente.	Indiferente.	El desarrollo de un operador logístico puede ser aprovechado por otros exportadores.	Indiferente.	Indiferente.	Indiferente.
E8 Aumentar el acceso al financiamiento del sector, mediante la integración con Vulture Capitals.		Indiferente.	Replicar la idea.	Replicar la idea.	Indiferente.	Indiferente.	Otros asociados pueden también acceder a financiarse con Vulture Capitals.	Aumento de acceso al financiamiento en el sector.	Financiamiento de start-ups relacionadas con el e-commerce.	Indiferente.
E3 Incrementar la captación de empresas proveedoras e inversionistas.		Irreplicable por ser ventajas únicas del sector comercio electrónico. Guerra de precios.	Intentar captar parte del mercado generado. Apertura de sucursales de big players internacionales en Perú (¿Amazon? ¿Alibaba?).	Replicar la idea.	Indiferente.	Bancarización de MYPES que se integren al sector e-commerce.	Promoción del sector a nivel internacional para captar proveedores y/o inversionistas.	Indiferente.	Indiferente.	Indiferente.

La Tabla 40 muestra la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) del Sector Comercio Electrónico en el Perú.

6.13 Conclusiones

1. De las 13 estrategias específicas generadas en la Matriz FODA, solo 11 se aceptaron en la Matriz de la Decisión Estratégica (MDE). Y de esas 11, solo ocho se aceptaron finalmente en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE), convirtiéndose en estrategias retenidas. Estas ocho estrategias pasaron sin problema las Matrices de Rumelt (MR) y de Ética (ME), por lo que no hay estrategias de contingencia del primer grupo. Las cinco estrategias que no se aceptaron se convirtieron en las estrategias de contingencia, tres del segundo grupo por no obtener más de 5.0 en la MCPE, y dos del tercer grupo por no repetirse más de cuatro veces en la MDE (son estrategias defensivas y no se correspondían con las estrategias sugeridas por las demás matrices).
2. De las ocho estrategias retenidas para el sector comercio electrónico en el Perú, dos se enfocan en ampliar la demanda actual nacional e internacional (E1 y E5); y dos en ampliar la oferta actual a través del ingreso de nuevas empresas y nuevos productos (E3 y E6). Las otras se enfocan en aumentar el universo de recursos humanos capacitados necesarios en el sector (E2), reforzar la percepción de seguridad de las compras por Internet (E4), resolver problemas logísticos actuales del sector a través de la asociación con empresas logísticas (E7), y de buscar nuevas fuentes de financiamiento (E8).
3. De las tres estrategias de contingencia del segundo grupo, dos se enfocan en el uso de la data generada por las empresas del sector (Data Driven Companies o DDC), ya sea a través del marketing (EC2), o de su administración y publicación por el INEI (EC3); y una se enfoca en resolver el problema de los medios de pago en alianza con ASBANC (EC1).

4. De las estrategias de contingencia del tercer grupo, una se enfoca en resolver un problema externo a la organización, como es aumentar la penetración de Internet en el país a través de asociaciones público privadas (EC5), y la otra en promover el I+D para aumentar la competitividad del sector (EC4).
5. La Matriz EOLP muestra que todas las estrategias retenidas alcanzan por lo menos una OLP.
6. En la Matriz EPCS se analiza las posibilidades de actuación de cada uno de los actores identificados en la Matriz IO con respecto a las ocho estrategias retenidas.
7. Las posibilidades competitivas del Comercio Tradicional pasan principalmente por una guerra de precios y establecer estrategias similares a las escogidas para el sector comercio electrónico.
8. Las posibilidades competitivas del Comercio Electrónico Internacional pasan principalmente por intentar captar parte del mercado ganado con las estrategias desarrolladas para el comercio electrónico nacional, lo mismo que el Comercio Telefónico.
9. El Gobierno Peruano (a través de instituciones como el MTC, FONAFE, ONGEI, etc.), ASBANC, COMEX, y las Universidades Peruanas y extranjeras son aliados importantes para el desarrollo del sector, al coadyuvar con la penetración del Internet y del necesario desarrollo logístico del país, del desarrollo de medios de pago seguros, de la internacionalización del sector, y del desarrollo de los recursos humanos necesarios para el sector, respectivamente. En la misma línea, la captación de Vulture Capitals aumentará el acceso al financiamiento del sector.
10. Los Hackers (como por ejemplo Anonymous) pueden verse beneficiados del aumento de la penetración del Internet en el país, así como de la generación de gran data de los clientes. Pero también pueden interceptar el canal, los medios de pago o la plataforma

del sector, con posibilidad de pérdida de datos o dinero a través de fraudes, perjudicando el prestigio de la seguridad del sector que se planea difundir.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica consiste en la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos identificados en los capítulos previos, y afrontar el reto de ejecutar las estrategias retenidas para el sector comercio electrónico en el Perú, para lograr con éxito los objetivos estratégicos (D'Alessio, 2013, p. 441, 447).

La implementación estratégica implica convertir los planes estratégicos en acciones concretas, y después en resultados, lo cual es un proceso exigente por: (a) la extensa gama de actividades gerenciales que se deben atender, (b) las diversas opciones o enfoques que los directivos pueden adoptar al abordar cada actividad, (c) la habilidad que se necesita para que se desarrolle una variedad de iniciativas y que estas funcionen, y (d) la renuencia al cambio que se debe superar (D'Alessio, 2013, p. 447).

Para hacer frente a esto, es necesario los siguientes cuatro insumos esenciales (D'Alessio, 2013, p. 447):

- Un liderazgo comprometido de la alta dirección, del tipo transformacional.
- Una cultura organizacional que soporte las estrategias, y que beneficie y apoye su implementación.
- Una tecnología facilitadora que permita implementar las estrategias con la modernidad requerida.
- Innovación y creatividad.

La implementación requiere de cuatro elementos clave: (a) objetivos de corto plazo, (b) recursos, (c) políticas, y (d) estructura organizacional. Asimismo, no se puede olvidar que quienes implementan los cambios son las personas, y su motivación es fundamental para el éxito de esta etapa. Por otro lado, también están: la responsabilidad social, el manejo del medio ambiente y la ecología; y, en forma general, la gestión de todo el proceso de cambio (D'Alessio, 2013, p. 447).

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) son aquellos que establecen los resultados finales, y son apoyados y alcanzados por medio de los objetivos específicos de corto plazo (OCP).

Los OCP son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP, y ambos son parámetros de medición. Los OCP deben ser claros y verificables, para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de recursos por parte de la administración (D'Alessio, 2013, p. 449).

La Tabla 41 presenta las nueve características que deben tener los OCP.

Tabla 41

Características de los Objetivos de Corto Plazo

Las nueve características	Detalles
Desafiantes	Deben facilitar la consecución de los OLP.
Medibles + realistas	Deben ser realistas, mensurables, consistentes, razonables, desafiantes, claros, correctamente comunicados, y asumidos por toda la organización.
Cuantitativos + temporales	Deben establecer la cantidad, la calidad, el costo, y el tiempo de uso de los recursos.
Congruentes	Deben ser lo más específico posible, porque esto conducirá a un mejor rendimiento, a diferencia de aquellos enunciados vagos e indefinidos.
Comprensibles + alcanzables	Deben estar vinculados con recompensas y sanciones, de tal manera que los empleados comprendan que alcanzarlos resulta decisivo para la implementación de las estrategias.
Jerarquizados	Deben tener la facilidad de ser expresados, en términos de jerarquías y logros, por: <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia (Administración) • Marketing • Operaciones / Producción • Finanzas / Contabilidad • Recursos humanos • Sistemas de información y comunicaciones • Tecnología e investigación y desarrollo

Nota. Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" (2a ed.), por F. A. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

Es necesario que los OCP incluyan: acciones, responsables, indicador actual e indicador del año proyectado (en porcentajes, índices, cifras, etc.) (D'Alessio, 2013, p. 451).

7.1.1 Objetivos de corto plazo del OLP1.

“Para el año 2025 se deberá incrementar el volumen anual de transacciones concretadas en el sector comercio electrónico peruano, pasando de US\$1,000 millones en el 2014 (0.49% del PBI) a US\$5,000 millones (1.5% del PBI del año 2025)”.

Objetivo de corto plazo OCP 1.1. El volumen de transacciones concretadas deberá crecer a una tasa promedio igual o mayor al 17.5% anual a partir del año 2015. El 2013 se estimó que fue de US\$1,000 millones y aun no se tiene data del 2014, por tanto se asume la última cifra estimada.

Objetivo de corto plazo OCP 1.2. Ampliar el acceso a Internet en Lima Metropolitana del actual 58.3% de la población (2013) a razón de por lo menos 4% anual a partir del año 2015 para llegar a 90% de la población en el año 2025, a través de alianzas estratégicas con concesionarios de telecomunicaciones y el Gobierno Central.

Objetivo de corto plazo OCP 1.3. Mantener por los próximos dos años (2015 y 2016) las actuales campañas de Cyber Monday, Cyber PeruDay, y Cyber Mamá, para luego incrementar una campaña extra cada dos años a partir del año 2017.

Objetivo de corto plazo OCP 1.4. Realizar la primera Asociación Público Privada (APP) en el año 2016 con el fin de incrementar la cobertura de acceso a Internet en provincias, para que se ejecute efectivamente a partir del año 2018.

Objetivo de corto plazo OCP 1.5. Introducir una tarjeta premio puntos “e-point” en el año 2016 para promover las compras hechas por Internet.

7.1.2 Objetivos de corto plazo del OLP2.

“Para el año 2025, el número de empresas nacionales o internacionales que participen en el sector comercio electrónico peruano deberá de ser mayor a 500. Al año 2012 el número de empresas de comercio electrónico en el Perú era menor a 200”.

Objetivo de corto plazo OCP 2.1. El crecimiento de la cantidad de empresas de comercio electrónico debe ser como mínimo un 10% anual a partir del año 2015.

Objetivo de corto plazo OCP 2.2. Crear para el año 2015 la “Asociación Privada de Empresas de Comercio Electrónico del Perú” (APECEP).

Objetivo de corto plazo OCP 2.3. La APECEP deberá realizar el “Plan de Marketing Integral del Sector Comercio Electrónico peruano” para el año 2016, y empezar su ejecución el año 2017.

Objetivo de corto plazo OCP 2.4. La APECEP deberá empezar el año 2016 un proceso de capacitación a empresas con reuniones anuales a por lo menos 500 empresas, destacando los beneficios del sector.

Objetivo de corto plazo OCP 2.5. Para el año 2016 la APECEP en conjunto con ASBANC desarrollarán una plataforma segura para el pago de compras por Internet.

Objetivo de corto plazo OCP 2.6. A partir del año 2016 se formarán por lo menos dos alianzas estratégicas al año entre APECEP y empresas de retail influyentes, para desarrollar y promover las ventas vía el canal del comercio electrónico.

Objetivo de corto plazo OCP 2.7. A partir del año 2016 la APECEP identificará al menos 100 empresas por año que tengan las cualidades para desarrollarse en el sector comercio electrónico, ya sea abriendo un canal electrónico o como proveedor, y les difundirá a través de *e-mailing* información del sector, promocionando las oportunidades e invitándolas a participar del sector.

Objetivo de corto plazo OCP 2.8. A partir del año 2016 la APECEP integrará la data de las empresas del sector mediante encuestas estandarizadas trimestrales para generar reportes institucionales orientados al público en general.

7.1.3 Objetivos de corto plazo del OLP3.

“Para el año 2025, la tasa de conversión de compras por comercio electrónico, medida como la cantidad de transacciones realizadas entre la cantidad de visitas, deberá de incrementarse de un valor menor al 1% actual hasta llegar a situarse en el 3%”.

Objetivo de corto plazo OCP 3.1. Para el año 2015, la tasa de conversión de compras por Internet deberá ser de 0.4% (una transacción cada 250 visitas), aumentando luego a razón de 20% anual.

Objetivo de corto plazo OCP 3.2 (OCP 1.1). El volumen de transacciones concretadas deberá crecer a una tasa promedio igual o mayor al 17.5% anual a partir del año 2015. El 2013 fue de US\$1,000 millones y aun no se tiene data del 2014.

Objetivo de corto plazo OCP 3.3 (OCP 1.2). Ampliar el acceso a Internet en Lima Metropolitana del actual 58.3% de la población (2013) a razón de por lo menos 4% anual a partir del año 2015 para llegar a 90% de la población en el año 2025, a través de alianzas estratégicas con concesionarios de telecomunicaciones y el Gobierno Central.

Objetivo de corto plazo OCP 3.4 (OCP 2.5). Para el año 2016 la APECEP en conjunto con ASBANC desarrollarán una plataforma segura para el pago de compras por Internet.

Objetivo de corto plazo OCP 3.5. Duplicar la velocidad de Internet al año 2020, a través de la estructuración de asociaciones público privadas (APP's) entre el Gobierno Central y Empresas de Telecomunicaciones.

Objetivo de corto plazo OCP 3.6. El año 2016 la APECEP encargará a tres de las empresas más renombradas de marketing la evaluación del nivel de agradabilidad, seguridad, y velocidad del 100% de las plataformas de comercio electrónico en el Perú, determinando su estado actual o *baseline*.

Objetivo de corto plazo OCP 3.7. Para el año 2017 la APECEP desarrollará propuestas de mejora e implementación del nivel de agradabilidad, seguridad, y velocidad, basados en la evaluación obtenida en el OCP 3.6.

Objetivo de corto plazo OCP 3.8. A partir del año 2018 la APECEP realizará una nueva medición bianual de la agradabilidad, seguridad, y velocidad de las plataformas de comercio electrónico en el Perú para hacer las mejoras y correcciones del caso.

Objetivo de corto plazo OCP 3.9. Para el año 2018, la APECEP generará y estructurará con el Gobierno Central un modelo de plataforma electrónica, que servirá de base para concentrar los trámites gubernamentales.

7.1.4 Objetivos de corto plazo del OLP4.

“Para el año 2025 el porcentaje del volumen de transacciones de ventas realizadas al extranjero por las empresas de comercio electrónico peruanas deberá pasar de cero a llegar a ser por lo menos del 10% de las ventas del sector”.

Objetivo de corto plazo OCP 4.1. El volumen de transacciones al extranjero en el año 2015 deberá ser mayor al 1% del total de ventas del sector, y luego ese porcentaje deberá crecer a una tasa igual o mayor al 25% anual.

Objetivo de corto plazo OCP 4.2. Para el año 2017, el 30% de las tiendas virtuales deberán tener una versión de su plataforma (página web) en idioma inglés y el 10% en otros idiomas, aumentando estos porcentajes a una tasa promedio de 40% anual hasta llegar al año 2020 con por lo menos el 80% de las tiendas contando con plataforma en inglés y por lo menos el 25% en otros idiomas.

Objetivo de corto plazo OCP 4.3. Para el año 2016, el 20% de las empresas del sector comercio electrónico peruano aceptarán pagos con tarjetas de crédito internacionales, aumentando este porcentaje a una tasa promedio de 20% anual hasta llegar al 100% de las empresas en el año 2025.

Objetivo de corto plazo OCP 4.4. Para el año 2016, la exportación de productos de origen peruano vendidos a través de páginas virtuales representará el 10% del total de productos exportados, aumentando este porcentaje a una tasa de 20% anual, aprovechando los TLC y acuerdos bilaterales, hasta llegar a representar el 50% de las ventas al exterior del comercio electrónico para el año 2025.

7.1.5 Objetivos de corto plazo del OLP5.

“Para el año 2025 las empresas de comercio electrónico del país podrán suministrar sus productos a clientes situados en todos los departamentos del Perú en un plazo menor a 3 días útiles, de manera eficiente y segura, aprovechando y acompañando el acortamiento en la brecha en infraestructura que se logre en el Perú”.

Objetivo de corto plazo OCP 5.1. Para el año 2020 el 50% de las tiendas virtuales manejarán almacenes estratégicamente ubicados, que deberán brindar cobertura a todas las regiones.

Objetivo de corto plazo OCP 5.2. Para el año 2020 por lo menos el 30% de la operación logística de las tiendas virtuales será manejada *in-house*.

Objetivo de corto plazo OCP 5.3. A partir del año 2021 se generará anualmente una empresa nueva de operación logística hasta el año 2025 (a través de aventuras conjuntas, integraciones verticales o integraciones horizontales), nacidas desde el *in-house* del comercio electrónico.

Objetivo de corto plazo OCP 5.4. Para el año 2018 se realizarán por lo menos 10 proyectos APP implementados con Gobiernos Regionales con el objetivo de atraer la inversión de empresas especializadas en almacenaje y distribución, para el desarrollo de almacenes de distribución que abastezcan a las grandes ciudades y que sean comercializados a través de tiendas virtuales vinculadas a los Gobiernos Regionales.

7.1.6 Objetivos de corto plazo del OLP6.

“Para el año 2025 se deberá incrementar la confianza de los consumidores, reduciendo los fraudes electrónicos de 1 por cada 100 ventas actualmente, a 1 por cada 10,000 ventas realizadas”.

Objetivo de corto plazo OCP 6.1. Para el año 2016 la APECEP propondrá al Congreso de la República, y en conjunto con la Fiscalía de la Nación, un borrador de proyecto de ley en donde se establezca la legislación para sancionar fraudes por Internet.

Objetivo de corto plazo OCP 6.2. Para el año 2016 la APECEP realizará alianza con INDECOPI para la fiscalización del servicio de las tiendas virtuales en el Perú.

Objetivo de corto plazo OCP 6.3. Para el año 2017 la APECEP realizará la evaluación y generará un ranking del nivel de seguridad y agradabilidad de las tiendas virtuales, agrupando a las empresas que manejen un ratio de fraude de 1 en 15,000 transacciones realizadas.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para alcanzar los OCP necesitamos contar con los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. Estos insumos se denominan recursos y deben ser asignados basados en los OCP. Los recursos se clasifican en financieros, físicos, humanos y tecnológicos (D'Alessio, 2013, p. 483).

Los recursos necesarios para el sector comercio electrónico en el Perú son:

- Recursos financieros: capital propio, financiamiento por medio de proveedores, de instituciones financieras, o del Estado.
- Recursos físicos: grandes almacenes, centros de distribución, maquinaria pesada, redes eléctricas, cableado de alta tensión, salas de reuniones y oficinas acordes con las necesidades, y centros de convenciones.

Tabla 42

Recursos Asignados a los OCP del Sector Comercio Electrónico en el Perú

Objetivos de Corto Plazo	Recursos financieros				Recursos físicos					Recursos humanos						Recursos tecnológicos						
	Capital propio	Financiamiento de proveedores	Instituciones financieras	Financiamiento del Estado	Almacenes y Centros de distribución	Maquinaria pesada, Redes eléctricas y Cableado de alta tensión	Salas de reuniones	Oficinas	Centros de convenciones	Personal de marketing	Personal de logística	Personal de comunicaciones	Personal de proyectos	Abogados	Personal de IT	Personal de cyberseguridad	Servidores de alta capacidad	Telecomunicaciones y teléfonos inteligentes	Internet de banda ancha	Sistemas ERP	Computadoras personales	Proyectors
OCP 1.1.	X	X	X		X					X	X						X	X	X			
OCP 1.2.	X	X	X			X					X	X					X	X	X			
OCP 1.3.	X	X			X					X		X					X	X	X			
OCP 1.4.	X		X	X		X					X	X	X	X			X		X	X		
OCP 1.5.	X						X	X		X	X	X			X		X		X	X		
OCP 2.1.	X						X	X		X	X	X			X		X		X	X		
OCP 2.2.	X	X	X				X	X		X	X			X	X		X	X	X		X	
OCP 2.3.	X						X	X		X		X			X		X	X	X		X	
OCP 2.4.	X	X					X	X	X	X	X				X		X		X		X	X
OCP 2.5.	X	X					X	X		X	X				X	X	X		X		X	X
OCP 2.6.	X	X	X				X	X		X	X				X		X		X		X	X
OCP 2.7.	X	X					X	X		X	X				X		X		X		X	X
OCP 2.8.	X	X					X	X		X	X				X		X		X		X	X
OCP 3.1.	X	X					X	X		X	X				X		X		X		X	X
OCP 3.2.	X	X	X		X					X	X						X					
OCP 3.3.	X	X	X			X					X	X					X					
OCP 3.4.	X	X					X	X		X	X				X	X	X					
OCP 3.5.	X		X	X		X					X	X	X	X			X		X	X		
OCP 3.6.	X	X								X	X											
OCP 3.7.	X	X								X	X						X	X	X			
OCP 3.8.	X	X								X	X						X	X	X			
OCP 3.9.	X	X									X			X			X	X	X			
OCP 4.1.	X						X	X		X	X			X	X		X	X	X		X	
OCP 4.2.	X						X	X		X	X				X		X	X	X		X	
OCP 4.3.	X	X					X		X	X	X				X		X		X		X	X
OCP 4.4.	X		X				X	X		X	X				X	X	X		X		X	X
OCP 5.1.	X						X	X		X	X			X	X		X	X	X		X	
OCP 5.2.	X						X	X		X	X				X		X	X	X		X	
OCP 5.3.	X	X					X		X	X	X				X		X		X		X	X
OCP 5.4.	X		X				X	X		X	X				X	X	X		X		X	X
OCP 6.1.	X						X	X		X	X			X	X		X	X	X		X	
OCP 6.2.	X						X	X		X	X				X		X	X	X		X	
OCP 6.3.	X		X				X	X		X	X				X	X	X		X		X	X

- Recursos humanos: personal con conocimientos en marketing, logística, comunicaciones, proyectos, IT, cyber-seguridad, y abogados.
- Recursos tecnológicos: servidores de alta capacidad, Internet de banda ancha, telecomunicaciones, teléfonos inteligentes, sistemas ERP, computadoras personales y proyectores.

En la Tabla 42 se presenta la asignación de los recursos a cada OCP, observándose que los recursos necesarios más importantes son: (a) capital propio y financiamiento de proveedores; (b) oficinas y salas de reuniones; (c) personal de marketing, comunicaciones, e IT; y (d) servidores de alta capacidad, Internet de banda ancha y computadoras personales.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Incluyen directrices, reglas, métodos, formas prácticas, y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto para el sector comercio electrónico en el Perú. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de “macropolíticas” que debe tener toda organización; es decir, con sus valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral (D’Alessio, 2013, p. 468).

Cada estrategia tiene sus políticas, las cuales pueden servir a varias estrategias (ver Tabla 43).

Se han definido 15 políticas para el sector comercio electrónico en el Perú:

1. Cumplir con las Normas Técnicas Peruanas (NTP) del Indecopi, y con el Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (HACCP).
2. Mantener estándares de calidad en toda la cadena, desde el abastecimiento hasta el reparto final, para ofrecer la mejor calidad posible a los clientes.
3. Difundir el Planeamiento Estratégico del Sector Comercio Electrónico en el Perú.

Tabla 43

Matriz de Políticas por Estrategia del Sector Comercio Electrónico en el Perú

N°	Políticas por Estrategia	E1. Incrementar el nivel de consumo del sector.	E2. Crear carreras afines y necesarias al e-commerce en el Perú.	E3. Incrementar la captación de empresas proveedoras e inversionistas.	E4. Reforzar la percepción de seguridad en las compras por Internet, enfocado al público joven (menor a 45 años).	E5. Desarrollar el comercio electrónico peruano en Latinoamérica.	E6. Incrementar la oferta de productos dirigida al mercado joven (menor a 45 años).	E7. Mejorar los estándares de puntualidad, trazabilidad y buen servicio al comprador.	E8. Aumentar el acceso al financiamiento del sector, mediante la integración con Vulture Capitals.
1.	Cumplir con las Normas Técnicas Peruanas (NTP) del Indecopi, y con el Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (HACCP).		X		X	X		X	
2.	Mantener estándares de calidad en toda la cadena, desde el abastecimiento hasta el reparto final, para ofrecer la mejor calidad posible a los clientes.	X	X	X	X	X	X	X	
3.	Difundir el Planeamiento Estratégico del Sector Comercio Electrónico en el Perú.	X	X	X	X	X	X	X	X
4.	Incentivar la comunicación y la asociación de empresas de comercio electrónico a través de la APECEP.	X		X	X	X	X	X	X
5.	Ampliar y mejorar los servicios financieros para el sector comercio electrónico.		X	X					X
6.	Penalizar a empresas que no cumplan con los acuerdos comerciales pactados.	X		X		X		X	X
7.	Establecer una política de costos y convenios logísticos que disminuyan el impacto de las fluctuaciones del precio de petróleo a nivel mundial, así como las variaciones de los tipos de cambio utilizados.	X				X			X
8.	Utilizar la Marca Perú para promocionar el comercio electrónico peruano en el extranjero.	X	X	X	X	X	X	X	
9.	Mantener capacitadas a las empresas en el manejo de sus páginas virtuales, a través de transmisión de tecnología y últimas tendencias del comercio virtual.		X	X	X	X	X	X	
10.	Realizar constante monitoreo sobre la evolución de las exportaciones a nivel mundial.	X		X		X			
11.	Aprovechar la situación económica del país para promover ferias y eventos de alto nivel internacional que busquen atraer clientes e inversiones privadas extranjeras.		X						
12.	Asegurar la participación de empresas nacionales en congresos y ferias internacionales, a través de la APECEP.	X		X					X
13.	La APECEP premiará la innovación que ayude a alcanzar los objetivos de corto plazo y la mejora continua del sector.	X		X		X			
14.	Buscar el bienestar de los pobladores que viven donde se lleva a cabo la actividad, de manera que se ayude a elevar la calidad de vida de las regiones productoras y exportadoras de productos de origen peruano.			X	X				X
15.	Penalizar a empresas del sector que no cumplan con una gestión social y ambientalmente responsable.	X		X	X	X	X	X	X

4. Incentivar la comunicación y la asociación de empresas de comercio electrónico a través de la APECEP.
5. Ampliar y mejorar los servicios financieros para el sector comercio electrónico.
6. Penalizar a empresas que no cumplan con los acuerdos comerciales pactados.
7. Establecer una política de costos y convenios logísticos que disminuyan el impacto de las fluctuaciones del precio de petróleo a nivel mundial, así como las variaciones de los tipos de cambio utilizados.
8. Utilizar la Marca Perú para promocionar el comercio electrónico peruano en el extranjero.
9. Mantener capacitadas a las empresas en el manejo de sus páginas virtuales, a través de transmisión de tecnología y últimas tendencias del comercio virtual.
10. Realizar constante monitoreo sobre la evolución de las exportaciones a nivel mundial.
11. Aprovechar la situación económica del país para promover ferias y eventos de alto nivel internacional que busquen atraer clientes e inversiones privadas extranjeras.
12. Asegurar la participación de empresas nacionales en congresos y ferias internacionales, a través de la APECEP.
13. La APECEP premiará la innovación que ayude a alcanzar los objetivos de corto plazo y la mejora continua del sector.
14. Buscar el bienestar de los pobladores que viven donde se lleva a cabo la actividad, de manera que se ayude a elevar la calidad de vida de las regiones productoras y exportadoras de productos de origen peruano.
15. Penalizar a empresas del sector que no cumplan con una gestión social y ambientalmente responsable.

7.4 Estructura del Sector Comercio Electrónico en el Perú

La estructura organizacional, es el armazón (que incluye la distribución, división, agrupación, y relación de las actividades) de la organización. Es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. Existen diversas tipificaciones de las organizaciones. Según la forma, pueden ser: funcional, divisional, matricial, o por unidades estratégicas de negocio (D'Alessio, 2013, p. 484).

La implementación de un plan estratégico para el sector comercio electrónico debe ser liderado por una asociación integrada por partícipes que tengan un interés en común, la misma visión del sector. Esta asociación debe solicitar la colaboración y apoyo de diversos organismos del Gobierno como MINCETUR, PROINVERSION, MEF, INEI, entre otros, así como de asociaciones privadas como la CCL, ASBANC, PROMPEX, ADEX y COMEX. Con la participación de estas organizaciones, las posibilidades de éxito se ampliarán debido a su injerencia en el sector.

Los autores del presente planeamiento estratégico recomiendan crear la “Asociación Privada de Empresas del Sector Comercio Electrónico en el Perú” (APECEP), que tendrá una estructura organizacional enfocada en las siguientes divisiones:

Directorio. Conformado por un número de representantes impar de las principales empresas del sector comercio electrónico, principales empresas de retail tradicional, ASBANC, y organismos gubernamentales. Las principales funciones de esta instancia serían las de nombrar al Gerente General, e implementar el presente planeamiento estratégico del sector.

Gerencia General. Responsable de elegir a los representantes de cada área a su cargo, y ejecutar y controlar el planeamiento estratégico establecido.

Gerencia de IT. Responsable de controlar la calidad y velocidad de Internet, detectar las áreas de mejora en las principales páginas web utilizadas, comparar las tecnologías

utilizadas en el Perú con las de mayor uso a nivel mundial. Será el responsable de generar / recopilar / ordenar / procesar la información generada por el sector para mantener informados a los diversos proveedores e instituciones asociadas. Dentro de sus funciones se encuentra la de mantener una comunicación abierta y fluida con las áreas de sistemas de los asociados, y organismos gubernamentales necesarios. Su función si bien es la de comunicar oportunidades de mejora, debe incluir la de fiscalizador de los problemas ocurridos relacionados en el canal, conocer sus causas y proponer mejoras técnicas.

Es deseable que esta gerencia esté a cargo de comités que a su vez estén conformados por representantes que laboren en las empresas del sector. Debido a que los temas de seguridad y del manejo de la información conllevan protocolos y políticas de protección muy sensibles, para evitar ser revelados es recomendable que esta área sea manejada por el mismo personal que hace lo propio dentro de sus empresas en el sector.

Adicionalmente el área de IT debe de ser la encargada de realizar todo lo referente a temas de seguridad online, como los medios de pago, seguridad web, entre otras.

Gerencia de Marketing. Responsable de realizar las acciones de publicidad y promoción del canal. Responsable de elaborar conjuntamente con los asociados el Plan Integral de Marketing y llevarlo a cabo. Responsable de manejar la información de ventas y llevar los datos estadísticos actualizados por campañas. Debe ser responsable de ejecutar las actividades y acciones entre organismos públicos y privados, como MINCETUR, PROMPERU, COMEX, entre otros, para desarrollar actividades de promoción en el exterior, realizar investigaciones de mercados internacionales, brindar asesorías, entre otras actividades que favorezcan el desarrollo del mercado actual y la penetración en nuevos mercados. Así como en el caso de IT, es deseable también que los recursos humanos a cargo del área de marketing dentro de la APECEP sean comités conformados por personal que labora en las empresas del sector. Con esto se busca que dicho personal conozca los

objetivos del gremio, y por otro lado esté calificado para que las acciones a tomar dentro del área de marketing impacten de manera positiva en las empresas del sector y sepan cómo preparar a sus propias empresas para poder aprovechar los cambios que la APECEP generará.

Gerencia de Administración y Finanzas. Responsable de las actividades de apoyo como administración, finanzas, y recursos humanos de la organización. Responsable de la capacitación, asesoría e investigación técnica, con el apoyo de instituciones como ASBANC, PROINVERSION, y universidades.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Actualmente, cuando se habla de responsabilidad social se habla de la triple rentabilidad, del triple enfoque, del triple balance, de las 3 P, o como se desee llamar: económico (*profit*), social (*people*), y ambiental (*planet*); terminología inicialmente atribuida a Elkington y citada por D'Alessio (2013, p. 494).

Las estrategias generadas y planteadas en este proceso estratégico no deben afectar el medioambiente o la ecología del país. Dichas estrategias se desarrollan en un ambiente ético e integrado con la comunidad en general, brindando sostenibilidad a largo plazo a la industria del comercio electrónico en el Perú. Todos los procesos utilizados en la venta, almacenaje, y distribución de productos o servicios deberán estar completamente autorizados y aptos para el medioambiente y para la ecología del país.

La industria de comercio electrónico en el Perú, en el desarrollo de sus actividades, debe garantizar un conjunto de prácticas éticas que, junto con la innovación en sus procesos sustentables y el compromiso por el desarrollo integral de sus acciones, deben contribuir al bienestar común y crecimiento de la sociedad, para continuar brindando beneficios a todos los grupos de interés con que se interactúa día a día.

El desarrollo del comercio electrónico en el Perú implicará el desarrollo de almacenes, y empresas logísticas a lo largo de todo el país. Dicho desarrollo se realiza con el mayor

cuidado hacia los recursos naturales, ecológicos, y sociales de las locaciones donde se desarrolle, siempre dentro de un marco ético e integrado con las comunidades locales.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El proceso de implementación genera cambios que principalmente afectan el recurso más valioso de la industria: el recurso humano. Para minimizar los sentimientos de ansiedad y temor, es necesario monitorear el cambio generado por las diferentes estrategias. Los cambios pueden ser graduales o bruscos, pero con un monitoreo continuo se pueden minimizar los contratiempos y apresurar la adaptación por parte del recurso humano.

La coordinación y el soporte de todas las personas involucradas es de suma importancia para el éxito de las estrategias. Debido a que las personas son las que lideran las estrategias y los cambios, una coordinación entre ellas es de suma importancia. También una motivación bien enfocada hacia las personas logrará el alineamiento de ellas con las metas de la industria. La disciplina de las personas involucradas en el proceso de implementación es necesaria para el éxito de la estrategia. Para que los plazos previstos para la implementación sean cumplidos, es necesario involucrar a los diferentes gerentes de las empresas que forman el sector.

7.7 Gestión del Cambio

El proceso de implementación genera cambios estructurados, y algunas veces culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente. Es una reacción de muchas personas en la organización el adoptar una posición defensiva para el cambio. Las personas temen siempre consecuencias negativas al cambio (D'Alessio, 2013, p. 490).

El cambio fundamental para el comercio electrónico incorporado en el presente planeamiento estratégico es la creación de un ente que agrupe a las empresas del sector: la APECEP. Esta incorporación creará reticencias naturales entre los actuales participantes de la industria. Los líderes de la APECEP nombrados por el Directorio sugerido en la nueva

Estructura del sector tendrán que tener en cuenta las acciones sugeridas en la Tabla 44 para llevar a cabo la transformación del sector comercio electrónico en el Perú y lograr la visión planteada en el Capítulo II.

Tabla 44

Acciones para Transformar la Organización

-
1. Planear la estrategia del cambio:
 - Desarrollar un plan de acción
 2. Establecer un sentido de urgencia:
 - Examinar el mercado y la competencia
 - Identificar y evaluar crisis actuales y potenciales
 - Identificar oportunidades
 3. Conformar un grupo director facultado:
 - Construir un grupo con poderes para guiar el cambio
 - Conseguir que el grupo trabaje en equipo
 4. Crear una visión para el cambio:
 - Desarrollar una visión que haga exitoso el cambio
 - Desarrollar una estrategia para alcanzarla
 5. Comunicar esta visión del cambio:
 - Usar todos los medios posibles para comunicar la visión y estrategias
 6. Facultar a otros para lograr la visión del cambio:
 - Eliminar los obstáculos al cambio
 - Cambiar los sistemas y estructuras que afectan la visión
 - Fomentar el asumir riesgos y acciones, actividades, e ideas no tradicionales
 7. Usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores
 8. Usar permanentemente la referenciación
 9. Tercerizar cuando sea posible, oportunidad inmejorable para aligerar la organización
 10. Planear resultados y crear éxitos tempranos:
 - Planear por conseguir mejoramientos visibles en la performance
 - Crear esos mejoramientos
 - Reconocer y recompensar empleados involucrados en los mejoramientos
 11. Consolidar mejoramientos y producir más cambios:
 - Usar la credibilidad conseguida para cambiar sistemas, estructuras, y políticas que no se ajustan a la visión
 - Contratar, promover, y capacitar empleados que fomenten el cambio
 - Vigorizar el proceso con nuevos proyectos, aspectos, y ajustes de cambio
 12. Institucionalizar los nuevos enfoques:
 - Articular las conexiones entre el nuevo comportamiento y el éxito de la organización
 - Desarrollar los medios para asegurar el desarrollo del liderazgo

Nota. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (2a ed.), por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

7.8 Conclusiones

1. Se han establecido 30 Objetivos de Corto Plazo únicos (tres de ellos se comparten entre dos OLP, haciendo un total de 33 OCP), alineados con la visión del sector y con los intereses organizacionales.
2. Es fundamental la ampliación de la penetración de Internet tanto en Lima como en Provincias para fomentar el crecimiento del comercio electrónico a través del aumento de la demanda. Pero al escapar esta responsabilidad de las manos del sector, se proponen OCP que generen alianzas estratégicas y asociaciones público privadas en ese sentido.
3. Los estrategas han visto la necesidad de crear una Asociación Privada de Empresas de Comercio Electrónico del Perú (APECEP) como paso fundamental para incentivar el crecimiento del sector a través de su liderazgo.
4. La APECEP buscará fomentar el ingreso de nuevas empresas al sector para aumentar la oferta de productos y servicios hacia los consumidores.
5. El desarrollo inicial de operadores logísticos *in-house* permitirá al sector extender la cobertura del comercio electrónico a todas las regiones del país.
6. La creación de una plataforma de pago segura y amigable permitirá al sector atacar una de sus debilidades: la desconfianza del consumidor.
7. A medida que se incremente la cantidad de empresas de comercio electrónico, aumentará la demanda de profesionales especializados con conocimientos del sector, lo que demandará a las universidades abrir carreras nuevas que se adecuen a las expectativas.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

La etapa de evaluación y control es la tercera etapa bajo el modelo de gerencia estratégica. Sin embargo aunque se considera como una tercera instancia, se efectúa permanentemente durante todo el proceso (D'Alessio, 2013, p. 507).

Existen varias herramientas para monitorear el desempeño de las estrategias formuladas. Una de ellas, y que va a ser utilizada en el presente capítulo, es el Tablero de Control Balanceado (TCB), conocido también como Tablero de Control Integral o *balanced scorecard* (BSC), el cual permite tener una visión integral y holística de la organización, facilitando la evaluación de las estrategias por medio de la medición y comparación. Asimismo, sirve para una implementación exitosa de las estrategias, porque se puede ver hacia dónde se dirige la organización y corregir dicho rumbo en caso sea necesario. El TCB brinda un alineamiento estratégico que logra cuatro resultados estratégicos: (a) accionistas satisfechos: al incrementar su patrimonio, (b) clientes contentos: al satisfacer sus necesidades, (c) procesos productivos: al producir y vender productos de calidad a un costo adecuado, y (d) empleados motivados y preparados: que motivados mueven la organización (D'Alessio, 2013, pp. 517-518).

Los objetivos de corto plazo establecidos en el capítulo VII van a ser analizados de manera individual según indicadores que ayuden a conducir el proceso de implementación y a conocer si los objetivos se están alcanzando. Kaplan y Norton en el año 2001 sugirieron algunas medidas típicas a usarse para evaluar la consecución de los objetivos, que fueron recogidos luego por D'Alessio (2013, p. 521): (a) perspectiva financiera, (b) perspectiva del cliente, (c) perspectiva de los procesos internos, y (d) perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la organización, las cuales se verán a continuación.

8.1.1 Aprendizaje interno

Los indicadores planteados bajo esta perspectiva proveen al sector de la habilidad para mejorar y aprender, centrándose en el recurso humano como factor clave para lograr una visión a largo plazo del sector comercio electrónico.

Kaplan y Norton (2001) sugieren evaluar el aprendizaje interno en torno a:

- Satisfacción de la fuerza operacional.
- Retención de la fuerza operacional.
- Productividad de la fuerza operacional.
- Capacidad de los sistemas de información y comunicaciones.
- Capacidad de los sistemas facilitadores.

8.1.2 Procesos

Estos indicadores muestran la gestión del sector en su operatividad, así como el nivel de eficiencia y competitividad en sus procesos.

Kaplan y Norton (2001) sugieren evaluar los procesos en torno a:

- Régimen de innovaciones.
- Servicio posventa.
- Eficiencia operacional con procesos productivos eficientes.
- Medidas de calidad, de producción y mermas.

Tiempo de los ciclos.

8.1.3 Clientes

Los indicadores bajo esta perspectiva se basan en cómo debo mirar a mis clientes y si mis objetivos están satisfaciendo sus necesidades.

Kaplan y Norton (2001) sugieren algunas medidas a usarse para evaluar la consecución de estos objetivos:

- Participación de mercado.

- Retención de los clientes y consumidores.
- Captación de nuevos clientes y consumidores.
- Rentabilidad por cliente y consumidor.

8.1.4 Financiera

Los indicadores bajo esta perspectiva se basan en las necesidades de nuestros accionistas y cómo los objetivos están contribuyendo o no a generar valor para la organización.

Kaplan y Norton (2001) sugieren algunas medidas a usarse para evaluar la consecución de estos objetivos:

- Retorno sobre el uso del patrimonio (ROE).
- Retorno sobre las ventas (ROS).
- Ingresos por empleado.
- Rentabilidad por proyecto.
- Análisis del punto de equilibrio.
- Flujo de caja.
- Retorno financiero.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El tablero de control balanceado es una excelente herramienta de control estratégico, aunque a veces es incorrectamente identificado por algunos como una herramienta de planeamiento estratégico. Con el tablero de control balanceado no se planea, por eso es llamado tablero de control y no tablero de formulación. Con el tiempo, los OCP y el Tablero de Control Balanceado pueden cambiarse y modificarse. Por ejemplo, algunos OCP pueden alcanzarse antes de tiempo, otros pueden reformularse, etc. (D'Alessio, 2013, pp. 522-526).

A continuación se presenta el tablero de control balanceado del sector comercio electrónico en el Perú (Tabla 45).

Tabla 45

Tablero de Control Balanceado del Sector Comercio Electrónico en el Perú

Objetivos	Indicador	Unidades
<i>Perspectiva financiera</i>		
OCP 1.1 (OCP 3.2). El volumen de transacciones concretadas deberá crecer a una tasa promedio igual o mayor al 17.5% anual a partir del año 2015. El 2013 se estimó que fue de US\$1,000 millones y aun no se tiene data del 2014, por tanto se asume la última cifra estimada.	Relación entre el incremento de transacciones concretadas por año respecto al año anterior.	Porcentaje
OCP 4.1. El volumen de transacciones al extranjero en el año 2015 deberá ser mayor al 1% del total de ventas del sector, y luego ese porcentaje deberá crecer a una tasa igual o mayor al 25% anual.	Relación entre el incremento de transacciones al extranjero por año respecto al año anterior.	Porcentaje
OCP 4.4. Para el año 2016, la exportación de productos de origen peruano vendidos a través de páginas virtuales representará el 10% del total de productos exportados, aumentando este porcentaje a una tasa de 20% anual, aprovechando los TLC y acuerdos bilaterales, hasta llegar a representar el 50% de las ventas al exterior del comercio electrónico para el año 2025.	Relación entre el incremento de exportaciones vía comercio electrónico por año respecto al año anterior.	Porcentaje
<i>Perspectiva del cliente</i>		
OCP 1.2 (OCP 3.3). Ampliar el acceso a Internet en Lima Metropolitana del actual 58.3% de la población (2013) a razón de por lo menos 4% anual a partir del año 2015 para llegar a 90% de la población en el año 2025, a través de alianzas estratégicas con concesionarios de telecomunicaciones y el Gobierno Central.	Incremento de la cobertura de Internet en Lima Metropolitana este año respecto al año anterior.	Porcentaje
OCP 1.3. Mantener por los próximos dos años (2015 y 2016) las actuales campañas de Cyber Monday, Cyber PeruDay, y Cyber Mamá, para luego incrementar una campaña extra cada dos años a partir del año 2017.	Número de campañas por año.	Campañas / año
OCP 1.4. Realizar la primera Asociación Público Privada (APP) en el año 2016 con el fin de incrementar la cobertura de acceso a Internet en provincias, para que se ejecute efectivamente a partir del año 2018.	Ejecución de APP.	Si / No
OCP 2.1. El crecimiento de la cantidad de empresas de comercio electrónico debe ser como mínimo un 10% anual a partir del año 2015.	Relación entre el incremento del número de empresas de comercio electrónico por año respecto al año anterior.	Porcentaje
OCP 3.1. Para el año 2015, la tasa de conversión de compras por Internet deberá ser de 0.4% (una transacción cada 250 visitas), aumentando a razón de 20% anual.	Número de transacciones llevadas a cabo / número de visitas.	Porcentaje
OCP 3.5. Duplicar la velocidad de Internet al año 2020, a través de la estructuración de asociaciones público privadas (APP's) entre el Gobierno Central y Empresas de Telecomunicaciones.	Velocidad de Internet en megabytes por segundo.	mbps
OCP 3.6. El año 2016 la APECEP encargará a tres de las empresas más renombradas de marketing la evaluación del nivel de agradabilidad, seguridad, y velocidad del 100% de las plataformas de comercio electrónico en el Perú, determinando su estado actual o <i>baseline</i> .	Ejecución de la evaluación.	Si / No
OCP 6.3. Para el año 2017 la APECEP realizará la evaluación y generará un ranking del nivel de seguridad y agradabilidad de las tiendas virtuales, agrupando a las empresas que manejen un ratio de fraude de 1 en 15,000 transacciones realizadas.	Ejecución del ranking y agrupación de empresas con menor fraude.	Si / No
<i>Perspectiva de los procesos internos</i>		
OCP 1.5. Introducir una tarjeta premio puntos “ <i>e-point</i> ” en el año 2016 para promover las compras hechas por Internet.	Número de tarjetas colocadas.	Número
OCP 2.2. Crear para el año 2015 la “Asociación Privada de Empresas de Comercio Electrónico del Perú” (APECEP).	Creación de la APECEP.	Si / No
OCP 2.3. La APECEP deberá realizar el “Plan de Marketing Integral del Sector Comercio Electrónico peruano” para el año 2016, y empezar su ejecución el año 2017.	Creación y ejecución del plan de marketing.	Si / No
OCP 2.5 (OCP 3.4). Para el año 2016 la APECEP en conjunto con ASBANC desarrollarán una plataforma segura para el pago de compras por Internet.	Desarrollo de la plataforma de pago.	Si / No
OCP 2.6. A partir del año 2016 se formarán por lo menos dos alianzas estratégicas al año entre APECEP y empresas de retail influyentes, para desarrollar y promover las ventas vía el canal del comercio electrónico.	Número de alianzas estratégicas formadas por año.	Número / año
OCP 2.8. A partir del año 2016 la APECEP integrará la data de las empresas del sector mediante encuestas estandarizadas trimestrales para generar reportes institucionales orientados al público en general.	Número de reportes al año.	Reportes / año
OCP 3.7. Para el año 2017 la APECEP desarrollará propuestas de mejora e implementación del nivel de agradabilidad, seguridad, y velocidad, basados en la evaluación obtenida en el OCP 3.6.	Desarrollo de propuestas e implementación.	Si / No
OCP 3.8. A partir del año 2018 la APECEP realizará una nueva medición bianual de la agradabilidad, seguridad, y velocidad de las plataformas de comercio electrónico en el Perú para hacer las mejoras y correcciones del caso.	Ejecución de la medición bianual.	Si / No
OCP 3.9. Para el año 2018, la APECEP generará y estructurará con el Gobierno Central un modelo de plataforma electrónica, que servirá de base para concentrar los trámites gubernamentales.	Generación y estructuración de la plataforma electrónica con el Gobierno Central.	Si / No
OCP 4.2. Para el año 2017, el 30% de las tiendas virtuales deberán tener una versión de su plataforma (página web) en idioma inglés y el 10% en otros idiomas, aumentando estos porcentajes a una tasa promedio de 40% anual hasta llegar al año 2020 con por lo menos el 80% de las tiendas contando con plataforma en inglés y por lo menos el 25% en otros idiomas.	Relación entre la cantidad de tiendas virtuales en inglés y en otros idiomas respecto al total de tiendas virtuales, y su incremento respecto al año anterior.	Porcentaje
OCP 5.1. Para el año 2020 el 50% de las tiendas virtuales manejarán almacenes estratégicamente ubicados, que deberán brindar cobertura a todas las regiones.	Relación entre el número de tiendas virtuales con cobertura en todas las regiones con respecto al total de tiendas virtuales.	Porcentaje
OCP 5.2. Para el año 2020 por lo menos el 30% de la operación logística de las tiendas virtuales será manejada <i>in-house</i> .	Relación entre el número de tiendas virtuales con operación logística <i>in-house</i> con respecto al total de tiendas virtuales.	Porcentaje
OCP 6.1. Para el año 2016 la APECEP propondrá al Congreso de la República, y en conjunto con la Fiscalía de la Nación, un borrador de proyecto de ley en donde se establezca la legislación para sancionar fraudes por Internet.	Presentación de proyecto de ley anti-fraude.	Si / No
OCP 6.2. Para el año 2016 la APECEP realizará alianza con INDECOPI para la fiscalización del servicio de las tiendas virtuales en el Perú.	Concretar alianza con INDECOPI.	Si / No
<i>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento del sector</i>		
OCP 2.4. La APECEP deberá empezar el año 2016 un proceso de capacitación a empresas con reuniones anuales a por lo menos 500 empresas, destacando los beneficios del sector.	Número de empresas capacitadas por año.	Empresas / año
OCP 2.7. A partir del año 2016 la APECEP identificará al menos 100 empresas por año que tengan las cualidades para desarrollarse en el sector comercio electrónico, ya sea abriendo un canal electrónico o como proveedor, y les difundirá a través de <i>e-mailing</i> información del sector, promocionando las oportunidades e invitándolas a participar del sector.	Número de empresas identificadas y contactadas por año.	Empresas / año
OCP 4.3. Para el año 2016, el 20% de las empresas del sector comercio electrónico peruano aceptarán pagos con tarjetas de crédito internacionales, aumentando este porcentaje a una tasa promedio de 20% anual hasta llegar al 100% de las empresas en el año 2025.	Relación entre el número de empresas que acepten el pago con tarjetas de crédito internacionales con respecto al total de empresas.	Porcentaje
OCP 5.3. A partir del año 2021 se generará anualmente una empresa nueva de operación logística hasta el año 2025 (a través de aventuras conjuntas, integraciones verticales o integraciones horizontales), nacidas desde el <i>in-house</i> del comercio electrónico.	Número de empresas de operación logística por año.	Empresas / año
OCP 5.4. Para el año 2018 se realizarán por lo menos 10 proyectos APP implementados con Gobiernos Regionales con el objetivo de atraer la inversión de empresas especializadas en almacenaje y distribución, para el desarrollo de almacenes de distribución que abastezcan a las grandes ciudades y que sean comercializados a través de tiendas virtuales vinculadas a los Gobiernos Regionales.	Número de proyectos APP concretados.	Número

8.3 Conclusiones

1. En el tablero de control balanceado del sector comercio electrónico en el Perú se han definido los indicadores de control que van a ayudar a medir los objetivos de corto plazo. De esta manera, es totalmente viable generar acciones de contingencia oportunamente, a fin de cumplir los objetivos trazados.
2. Debido a que el sector comercio electrónico está en una etapa de desarrollo en el Perú, el 75% de los objetivos de largo plazo se enfocan tanto en desarrollar procesos como en incrementar el aprendizaje interno, a fin de robustecer a las organizaciones que lo conforman y volver al sector más productivo y competitivo.
3. Alrededor de un 30% de los indicadores son de tipo Si / No, versus un 70% de indicadores que son un números, ratios y porcentajes. Este 30% de indicadores reflejan objetivos de corto plazo con más impacto en el avance hacia la visión planteada, mientras que el otro porcentaje controla un avance más progresivo del sector.

Capítulo IX: Competitividad del Sector Comercio Electrónico en el Perú

9.1 Análisis Competitivo del Sector Comercio Electrónico en el Perú

Los principales beneficios que el comercio electrónico puede reportar a las empresas, es decir, cuáles pueden ser los motivos para que una empresa emprenda un proyecto de comercio electrónico recaen directamente de las ventajas que aporta el uso de Internet. Sin embargo, hay que destacar que muchas veces las compañías se ven obligadas a emprender proyectos de comercio electrónico para mantener su posicionamiento competitivo, ya que otros agentes también se posicionan en Internet.

Las principales ventajas que ofrece el Internet son:

Mayor posibilidad de competir de empresas pequeñas contra grandes compañías.

Las grandes empresas disponen de importantes ventajas de partida por sus mayores recursos económicos y de infraestructura para detectar clientes potenciales y ofrecer su servicio, posibilidades que se encuentran en muchos casos fuera del alcance de empresas más pequeñas. Un ejemplo de ello puede ser una red comercial que permita acceder directamente a los clientes locales o campañas de marketing por medios de comunicación. Con Internet esta distancia se aminora, ya que es un medio gratuito de difusión masiva. Con él, la creatividad de la empresa en la confección de su oferta y la manera de transmitirla toma un peso relativo mayor, ya que el coste marginal por cliente a través de Internet se reduce a un valor cercano a cero.

Reducción de costes operativos y mayor eficiencia. Sobre todo en relaciones entre empresas (B2B), los costes operativos bajan al automatizar los procesos y evitar los errores humanos en las transacciones. De cara al consumidor, la reducción de costes se debe principalmente al menor coste del medio, es decir, actualizar por ejemplo un catálogo electrónico es un coste despreciable comparado con la actualización de un catálogo impreso.

Ofrecer información actualizada en todo momento a los clientes y mejora de servicios relacionados. Otra característica ventajosa del Internet, comparado con otros medios como el impreso, es su rapidez para transmitir la información al cliente, ya que al ser un medio electrónico se dispone siempre de la última información disponible en los sistemas. A esto se añade que el hecho de acceder a la información de forma electrónica permite trasladar al cliente las ventajas de trabajar con ésta frente a otros medios, por ejemplo, la posibilidad de buscar la información de interés de forma mucho más rápida y cómoda que en medios impresos, o recibir la información de manera personalizada según temas de interés. Un ejemplo clásico se encuentra en la librería virtual de Amazon (www.amazon.com), que incluye, aparte de diferentes formas de búsqueda, valoraciones enviadas por sus clientes, las cuales son un apoyo valioso a la selección de uno o varios libros sobre un tema determinado, un valor añadido que por sí sólo ya justificaría la visita de su web. Más tarde Amazon incorporó sugerencias sobre libros relacionados con el originalmente buscado. De esta manera hacerse con la mejor bibliografía sobre una determinada temática resulta muy fácil, muy fiable y rápido, por lo que cuenta con un servicio con el que ninguna librería convencional puede competir.

Actividad las 24 horas. Los servicios ofrecidos funcionan las 24 horas del día los 365 días del año, ampliando así las posibilidades de negocio y mejorando el servicio al cliente.

Mayor cercanía entre proveedores y clientes. Una vez se haya conseguido captar a los clientes a través de Internet, se debe tener en cuenta que Internet supone un canal de comunicación directo hacia ellos. La venta por Internet es solamente una entre muchas posibilidades de explotar el contacto directo con el cliente. Otras posibilidades incluyen servicios de valor añadido como notificaciones con información actualizada sobre los productos que les interesan, promociones *online*, información, sugerencias, etc.

Abundante y detallada información sobre el comportamiento de los clientes.

Internet es un canal interactivo, por tanto, se puede incentivar a los clientes para que interactúen con la empresa, aportándole así información valiosa para afinar los movimientos estratégicos, por ejemplo, en forma de encuestas de opinión con premios como incentivos. Además permite seguir de forma fidedigna el comportamiento de los clientes ya que se puede hacer un seguimiento, por ejemplo, de cómo navegan los clientes por un catálogo: qué tipos de productos les interesan más, analizar cómo responden ante cambios en productos existentes, o nuevas líneas de productos, cuáles son los factores comunes en productos aceptados o rechazados, etc. Estos beneficios o ventajas, entre otros, son los que han propiciado el gran desarrollo que ha tenido el comercio electrónico en los últimos años.

Con el fin de realizar un análisis comparativo de la competitividad del sector y su evolución a lo largo del periodo de diez años en los cuales se desarrollará el presente planeamiento estratégico (2015-2025), se han tomado los diferentes factores de competitividad listados en la Figura 29 del Capítulo III, ‘Análisis competitivo del sector comercio electrónico en el Perú’ que fueron tabulados colocándose puntajes del uno al nueve. Este análisis se ha proyectado al año 2025, el cual es presentado en la Figura 41, en la que se puede apreciar los factores que sufren un crecimiento o decrecimiento importante en sus índices (ver Tabla 46). Por ejemplo, el segundo factor ‘Barrera de entrada de nuevas empresas en el sector’ ha tenido un incremento de puntaje de tres a seis, lo cual indica que se espera el incremento de barreras de entrada de la industria; así como al quinto factor ‘Grado de independencia en productos y servicios complementarios o de soporte’, en la cual se proyecta el incremento de tres a cinco en el grado de independencia; y el séptimo factor ‘Poder de negociación de los compradores’, en el cual se proyecta el incremento del índice de dos a cinco, debido a que gracias al crecimiento y al desarrollo de la industria, los compradores establecerán los términos, quitándole poder a los proveedores.

Tabla 46

Análisis Competitivo del Sector Comercio Electrónico en el Perú, comparativo 2015-2025

Factores de Competitividad	Criterio de Tabulación		Puntaje asignado	
	1	9	2015	2025
1. Tasa de crecimiento potencial del sector (en términos reales)	Menor tasa	Mayor Tasa	9	8
2. Barreras de entrada de nuevas empresas en el sector	Ninguna barrera	Virtualmente imposible entrar	3	6
3. Intensidad de la competencia entre empresas	Casi ninguna competencia	Extremadamente competitivo	3	6
4. Grado de sustitución del producto	Muchos sustitutos disponibles	Ningún sustituto disponible	3	4
5. Grado de independencia en productos y servicios complementarios o de soporte	Altamente dependiente	Virtualmente independiente	3	5
6. Poder de negociación de los consumidores	Consumidores establecen términos	Productores establecen términos	2	2
7. Poder de negociación de los compradores	Proveedores establecen términos	Compradores establecen términos	2	5
8. Grado de sofisticación tecnológica en el sector	Tecnología muy baja	Tecnología de alto nivel	7	9
9. Régimen de innovación en el sector	Casi ninguna innovación	Innovación rápida	8	9
10. Niveles de capacidad gerencial	Muy pocos gerentes capaces	Muchos gerentes muy capaces	2	6

Nota: Modificado de “Strategic management: A methodological approach”, por A. J. Rowe, R. O. Mason, K. E. Dickel, R. B. Mann, y R. J. Mockler, 1994, 4th ed., p. 124, Reading, MA: Addison-Wesley.

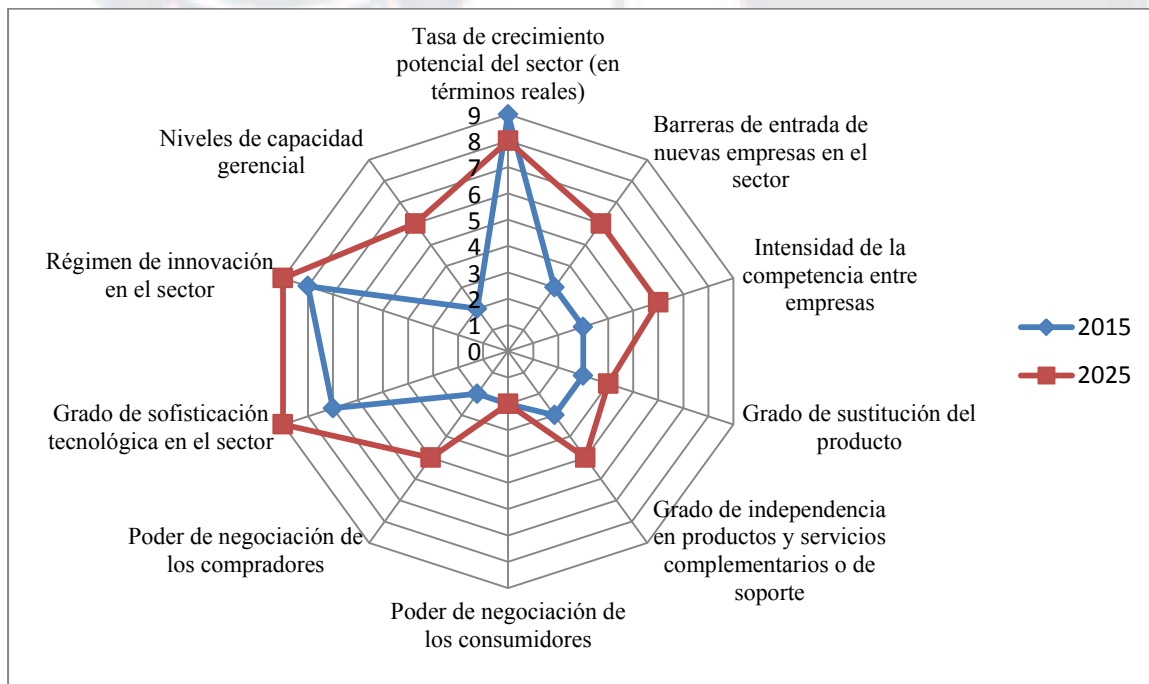


Figura 41. Gráfico radial del análisis competitivo del sector comercio electrónico en el Perú, comparativo 2015-2025.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Comercio Electrónico en el Perú

De acuerdo con lo investigado en el presente planeamiento estratégico, los autores han identificado las siguientes ventajas competitivas del sector comercio electrónico:

- **Capacidad de ofrecer una gran variedad de productos en un solo *click*, a través del uso de plataformas de ventas en línea.** Las empresas de comercio electrónico tienen la capacidad de poder ofrecer a sus clientes una amplia oferta sin que ello implique altos costos por mayor almacenaje, mayor personal, o mayor cantidad de infraestructura física. Para desarrollar esta ventaja competitiva, como lo indica Rolando Arellano C. (ver apéndice D), esta gran cantidad de oferta debe llegar al cliente a través de páginas web pensadas para el cliente en lugar de pensadas por el área de TI. Es decir que los productos lleguen de manera eficiente, segura, amigable, y dirigida a los potenciales segmentos al que se dirige la industria de comercio electrónico.
- **Capacidad de acceder a una gran cantidad de clientes con el uso de Internet.** Como menciona Fernando D'Alessio B. (ver Apéndice B), al no tener una limitación de infraestructura, no se tiene una limitación geográfica. La gran oportunidad que tiene el sector comercio electrónico radica en que con una sola tienda puede llegar a todo el Perú sin mayores costos de personal, o de infraestructura. Ésta capacidad le permite llegar incluso a sectores que el comercio tradicional (offline) no ha llegado o tienen desatendidos, como Lima periférica por ejemplo (Rolando Arellano C., Apéndice D).
- **Precios competitivos.** La capacidad de vender los mismos productos que el comercio tradicional, sin los costos asociados al desarrollo de cada tienda o a una mayor cantidad de personal, entre otros, permite al comercio electrónico llegar al comprador con precios menores que los que ofrecen los sectores con los que compite.

- **Empresas que basan sus decisiones en data (Data Driven Companies).** Una ventaja del sector comercio electrónico es que todo se puede medir. Ello permite identificar claramente qué estrategias de marketing estarían siendo más efectivas, los tiempos de demora a lo largo de toda la cadena de valor hacia el cliente, entre otros, permitiendo actuar rápida y efectivamente sobre aquellos puntos que se puedan estar desviando de su performance esperada.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Comercio

Electrónico en el Perú

Según Porter (2013, pp. 265-268), un clúster, también conocido como cúmulo o conglomerado, es una forma de red que surge en una zona geográfica y en la cual la proximidad favorece la competencia y a la vez la cooperación. El clúster puede ser urbano, regional, nacional e incluso supranacional. En el caso del comercio electrónico peruano, en la actualidad no existe un clúster en sí, por lo cual es necesaria su conformación, la cual debe ser motivada y promovida por la APECEP con el fin de potenciar el desarrollo del comercio electrónico en el Perú.

Para identificar potenciales clústeres se debe analizar los participantes que forman parte de la cadena de valor del comercio electrónico, los mismos que se listan a continuación y que se muestran gráficamente en la Figura 42.

En primer lugar, y debido a que el acceso a tecnología e información se concentra en las grandes exportadoras –que tienen mayor poder adquisitivo y de financiamiento–, y a que estas tienen un factor determinante en el comercio electrónico B2B –el cual tiene un potencial de crecimiento mayor al B2C–, se ha identificado a ADEX (Asociación de Exportadores del Perú) como el primer potencial miembro del Clúster del Comercio Electrónico Peruano; esto debido a que se tienen objetivos comunes, los cuales están expresados en su Misión de “Contribuir a generar el desarrollo descentralizado y sostenible de las exportaciones

peruanas, impulsando la innovación, competitividad e internacionalización de las empresas asociadas; promoviendo con especial énfasis la generación de valor agregado, el desarrollo de competencias y capacidades profesionales y empresariales con responsabilidad social y ambiental” (ADEX, 2014). Lo mismo sucede con los objetivos estratégicos de ADEX, los cuales se basan en contribuir en la competitividad de las empresas (con el fin de generar beneficios), promover las exportaciones (comercio internacional) y las inversiones, desarrollar la oferta exportable, y contribuir al desarrollo nacional (la generación de bienestar y empleo) (ADEX, 2014).

En segundo lugar, y debido a que se ha determinado como factor clave de éxito el manejo logístico dentro del comercio electrónico, se ha identificado a la Asociación Peruana de Profesionales en Logística (APPROLOG), formada por profesionales vinculados a las actividades Logísticas y Cadena de Suministro (Supply Chain Management o SCM) a nivel multisectorial, y cuyo objetivo primordial es mejorar el nivel de la logística y cadena de suministro (SCM) en el Perú, promoviendo las mejores prácticas, la integración y redes de contacto entre los profesionales del sector; objetivos que siguen el mismo norte que el comercio electrónico peruano (APPROLOG, 2014).

En tercer lugar, se considera conveniente la participación del Mincetur (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo), a fin de ampliar el número de países con los que el Perú tiene un acuerdo sobre comercio de servicios, para conseguir la apertura o consolidación en sectores de servicios de interés para el Perú, tales como distribución, exportación e importación; a fin de no quedar rezagado en las condiciones de acceso a mercado, trato nacional y normas con respecto a otros países directamente competidores.

En cuarto lugar está ASBANC (Asociación de Bancos del Perú), la cual es fundamental en el desarrollo de la bancarización y por ende del desarrollo del comercio electrónico. ASBANC se define a sí misma como “una institución gremial que agrupa a los

bancos e instituciones financieras privadas de nuestro país y cuyo principal objetivo es promover el fortalecimiento del sistema financiero privado, proporcionando a sus asociados servicios de información, asesoría y consulta en asuntos de interés general” (ASBANC, 2014).

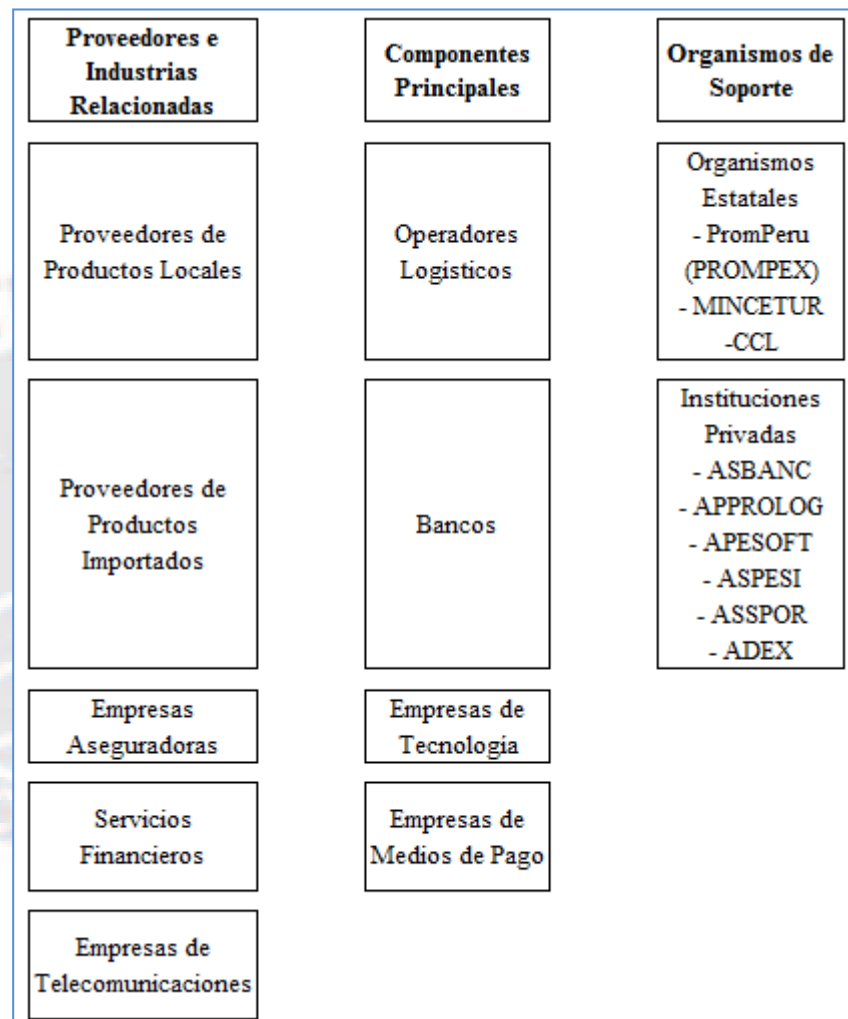


Figura 42. Mapeo del clúster del sector comercio electrónico peruano.

En quinto lugar se han identificado a dos asociaciones nuevas, las cuales están enfocadas en el desarrollo y adecuación de tecnología, que es determinante para mejorar la oferta y el nivel de agradabilidad de las plataformas de comercio electrónico peruano: (a) la Asociación Peruana de Productores de Software (APESOFT), entidad privada que tiene como objetivo el de promover la industria nacional del software, mejorar la competitividad de sus afiliados y fomentar las exportaciones de programas informáticos peruanos (APESOFT,

2014); y (b) la Asociación Peruana de Empresas de Servicios de Internet (ASPESI), la cual es un grupo de empresarios que tienen como finalidad realizar acciones en pro de sus negocios y se centran en agruparse para debatir, permanecer actualizados y compartir experiencias, relacionadas con las Tecnologías de la Información o TICs (ASPESI, 2014).

Y finalmente se tiene a la ASSPOR (Asociación Peruana de Operadores Portuarios), pues la misma busca dentro de sus objetivos el de mantener estrechas relaciones con asociaciones o instituciones de carácter público o privado cuyo objetivo social guarde relación con las actividades marítimas, portuarias y del comercio exterior, así como el de promover el desarrollo, la promoción e incremento de las actividades y servicios marítimos, portuarios y del comercio exterior; orientado básicamente al desarrollo del comercio electrónico B2B (ASSPOR, 2014).

Si bien para este planeamiento estratégico se está usando la definición específica de sector, la cual exige tres condiciones: (a) que hayan dos o más organizaciones, (b) que las organizaciones produzcan bienes o servicios similares, y (c) que las organizaciones compitan entre sí; existen opiniones como la de Rolando Arellano que señalan que el comercio electrónico no es un sector, sino que es un canal de ventas (R. Arellano, comunicación personal, 01 de octubre del 2014, ver Apéndice D). Analizando estas dos perspectivas se puede definir el clúster de comercio electrónico como un "Trans-clúster"; es decir, un clúster que brinda servicios de venta a los demás clústeres, a manera de clúster transversal, brindando sus ventajas competitivas a los demás clústeres, potenciando su demanda, y propiciando al mismo tiempo el crecimiento y desarrollo del clúster de comercio electrónico. Dichas ventajas competitivas, propiedades, y variedad de productos son tan particulares que lo convierten en un clúster por sí solo, aquí llamado Trans-clúster del comercio electrónico peruano.

Esta definición es muy importante para comprender, entre otras, que el Trans-clúster del comercio electrónico deberá sus tasas de crecimiento no solo a las estrategias que se definan en el presente estudio, sino también al crecimiento de los distintos clústeres peruanos, y al desarrollo de sus ventajas competitivas (ver Figura 43).

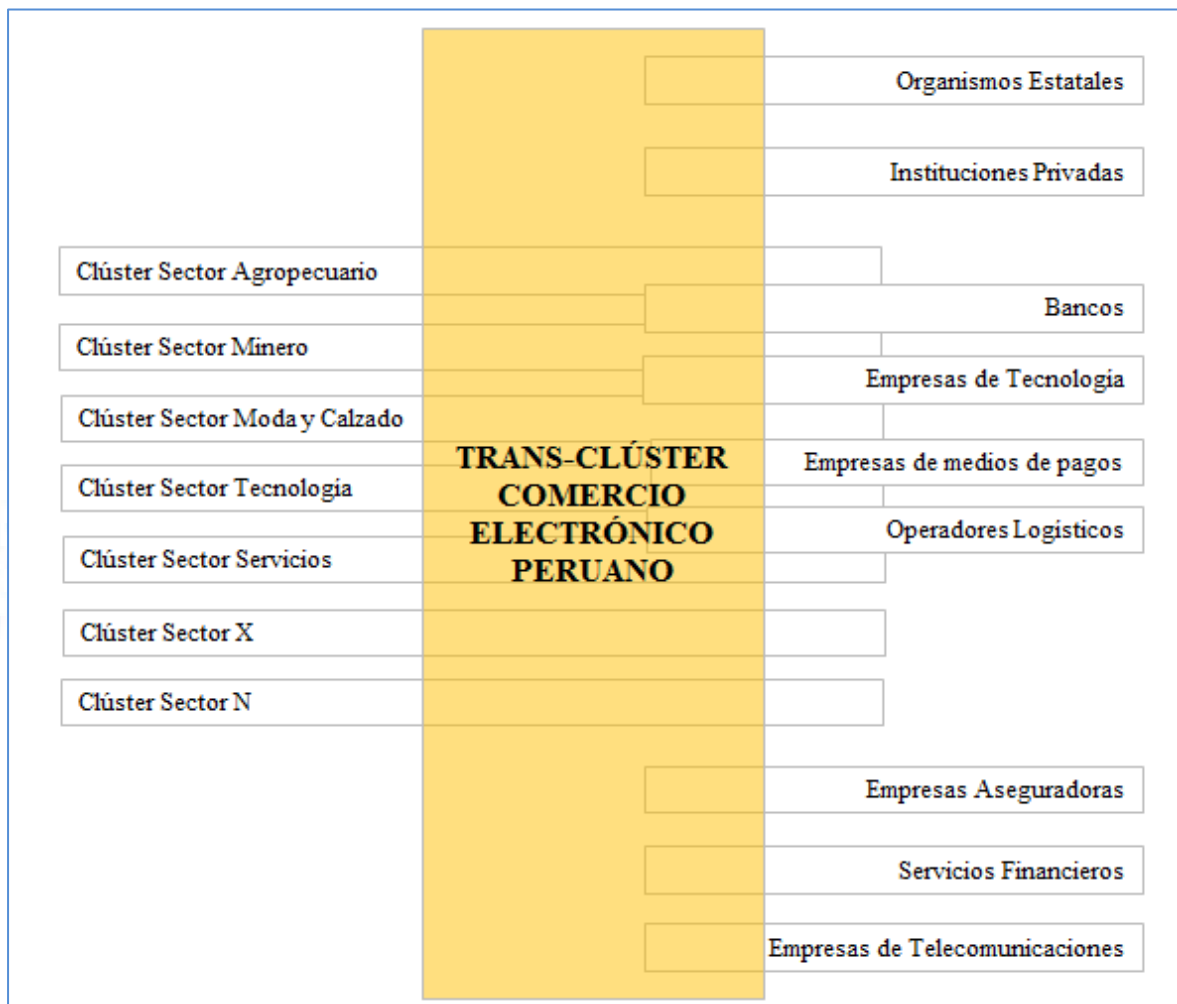


Figura 43. Trans-clúster del comercio electrónico peruano.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Un primer aspecto sería desarrollar nuevos mercados y penetrar los existentes con la finalidad de aumentar el volumen de las exportaciones, de modo que se cumpla con el primero y quinto objetivos de largo plazo. El desarrollo de ventajas competitivas a través de los clústeres propician mayor penetración de los productos y servicios ofrecidos dentro de los

mercados existentes, asimismo permiten una posición ventajosa para la entrada a nuevos mercados no atendidos previamente, tanto dentro como fuera del país.

Otro aspecto estratégico sería uno de integración vertical hacia atrás buscando el desarrollo de las empresas logísticas, que atiendan la creciente demanda que generan los clústeres. El desarrollo de ventajas competitivas del clúster y del comercio electrónico particularmente busca generar un crecimiento en ventas del mismo, con lo que se potenciaría el desarrollo de un interés vital para el sector.

La generación de sinergias con los distintos sectores permitiría por ejemplo, la reducción de costos operativos, desarrollando así una importante ventaja competitiva en costos de operación y con ello competitividad en precios.

La formación de clústeres aumenta el poder de negociación de las industrias que participan, logrando facilidad para conseguir mejores beneficios del Estado, por ejemplo.

9.5 Conclusiones

1. El uso de la tecnología y el Internet, son la principal fuente de ventajas competitivas del sector comercio electrónico en el Perú. El poder llegar a miles de clientes en un solo *click*, ofreciéndoles diversos productos a precios competitivos, son solo algunas de las más importantes ventajas que ofrece el Internet. Dichas ventajas competitivas se irán potenciando en el tiempo con la aparición de nuevos aparatos tecnológicos, producto de la innovación tecnológica.
2. El aspecto estratégico más importante de los potenciales clústeres radica en la integración vertical hacia atrás de los sistemas logísticos. Es decir, en el desarrollo de empresas, o departamentos dentro de las empresas, de comercio electrónico especializados en almacenamiento y distribución de los productos que el sector comercializa. Dicho desarrollo promovería la competencia entre estas empresas y el

aumento de la calidad de su servicio, satisfaciendo así uno de los intereses vitales del sector.

3. Los estrategas ven necesario el fomento de la formación del Clúster del Comercio Electrónico Peruano, fomentado por la APECEP, el cual estará relacionado directamente proporcional al desarrollo de clústeres del sector comercio en general, generándose para el comercio electrónico un clúster transversal (Trans-clúster).



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

Después de haber desarrollado todos los pasos que conforman un plan estratégico, es necesario elaborar un cuadro resumen que permita plasmar lo más relevante del planeamiento realizado. La Tabla 47 presenta este cuadro: el Plan Estratégico Integral (PEI) del Sector Comercio Electrónico en el Perú, el cual cumple varias funciones: ayuda a visualizar y sirve para el control del proceso estratégico, facilita la realización de los reajustes necesarios —si estos fueran requeridos—, y brinda un panorama holístico de todo el proceso (D'Alessio, 2013, p. 573).

Este plan estratégico integral permitirá contrastar las Estrategias (E: E1, E2, etcétera) con los Objetivos de Largo Plazo (OLP: OLP1, OLP2, etcétera) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP: OCP1.1, OCP2.1, etcétera), los cuales están ligados a los intereses organizacionales, a los principios cardinales, y a las políticas (P: P1, P2, etcétera) del sector comercio electrónico.

La visión se localiza en la parte superior, ya que es “lo que desea llegar a ser la organización en el futuro”. Esto se realizará por medio de una misión, que indica “qué es lo que hace la organización, a qué se dedica”, al extremo izquierdo. Ambas fueron definidas en el Capítulo II del presente planeamiento estratégico. Al extremo derecho se colocan los valores —como si fueran una sombrilla de las políticas— y, debajo, el código de ética de la organización; ambos permitirán el crecimiento sostenible y responsable de la organización en el tiempo (D'Alessio, 2013, p. 573).

Los OCP serán evaluados por medio del Tablero de Control Balanceado (Capítulo VIII), bajo la perspectiva financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento interno. Para que los OCP se alcancen, se les debe asignar distintos recursos, en número, tipología, y calidad (Capítulo VII), localizado en la parte inferior del plan.

El proceso necesita una estructura organizacional que esté acorde con el plan estratégico trazado y que lo sostenga, motivo por el cual la estructura se localiza también en la parte inferior. Por otro lado, esta estructura organizacional debe permitir asignar funciones operativas a cada una de las áreas, las cuales deberán elaborar sus propios planes operacionales para el desarrollo de sus funciones. Este conjunto de planes, a pesar de estar en la parte operativa y no estratégica de la organización, es la piedra angular, y debe mirar siempre a la cúspide, que es la visión. Asimismo, estos planes operativos deben considerar también las estrategias, los objetivos, y las políticas (D'Alessio, 2013, p. 574).

10.2 Conclusiones Finales

Esta etapa es el resultado final de todo el planeamiento realizado y alcanzado. Posteriormente, el plan podrá sufrir modificaciones, por ser iterativo, pero estas conclusiones brindan una etapa de cierre hasta el presente momento (D'Alessio, 2013, p. 575).

1. El sector comercio electrónico en el Perú ha venido creciendo sostenidamente en los últimos años debido al mayor poder adquisitivo de la población, el aumento de la penetración de Internet en el país, así como el uso masivo de computadoras personales y dispositivos móviles que permiten realizar las transacciones. Sin embargo, todavía dista de los niveles de facturación que tienen los países principales en Latinoamérica y el mundo en este mismo sector.
2. Considerando que el comercio electrónico tiene como unos de los pilares de crecimiento el aumento de la penetración de Internet, se proponen acciones que permitirán ampliar la cobertura en el país, materializadas a través de los objetivos de corto plazo, de alianzas estratégicas, y de asociaciones público privadas.
3. Habiendo identificado el déficit de infraestructura (carreteras, puertos y aeropuertos) como una amenaza del sector, se plantean estrategias que permitirán mejorar la cobertura

logística, lo que a su vez aprovechará el actual aumento de la participación de las provincias en el sector.

4. Es necesario aprovechar los factores clave de éxito en los que el comercio electrónico peruano tiene clara ventaja frente a sus competidores: precios, y personalización de los productos. Por otro lado, para poder situar al comercio electrónico nacional a la par de sus referentes internacionales más representativos, es necesario mejorar y desarrollar localmente los factores clave de éxito en los que el sector aun es pobre: la seguridad de las transacciones comerciales, y la eficiencia de los medios de pago.
5. La capacidad de las empresas del comercio electrónico de generar datos en base a la información que generan sus clientes al momento de comprar (Data Driven Companies) es una fortaleza exclusiva del sector y muy poderosa. La clasificación, interpretación, y uso de dicha información es crucial para maximizar esta fortaleza y ser más competitivos.
6. Muchas de las oportunidades del comercio electrónico podrán ser capitalizadas difundiendo las ventajas inherentes que tienen las empresas al utilizar este canal. Por tanto, las organizaciones del sector deben manejar planes de marketing integrales para moldear sus estrategias. Esto incluye diseñar las tiendas virtuales, posicionar sus productos y servicios, definir precios, publicidad, atención al cliente, medios de pago, etc. La intervención de las áreas de tecnologías de información se debe dar solamente a modo de ejecución de los planes en donde sea necesario, pero no son estas áreas las que deben definir la estrategia ni el plan de marketing.
7. Una debilidad relevante del sector es la carencia de medios de pago adecuados, por tanto es necesario que las empresas peruanas que los ofrecen, los actualicen a las necesidades de las empresas y consumidores peruanos, estandarizándolos con la calidad de la oferta

internacional. Adicionalmente, la creación de una plataforma de pago segura y amigable permitirá al sector atacar otra de sus debilidades: la desconfianza del consumidor.

8. Considerando que se ha identificado como una debilidad la alta dependencia que tiene el sector con las operadoras logísticas, es urgente desarrollar estrategias que permitan hacer entregas a cualquier punto del país de una forma más rápida, segura y económica, y así aportar a la masificación del sector.
9. La prácticamente inexistente exportación por medio del sector de comercio electrónico peruano da pie a una gran oportunidad de crecimiento para el mismo, que se dará acto seguido al desarrollo del comercio electrónico en el mercado local.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Debe implementarse el presente Planeamiento Estratégico del Sector Comercio Electrónico en el Perú, pues en él se hace una evaluación profunda de los aspectos más relevantes que impactan al sector, se analizan las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del mismo, considera factores externos e internos, y propone soluciones para desarrollarlo a través de estrategias, objetivos de largo y corto plazo con el fin de catalizar positiva y substancialmente el futuro de este sector en el país, volverlo relevante en el desarrollo de la economía peruana, y ponerlo a la par de sectores similares en el mundo, plasmando la visión.
2. Muchos de los objetivos y estrategias planteados en el presente PEA implican difusión, negociación, y generación de consenso entre las organizaciones del sector, es por ello que la creación y puesta en marcha de la APECEP debe realizarse en el plazo recomendado, al ser éste el ente encargado de realizar todas estas acciones y liderar el proceso de cambio e implementación estratégica, velando por el cumplimiento de la misión trazada para el sector.

3. Debido a que el aumento de la penetración de Internet en el país es un pilar importante para el crecimiento del sector, las estrategias y objetivos relacionados a este punto deben ser realizados en una etapa temprana del horizonte de tiempo que tiene este planeamiento estratégico. Para ello, la APECEP deberá conseguir alianzas entre gobierno central y concesionarias de telecomunicaciones.
4. El desarrollo de la infraestructura debe realizarse en forma intensiva y coordinada, siguiendo las estrategias, y los objetivos de largo y corto plazo. El papel que juega la APECEP es crucial para generar los proyectos de infraestructura planteados, y fomentar entre las organizaciones del sector el desarrollo de nuevas empresas de operaciones logísticas.
5. La APECEP deberá enfocarse en desarrollar un comercio electrónico de talla mundial, buscando un compromiso y enfoque comunes sobre objetivos unificados de todas las organizaciones que participan en el sector, y en todos los frentes necesarios. Aprovechar la ventaja en precios y personalización de productos del sector, a la vez de desarrollar medios de pago eficientes, y mejorar la seguridad de las transacciones monetarias y su correcta difusión y adopción en la mente de los clientes, permitirá elevar el grado de conversión de las transacciones de todo el sector.
6. Las organizaciones que pertenecen al sector comercio electrónico deben orientar sus recursos en capitalizar una de sus principales fortalezas que es la facultad de poder obtener información de las compras en forma continua, como preferencias y costumbres de los consumidores (Data Driven Companies). La clasificación, interpretación, y uso de dicha información es crucial para maximizar esta fortaleza y ser más competitivos. Toda inversión para aprovecharla debe ser considerada con muy alta prioridad dentro de las organizaciones del sector.

7. Si bien en la actualidad la responsabilidad del diseño y creación de las tiendas virtuales ha descansado en las áreas de tecnología de la información, estas áreas solo deberían encargarse de la construcción y mantenimiento de dichos portales, obedeciendo a un plan de marketing diseñado por expertos en esta rama. Esto con el objeto de romper el paradigma y crear tiendas virtuales amigables y enfocadas completamente en la experiencia del usuario final.
8. A la par que se desarrolla y crece el comercio electrónico en el mercado peruano, se debe buscar aumentar la exportación de productos peruanos a través de empresas del sector. Una alianza entre la APECEP, COMEX y PROMPERU es crucial en este objetivo.
9. Es necesario pensar en el futuro del sector y prepararse. El futuro esperado no será posible si tareas pendientes como: la mejora de la infraestructura, el aumento en la inversión en tecnología e innovación y desarrollo, la falta de penetración del Internet, la falta de profesionales capacitados, la creación de medios de pago seguros, y el desarrollo de empresas logísticas con cobertura nacional eficiente no son resueltas en los próximos años. El camino no es fácil, pero a la vez es ambicioso y realista. Teniendo a la APECEP como el principal gestor, difusor, promotor y conciliador para con las organizaciones del sector, se puede llegar a tener un comercio electrónico de talla mundial que permita desarrollar a sus organizaciones y al país.

10.4 Futuro del Sector Comercio Electrónico en el Perú

D'Alessio (2013, p. 576) citó a Steiner diciendo que “planear es lograr un acuerdo con el futuro de las decisiones actuales”. Luego del análisis realizado, el futuro del sector comercio electrónico en el Perú es muy prometedor. El sector se encuentra en una etapa de franco desarrollo, el cual ligado a la estabilidad macroeconómica, la creciente demanda interna impulsada por la clase media emergente, y la política comercial expansiva del gobierno sientan las bases para el crecimiento del comercio electrónico (ver Tabla 48).

Tabla 48

Situación Actual y Proyectada del Sector Comercio Electrónico en el Perú

	Data actual (2015)	Data futura (2025)
PBI del Perú (millones de US\$)*	206,500	335,000
Facturación del Comercio Electrónico Peruano (millones de US\$)	1,000	5,000
Porcentaje de participación del Comercio Electrónico en el PBI	0.49%	1.50%
Crecimiento anual promedio del Comercio Electrónico en el Perú	28%	15%
Penetración de Internet en el Perú	47%	80%
Penetración de Internet en Lima Metropolitana	58%	90%
Velocidad de Internet en el Perú (mbps)	4.5	9.0
Número de empresas de comercio electrónico	193	500
Tasa de conversión de compras	<1%	3%
Porcentaje de exportaciones a través del comercio electrónico	0	10%
Tiempo máximo de entrega del producto (delivery) en días	8	3
Casos de fraude electrónico	1/100	1/10,000

Nota. *Considerando un crecimiento promedio de 5% anual.

Una prueba de su potencial lo demuestra el desarrollo alcanzado por el sector en los países de la región y en los países desarrollados. Sin embargo, para lograrlo es vital el dar a conocer sus ventajas competitivas frente al sector comercio tradicional vía el establecimiento de la asociación propuesta (APECEP), que promueva alianzas estratégicas con organismos privados y públicos.

Una visión del sector hacia el 2025 muestra que el potencial del sector atraería un importante número de competidores, los cuales aumentarían los niveles de barreras de entrada actuales. Esta misma competencia impulsaría aún más las innovaciones tecnológicas y la sofisticación tecnológica necesaria para ser líder en este mercado. De la misma manera, producto de esta mayor competencia, se esperaría un crecimiento del poder de negociación de los compradores y un desarrollo importante de los servicios conexos demandados por las empresas del sector. Esta sana competencia dentro del sector, y producto de la implementación de las estrategias propuestas, se esperaría que impulse un desarrollo e importante crecimiento del factor humano profesional demandado por el sector.

Este futuro esperado no sería posible si tareas pendientes como: la mejora de la infraestructura, el aumento en la inversión en tecnología e innovación y desarrollo, la falta de penetración del Internet, la falta de profesionales capacitados, la creación de medios de pago seguros, y el desarrollo de empresas logísticas con cobertura nacional eficiente no son resueltas en los próximos años.

Finalmente, debido a que el sector comercio electrónico está ligado al desarrollo de la tecnología, la cual evoluciona exponencialmente, no es muy atrevido pensar que sea el comercio dominante del futuro, desplazando al comercio tradicional. Amazon ya está realizando pruebas piloto para entregar productos en tiempos que hoy son inconcebibles mediante drones. Asimismo, el desarrollo de la tecnología de impresiones 3D transformará el sector comercio electrónico, pasando de ser una industria ligada a la entrega de productos a ser una industria vinculada a transferir información (código del producto) para ser reproducida a través de una impresora digital. La empresa Organovo (dentro de las 100 empresas más innovadoras del mundo) viene desarrollando impresoras que podrían reproducir tejidos orgánicos (www.organovo.com).

Es posible alcanzar la visión propuesta, la tarea no es sencilla, pero el prominente futuro del sector no solo contribuiría económicamente al beneficio del país, sino también al desarrollo social y competitivo del Perú.

Referencias

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión). (2014). *¿Por qué invertir en el Perú?*. Recuperado de [http://www.proyectosapp.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_agosto\(1\).pdf](http://www.proyectosapp.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_agosto(1).pdf)
- Agüero, F., Bernal, P., & Navarrete, R. (2009). *Planeamiento estratégico para la Banca por Internet en el Perú*. (Tesis de magíster, CENTRUM Católica, Lima, Perú).
- Allen, M. (1979). Diagramming GE's planning for what's WATT. In R. Allio, & M. Pennington (Eds.), *Corporate planning: Techniques and applications*. New York, NY: AMACOM.
- Amazon. (s.f.). *Corporate governance*. [Versión digital]. Recuperado de <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-govConduct>
- América Economía. (2012, mayo). *Estudio de comercio electrónico en América Latina 2012*. Recuperado de <http://especiales.americaeconomia.com/2012/comercio-electronico-america-latina-2012/estudio.php>
- América Economía. (2013). *Ranking multilatinas 2013*. Recuperado de http://rankings.americaeconomia.com/2013/ranking_multilatinas_2013/ranking.php
- Arellano Marketing: Solo el 7% de peruanos compra por Internet. (2014, 10 de setiembre). *Peru21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/arellano-marketing-compras-internet-compras-online-2198055>
- Arellano, R. (2010). *Las consecuencias sociales, económicas y políticas de los estilos de vida – Parte II*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/las-consecuencias-sociales-economicas-y-politicas-de-los-estilos-de-vida-parte-ii/>
- Arellano, R., Barahona, N., Corazzo, R. & Gallo, N. (2010). *Cómo desarrollar el comercio electrónico en el Perú*. México D.F., México: Pearson.

Arellano, R. (2013). *Al medio hay sitio: El crecimiento social según los estilos de vida*. Lima, Perú: Planeta.

Asociación de Bancos del Perú (ASBANC). (2014). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://www.asbanc.pe/contenidoweb/Default.aspx?ref=7&cont=150>

Asociación de Exportadores del Perú (ADEX). (2014). *Visión, Misión, Objetivos Estratégicos*. Recuperado de http://www.adexperu.org.pe/Web_Adex/Mision_Vision_Objetivos/Mision_Vision.html

Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN). (2012). *¿Obra pública tradicional o asociación público privada? Viabilidad del comprador público privado en el Perú*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/obra-publica-tradicional-o-asociacion-publico-privada>

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). (2014, agosto). *Niveles socioeconómicos 2014*. Recuperado de <http://apeim.com.pe/>

Asociación Peruana de Empresas de Servicios de Internet (ASPESI). (2014). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://www.aspesi.net/>

Asociación Peruana de Operadores Portuarios (ASSPOR). (2014). *Objetivos*. Recuperado de http://www.asppor.org.pe/asppor/EMP_objetivos.php

Asociación Peruana de Productores de Software (APESOFT). (2014). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://www.apesoft.org/quienes.htm>

Asociación Peruana de Profesionales en Logística (APPROLOG). (2014). *Quiénes somos*. Recuperado de http://approlog.org/quienes-somos/#.VKMjMCuG_X4

Aumentar la inversión en I+D aportaría 0.2 puntos al PBI cada año, según Concytec. (2014, 13 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inversion-d-aporitaria-02-al-pbi-cada-ano-segun-concytec-2105476>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2014a). *Cuadros anuales históricos*.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2014b). *Reporte de inflación, octubre 2014*.

Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014 – 2016. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/octubre/reporte-de-inflacion-octubre-2014.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2014c). *Revista Estudios Económicos 15(3)*.

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

Banco Mundial (2014a). *Crecimiento del PBI mundial (% anual)*. Recuperado de

<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>

Banco Mundial (2014b). *Datos Perú*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/pais/peru>

Banco Mundial (2014c). *INB per cápita, método Atlas (US\$ a precios actuales)*. Recuperado

de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.CD/countries/PE-XJ-XT?display=graph>

Banco Mundial (2014d). *PIB (US\$ a precios actuales)*. Recuperado de

<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD>

Banco Mundial (2014e). *Tasa de incidencia de la pobreza, sobre la base de la línea de*

pobreza nacional (% de la población). Recuperado de

<http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.NAHC/countries/PE?display=graph>

Bart, I. Shaktar, V., Sultan, F. & Urban, G. (2005). *Are the drivers and role of online trust the same for all web sites and consumers? A large scale exploratory empirical study*.

Center for eBusiness @ MIT. Recuperado de

http://digital.mit.edu/research/papers/217_Urban_JM_Revision.pdf

- Bastante, K., Malásquez, P., Montalvo, W., & Yataco, H. (2011). *Planeamiento estratégico para la Banca por Internet en el Perú*. (Tesis de magíster, CENTRUM Católica, Lima, Perú).
- Cámara de Comercio Americana del Perú (AmCham Perú). (2013). *La apertura comercial en Perú: de la Comunidad Andina hacia la Cuenca del Pacífico*. Recuperado de <http://www.amcham.org.pe/publicaciones/articulos.php?art=2>
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE). (s.f.). *Nuestra filosofía*. [Versión digital]. Recuperado de <http://www.capece.org.pe/nuestra-filosofia-mision-vision-capece.php>
- CCL: "Los datos ya están jugados" para la economía y máximo crecerá 4.1%. (2014, 20 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ccl-dados-ya-estan-jugados-economia-y-maximo-crecera-41-2106210>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2011). *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*. [Versión digital]. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/plan_bicentenario/PLAN_BICENTENARIO_CEPLAN.pdf
- Christensen, R., Berg, N., & Salter, M. (1976). *Policy formulation and administration* (7th ed.). Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú) & Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX). (2014). *Promoción de Productos Agrícolas*. Recuperado de <http://slideplayer.es/slide/1063100/>
- Concejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). (2006). *Plan nacional estratégico de ciencia, tecnología e innovación para la competitividad y el desarrollo humano (PNCTI)*. [Versión digital]. Recuperado de

<http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/PlanNacionalCTI-CDH2006-2021.php>

Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD). (2007).

PMF: Preguntas más frecuentes. Recuperado de

http://r0.unctad.org/ecommerce/ecommerce_sp/faq_sp.htm#6

Confiep considera positivo los 100 primeros días del gobierno de Ollanta Humala. (2011, 04

de noviembre). *La Republica*. Recuperado de [http://www.larepublica.pe/04-11-](http://www.larepublica.pe/04-11-2011/confiep-considera-positivo-los-100-primeros-dias-del-gobierno-de-ollanta-humala)

[2011/confiep-considera-positivo-los-100-primeros-dias-del-gobierno-de-ollanta-humala](http://www.larepublica.pe/04-11-2011/confiep-considera-positivo-los-100-primeros-dias-del-gobierno-de-ollanta-humala)

Constitución Política del Perú. Congreso de la Republica. (1993).

Consultora: bancarización del Perú continuará creciendo y se situará en 32% al cierre de

2014. (2014, 24 de enero). *América Economía*. Recuperado de

<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/consultora-bancarizacion-del-peru-continuara-creciendo-y-se-situara-en-32>

¿Cuáles son los países más corruptos en el mundo? (2014, 25 de agosto). *El Comercio*.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/cuales-son-paises-mas-corruptos-mundo-noticia-1752388>

Cyber Monday Perú: Habrá descuentos de hasta 98% en productos. (2014, 18 de noviembre).

El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/cyber-monday-peru-habra-descuentos-hasta-98-productos-noticia-1772268>

D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F.,

México: Pearson.

D'Alessio, F. A. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión global y estratégica*.

México D.F., México: Pearson.

D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (2a ed.). México D.F., México: Pearson.

D'Alessio, F. A. (2014). *Planeamiento estratégico razonado: Aspectos conceptuales y aplicados*. Lima, Perú: Pearson.

Decreto Supremo N° 013-93-TCC. Aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley de Telecomunicaciones. Ministerio de Transportes y Comunicaciones (1993).

e-camara.net. (s.f.). *Normatividad Vinculada al Comercio Electrónico*. [Versión digital].

Recuperado de <http://www.e-camara.net/ecomercio/comercio-e.htm>

El 43% de las compras en Cyber Monday provino de provincias. (2014, 26 de noviembre).

Gestión, p. 10.

El área del millón. (2013, Noviembre). *Somos Cámara*, 1(1), 5. Recuperado de

http://www.camaralima.org.pe/bismarck/iso/Informatiso/informatiso_nov_2013.pdf

El e-commerce crecerá un 18.3% a nivel mundial este 2013. (2013, 05 de febrero).

Marketingdirecto. Recuperado de

<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/digital/el-e-commerce-crecera-un-183-a-nivel-mundial-este-2013/>

El e-commerce en el Perú creció 43% durante el 2012. (2013, 29 de enero). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/commerce-peru-crecio-43-durante-2012-2057750>

El Perú aplica política fiscal expansiva asegura ministro Castilla. (2014, 12 de abril). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-aplica-politica-fiscal-expansiva-asegura-ministro-castilla-2094412>

El primer kilómetro de la Red Dorsal de Fibra Óptica listo en diciembre. (2014, 18 de noviembre). *Gestión*, p.14.

Falabella. (s.f.). *Visión y misión*. [Versión digital]. Recuperado de

<http://www.falabella.com/static/staticContent/content/minisitios/Inversionistas/gobierno-corporativo.shtml>

Fondo Monetario Internacional (FMI). (2014). *World economic outlook database*.

Recuperado de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/01/weodata/index.aspx>

Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE).

(2013). *Plan estratégico de gobierno electrónico*. [Versión digital]. Recuperado de

http://www.fonafe.gob.pe/UserFiles/File/Corporacion_FONAFE/Gestion_Corporativa/FONAFE_PEGE_2014.pdf

Freund, Y. (1988, July-August). Critical success factors. *Planning Review*, 16(4), 20.

FuturoLabs. (2012). *II Estudio de Comercio Electrónico para el Perú*. [Versión digital].

Recuperado de <http://www.slideshare.net/neoconsulting/ii-estudio-del-estado-de-comercio-electronico-para-el-per-resumen>

Gonzales de Olarte, E. (2012, 03 de julio). A un año del Gobierno de Ollanta Humala:

Economía: En piloto automático. Política: ¿Dónde está el piloto? *Revista Argumentos*, 6(3).

Google. (s.f.). *Ten things we know to be true*. [Versión digital]. Recuperado de

<https://www.google.com.pe/intl/en/about/company/philosophy/>

Gutiérrez, P. (2012, 23 de mayo). El comercio electrónico crece casi un 50% en

Latinoamérica. *FayerWayer*. Recuperado de <http://www.fayerwayer.com/2012/05/el-comercio-electronico-crece-casi-un-50-en-latinoamerica/>

Hawk, S. (2004). *A comparison of B2C e-commerce in developing countries*. University of

Wiscconsin-Parkside, Department of Business. Recuperado de

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=19&did=638861541&SrchMode=1&sid=2&>

Fmt=10&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1209356554
&clientId=39490

Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico. (2013). *Ganadores eCommerce award, Perú 2013*. Recuperado de <http://www.ecommerceaward.org/award/lima/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2007a). *Censo de población y vivienda 2007*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2007b). *Evolución de la población censada urbana, según departamento y año censal*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2008). *Perfil sociodemográfico del Perú*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/index.htm

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2009). Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050, *Boletín de Análisis Demográfico*, 36. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/INEI-Peru-Bol36-Estimaciones-Proyecciones-1950-2050.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2013a). *Tecnologías de la información y comunicación*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2013b). *Principales indicadores macroeconómicos*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014a). *Evolución de la pobreza monetaria 2009-2013*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014b). *Informe técnico N°11 - Noviembre 2014, producción nacional setiembre 2014*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/00-boletin-produccion-final.pdf>
- International Institute for Management Development (IMD). (2014). *IMD world competitiveness yearbook 2014*. . [Versión digital]. Recuperado de http://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/wcc/WCYResults/1/scoreboard_2014.pdf
- IPCE realizará primer estudio local de medición sobre comercio electrónico. (2000, 20 de junio). *BNamericas*. [Versión digital]. Recuperado de http://www.bnamericas.com/news/tecnologia/IPCE_Realizara_Primer_Estudio_Local_de_Medicion_sobre_Comercio_Electronico
- Ipsos Apoyo (2012). *Perfil del internauta 2012*. [Versión digital]. Recuperado de http://www.ipsos-apoyo.com.pe/sites/default/files/marketing_data/MKT%20Data%20Perfil_del_usuario_de_redes_2012.pdf
- Ipsos Apoyo (2014). *Hábitos, usos y actitudes hacia Internet*. [Versión digital]. Recuperado de http://www.ipsos-apoyo.com.pe/sites/default/files/marketing_data/H%C3%A1bitos%2C%20usos%20y%20actitudes%20hacia%20Internet%202014_0.pdf
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School.

Kinetic Growth. (2013, February 07). *B2C eCommerce sales top \$1 trillion in 2012*.

Recuperado de <http://www.kineticgrowth.com/b2c-ecommerce-sales-top-1-trillion-in-2012/>

Küchler, M. (2013, September 13). *Growth in Argentina, Mexico drives eCommerce in Latin America*. Recuperado de <http://www.scoop.it/t/international-e-commerce>

La segunda tasa de desempleo más baja de la región es de Perú. (2014, 29 de agosto). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/segunda-tasa-desempleo-mas-baja-region-peru-noticia-1753407>

Laudon, K. & Traver, C. (2007). *E-commerce: business, technology and society*. (3a ed.). New Jersey, NJ: Prentice Hall.

Ley 27269. Ley de Firmas y Certificados Digitales. Congreso de la República del Perú (2000).

Ley 27291. Ley que Modifica el Código Civil permitiendo la Utilización de los Medios Electrónicos para la Comunicación de la Manifestación de Voluntad y la Utilización de la Firma Electrónica. Congreso de la República del Perú (2000).

Ley 27309. Ley que Incorpora los Delitos Informáticos al Código Penal. Congreso de la República del Perú (2000).

Ley N° 28611. Ley General del Ambiente. Ministerio del Ambiente (2005).

Linio Colombia. (2014). *Misión y visión*. [Versión digital]. Recuperado de <http://www.linio.com.co/sala-prensa-colombia/>

Linio Perú. (2014). *Acercade nosotros*. [Versión digital]. Recuperado de <http://www.linio.com.pe/acercadenosotros/>

Matute, G., Cuervo, S., Salazar, S., & Santos, B. (2012). Del consumidor convencional al consumidor digital: El caso de las tiendas por departamento. *Universidad ESAN, Serie Gerencia Global*, 22.

MEF: Impulso fiscal permitirá una "fuerte" reactivación de la economía en 2015. (2014, 24 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mef-impulso-fiscal-permitira-fuerte-reactivacion-economia-2015-2114779>

Mercado Libre. (s.f.). *Sobre nosotros*. [Versión digital]. Recuperado de <http://institucional.mercadolibre.com/sobre-nosotros/>

Metas de competitividad registran avance de 73%. (2013, 24 de setiembre). *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/opinion/metlas-competitividad-registran-avance-73-2150463>

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2013). *Principales indicadores macroeconómicos*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=131%3Aindicadores-economicos&catid=61%3Aconceptos-basicos&Itemid=101106&lang=es

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2014, 04 de abril). *88% de avance reportó la Agenda de Competitividad 2012- 2013[1]*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=3543&Itemid=100148&lang=es

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2014a). *Listado de acuerdos y convenios de promoción de inversiones*. Recuperado de http://mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=343&Itemid=100911&lang=es

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2014b, 28 de agosto). *MEF: Presupuesto público del año fiscal 2015 asciende a S/.130,621 millones*. Recuperado de http://mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=3645%3Amef-presupuesto-publico-del-ano-fiscal-2015-asciende-a-s-130621-millones&catid=100%3Anotas-de-prensa-y-comunicados&Itemid=100148&lang=es

- Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2014). *Plan nacional de diversificación productiva*. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/images/stories/Repositorio/publicaciones/plan-nacional-de-diversificacion-productiva.pdf>
- Ministerio del Ambiente (MINAM). (2011). *Plan nacional de acción ambiental*. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/index.php?accion=verElemento&idElementoInformacion=1175&verPor=tema&idTipoElemento=2&idTipoFuente=>
- Ministerio del Ambiente (MINAM). (2012, 23 de mayo). *Más del 80% de peruanos prefieren productos con ingredientes naturales y amigables con el ambiente*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/mas-del-80-de-peruanos-prefieren-productos-con-ingredientes-naturales-y-amigables-con-el-ambiente/>
- Montes, I. (2013, 14 de octubre). Opinión: Las emisiones de las torres de telefonía celular. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/opinion/opinion-derechos-ciudadanos-noticia-1644619>
- Moody's. (2014). *Government of Peru: Credit rating*. [Versión digital]. Recuperado de <https://www.moodys.com/credit-ratings/Peru-Government-of-credit-rating-601500>
- Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática (ONGEI). (s.f.). *Quiénes somos*. [Versión digital]. Recuperado de http://www.ongei.gob.pe/quienes/ongei_QUIENES.asp
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2011). *Reviews on innovation policy: Peru 2011*. [Versión digital]. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264128392-en>
- Pablo, T. (2013, 23 de julio). Bancarización en América Latina. *Expansion.com*. Recuperado de <http://www.expansion.com/2013/07/23/latinoamerica/economia/1374567449.html>

- Pearce, J.A., II, & Robinson, R.B., Jr. (2005). *Strategic management: Formulation, implementation, and control* (9th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Peñaranda, C. (2012, abril). La inversión en I+D constituye un vehículo para elevar la productividad y competitividad de la economía. *Empresas y Negocios*, 11(522), pp. 6-8. Recuperado de http://200.37.9.27/DataArchivoCCL/CCLWeb/Revista_3783.pdf
- Perú invierte sólo el 0.15% de su PBI en ciencia y tecnología, mientras que Chile destina el 0.5%. (2014, 28 de enero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/gobierno-peruano-invierte-solo-015-su-pbi-ciencia-tecnologia-innovacion-mientras-que-chile-invierte-05-2087516>
- Perú – Riesgo País (Embi+ elaborado por JP Morgan). (2014, 04 de diciembre). *Ámbito.com*. [Versión digital]. Recuperado de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=13>
- Portal del Estado Peruano. (2014). *Organización del Gobierno Peruano*. [Versión digital]. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp
- Porter, M. (2004). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F., México: Continental.
- Porter, M. (2013). *Ser competitivo*. (6a ed.). Barcelona, España: Deusto.
- Rayport, J. & Jarowski, B. (2003). *E-commerce*. México D.F., México: McGraw-Hill.
- Real Academia Española (RAE). (2014). *Diccionario de la Lengua Española* (23a ed.). [Versión digital]. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=internet>
- Resolución Ministerial N° 225-2010–MINAM. Aprobación del plan de estándares de calidad ambiental (ECA) y límites máximos permisibles (LMP) 2010-2011. Ministerio del Ambiente (2010).
- Rowe, A., Mason, R., Dickel, K., Mann, R., & Mockler, R. (1994). *Strategic management: A methodological approach* (4th ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.

- Segrelles, J. (2008, julio-diciembre). La ecología y el desarrollo sostenible frente al capitalismo: una contradicción insuperable. *Revista NERA*. 11(12), 128-143.
Recuperado de http://www2.fct.unesp.br/nera/revistas/13/13_segrelles_13.pdf
- Servín, J. (2009, 04 de julio). Lima es la Capital Gastronómica de América Latina. *El Universal*. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/54510.html>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). (2014). *Estadísticas de comercio exterior, Boletín 2014*. [Versión digital]. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-COMEXt/modelo_web/Bol2014.htm
- To & Ngai (2006). Predicting the organizational adoption of B2C e-commerce: an empirical study. *Industrial Management & Data Systems*, 106(8). Recuperado de <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=8&did=1143355751&SrchMode=1&sid=3&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1210225124&clientId=39490>
- Travel Group Perú. (s.f.). *Información general del Perú*. [Versión digital]. Recuperado de http://www.travelgroup.com.pe/en/known-peru/general_information_about_peru
- Velocidad de Internet en el Perú está a la zaga de la región. (2014, 16 de mayo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/velocidad-internet-peru-esta-entre-ultimos-al-noticia-1729986>
- VisaNet Perú. (s.f.). *Nuestra empresa*. [Versión digital]. Recuperado de <https://www.visanet.com.pe/acerca-de-visanet-peru/nuestra-empresa.html>
- Wiegman, G. & Koth, H. (2000). *E-empresa @ la medida*. Madrid, España: Pearson Alhambra.
- World Economic Forum (WEF). (2014). *The global competitiveness report 2014 – 2015*. [Versión digital]. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

yStats.com. (2014, october). *The world's leading e-commerce companies 2014*. [Versión digital]. Recuperado de

http://ystats.com/uploads/report_abstracts/1108.pdf?PHPSESSID=e4dcf63e2845796f0677b2d2077ca48d

Yupanqui, J., Mejía, R., & Sandoval, Y. (2011). *Los consumidores limeños y el e-commerce: ¿Cómo hacerlos participar?* (Tesis de magíster, CENTRUM Católica, Lima, Perú).

Zappo's. (s.f.). *Zappo's family core values*. [Versión digital]. Recuperado de

<http://about.zappos.com/our-unique-culture/zappos-core-values>



Apéndice A

Cuestionario de Preguntas para los Líderes del Sector Comercio Electrónico en el Perú

Administración y gerencia (A)

1. ¿Es su empresa un Retailer que maneja además una Tienda Virtual para el Comercio Electrónico? Si / No

Si la respuesta es Afirmativa:

2. ¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal global que incorpora el comercio electrónico dentro del mismo? ¿Se desarrolla de manera independiente?
3. ¿Se monitorea el entorno, la competencia y la demanda de productos exclusivamente para la Tienda Virtual?
4. ¿Se desarrollan pronósticos de ventas exclusivo para la Tienda Virtual de su organización?

Si la respuesta es Negativa:

5. ¿Cómo se ha realizado el planeamiento global de la empresa? Al ser un rubro con poca madurez, ¿qué referencias se han tomado para la planificación estratégica?
6. ¿Cómo se ha monitoreado el entorno y la competencia?
7. ¿Cómo se monitorea la demanda de productos?

Marketing y ventas & investigación de mercado (M).

8. ¿Cuál es el perfil del cliente objetivo (target) de su organización con respecto al comercio electrónico? ¿Qué tipo de investigación de mercado se ha hecho para determinar este perfil?
9. ¿Cómo se mide la satisfacción y lealtad del cliente? ¿Cuáles son los canales de comunicación con el cliente para la creación o lanzamiento de nuevos productos/servicios en el comercio electrónico?

10. ¿Cuál es la participación de mercado del comercio electrónico en su organización versus la competencia electrónica? ¿Y versus el canal tradicional? Según la data histórica, ¿cuál es la tendencia y/o ratio de dicha participación? ¿Cuál es la proyección?
11. ¿Su organización tiene alguna estrategia de productos (servicios) versus mercados en el comercio electrónico? Por ejemplo: productos nuevos en mercados existentes, o los mismos productos en mercados nuevos.
12. ¿Ha tenido recientemente lo que Ud. considera una “Campaña exitosa de Marketing” en el comercio electrónico? Cuéntenos al respecto.

Operaciones & logística e infraestructura (O)

13. ¿Diría Ud. que los costos de su organización son menores que los de su competencia electrónica? ¿Y con relación al canal tradicional?
14. ¿Son sus proveedores confiables? ¿Los insumos que le brindan son de calidad? ¿Hasta dónde llega la influencia de sus proveedores en la cadena productiva de su organización en el comercio electrónico?
15. ¿De qué manera controla usted los procesos internos de fabricación/venta/servicio en el comercio electrónico? ¿Cómo maneja los inventarios? ¿Considera usted a su organización eficiente en términos de producción?

Finanzas & contabilidad (F)

16. ¿Cuál es el presupuesto de la empresa / área para el desarrollo del comercio electrónico?
17. ¿Cuáles son los Ingresos reportados en el último año de la empresa / área del uso del comercio electrónico?
18. ¿Cuál es la estructura de costos de la empresa / área? Por favor indicar los porcentajes más relevantes.
19. ¿Qué porcentaje representan las ventas por comercio electrónico con respecto al total de sus ventas?

20. ¿Cuáles son las proyecciones de crecimiento de la empresa / área para los próximos años?
21. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento que tiene la empresa / área para el desarrollo del negocio?

Recursos humanos & cultura (H)

22. ¿Cuenta su organización con una política de selección, capacitación, y desarrollo del personal? ¿Cuál es el nivel de rotación de su personal? ¿Y del ausentismo?
23. ¿Ha tenido problemas su organización para contratar personal idóneo para algún puesto, o para retenerlo? ¿Está conforme con su personal en términos de calidad y cantidad?
24. ¿Utiliza usted terceros (outsourcing) en alguna parte de su cadena productiva?
25. ¿Diría usted que sus costos laborales son menores que los de su competencia electrónica? ¿Y con relación al canal tradicional?
26. ¿Cuál es su política de incentivos? ¿Y la de remuneraciones y beneficios?
27. La cultura organizacional es un patrón de comportamiento desarrollado por una organización que incluye valores, ritos, creencias, ceremonias, historias, entre otras. ¿Diría usted que su organización posee una cultura organizacional definida? ¿Cómo la describiría? ¿Y cómo describiría el clima laboral de su empresa?

Sistemas de información & comunicaciones (I)

28. ¿Cuál considera usted que es el mayor impacto que tienen los sistemas de información en las empresas que ofrecen productos y servicios a través del comercio electrónico?
29. ¿Considera que las empresas que participan de este sector están utilizando los sistemas de información correctamente? ¿Cómo se realiza esto en su empresa?
30. ¿Siendo Internet un insumo que los sistemas de información utilizan, considera usted que éste es actualmente un medio seguro para realizar transacciones en el país? ¿Qué acciones ha tomado o está implementando su compañía para mejorar la seguridad en los

sistemas de información con el objeto que los usuarios tengan más confianza en el uso de este canal como método de compra?

Tecnología & I+D (T).

31. ¿Cuáles son las principales necesidades tecnológicas que el sector del comercio electrónico demanda a su empresa? ¿Cómo las enfrenta?
32. En relación exclusiva al comercio electrónico, ¿su empresa dedica presupuesto específico al desarrollo de nuevos procesos, ideas, herramientas o productos que permitan mejorar el desempeño de la misma? Cuéntenos un caso de éxito.



Apéndice B

Entrevista a Fernando D'Alessio Benzaquen, Director Gerente de Linio Perú

Entrevista realizada el 24 de setiembre del 2014.

¿Cuáles serían las fortalezas y debilidades de una empresa como Linio en Administración y Gerencia?

La principal ventaja es que Linio se enfoca solo en el canal online, por lo que solo se invierte enfocado en canales digitales. Al comienzo no invertíamos en Billboards, porque no se traducían mucho en ventas, solo ayudan en branding pero no se traduce en ventas. No nos interesa mucho invertir en medios que no traen retorno y que no pueden ser medibles.

Nos tratamos de enfocar en los tres pilares del comercio electrónico exitoso:

- **Amplitud de catálogo:** Que es la posibilidad de ofrecer muchos productos sin necesidad de tener una tienda física gigante. La ventaja del online es que no tienes límite físico. Hoy Linio tienen más de 55,000 productos en catálogo.
- **Precios Competitivos:** Debemos tener igual o mejores precios que la competencia, bien sea esta competencia directa (online) o indirecta (offline).
- **Conveniencia y Servicio al consumidor:** Una de las razones por la cual crecimos tan rápido es porque en Linio pensamos mucho en el consumidor. En el canal
- **Online,** por ejemplo en Estados Unidos, el único medio de pago es la tarjeta de crédito, al igual que antes que apareciera Linio las cuponeras en Perú solo tenían como medio de pago la tarjeta de crédito, imagínate cuanta gente tiene tarjeta de crédito. El número debe estar en alrededor de 8% que son las cifras que he escuchado de VISA y los bancos. Por tanto si tu nicho es gente con tarjeta, sectores A y B, estaría bien usar tarjeta como único medio de pago. En nuestro caso sí queríamos llegar a todo el público: A, B, C, D y E. Es por eso que en Julio del 2012 lanzamos el pago contra entrega en efectivo, y el pago contra entrega con

tarjeta. Es como pedir una pizza. Eso fue lo que nos hizo captar este mercado que estaba desatendido y eso nos permitió enfocarnos en todos los peruanos y hoy día el 35% de las ventas están fuera de Lima.

Otra clara ventaja de ser una tienda de comercio electrónico es que además de no tener una limitación de infraestructura no tienes una limitación geográfica, yo no tengo que abrir 20 tiendas por departamento para captar cierto público, acá (desde Lima) puedo estar en Lima, Arequipa, Madre de Dios, Iquitos, Cajamarca, Trujillo, abrir tu tienda online y venderle a todos los peruanos.

Justamente, hablando de este tema de los departamentos, ¿cómo manejas el delivery de los productos a estos lugares?

Nosotros trabajamos con 7 u 8 operadores logísticos. Y no todos te manejan el pago contra entrega, de hecho al comienzo nadie lo quería hacer. Una de las debilidades es la misma geografía del Perú: la costa, sierra y selva, y esa misma geografía es lo que hace que los operadores logísticos tengan un reto de cómo llegar lo más rápido posible. Claramente los operadores logísticos en sí también es uno de los retos que hemos tenido, porque no hay ninguno tan bueno tampoco. Y lo mismo de la geografía es lo que hace que los operadores grandes no cubran la última milla. Por ejemplo llegan a un Iquitos y luego contratan a una empresa pequeña que tiene casi que un monopolio allí y son ellos quienes toman su bote y hacen el delivery vía río, eso sucede muchísimo. Eso también nos dificulta porque no hay un sistema de trazabilidad que nos permita saber cuál es la posición exacta del paquete. Aquí lo máximo que puedes lograr es saber cuándo sale el paquete desde el almacén de Lima a repartir a cualquier punto del Perú. Claramente si es en Lima, el tiempo de despacho es de 1 a 3 días, si es en provincias puede tomar hasta 8 días útiles.

¿Cómo censas qué tan contento está el cliente?

Hay varias cosas que nos han diferenciado de la competencia, por ejemplo el pago contra entrega, ya sea en efectivo o con tarjeta. Lo otro es las devoluciones. Por ejemplo en el extranjero tú devuelves algo y ni te preguntan, es más, te dicen: toma tu dinero de vuelta. Aquí en Perú no. Para una devolución te hacen la vida imposible, es más te van a tratar de convencer que no devuelvas. Y de ahí si los convences de devolver el producto, es decir fuiste suficientemente persistente para que te acepten de devolver el producto, te van a dar una nota de crédito. ¿Qué pasa si tú no quieres comprar más en esa tienda? Entonces lo que hicimos en Linio fue esto: si tú quieres devolver el producto te devolvemos tu plata, es más tienes hasta 7 días para devolverlo, e incluso gratuitamente; nosotros vamos y te lo recogemos. La única condición que tenemos es que el producto no haya sido usado. Si ya pasan los 7 días ya aplica la garantía de la marca.

Nosotros también usamos un indicador que se llama el NPS (Net Promotor Score) lo que te mide la satisfacción de un cliente. Son encuestas que enviamos a las personas que nos han comprado y hay 5 variables que se miden y que son: (a) Que tan fácil es navegar por tu página, (b) enfocada en producto P x Q y qué calidad de productos tienes, (c) el servicio al cliente, (d) el servicio del delivery, qué tan bueno ha sido y qué tan rápido ha sido, y (e) la política de devolución. Al final sale un puntaje que clasifican a los clientes en tres grupos: (a) el promotor: el que te compra, que está contento y que va a hablar bien de ti y te va a recomendar, (b) el pasivo: que está contento y que no habla bien ni mal de ti, y (c) el detractor: es el que ha tenido una mala experiencia, está molesto y encima va a hablar mal de ti. Y al final es un puntaje de cero al 10. Para ser promotor tienes que poner un puntaje de 9 ó 10. Imagínate ¿cuántas veces tú pones 9 ó 10 en una encuesta? Y esto lo medimos semana a semana y ahí hay benchmarks con lo cual puedes compararte. Y la idea es ver en qué estamos fallando y cómo podemos mejorar. Por ejemplo la entrega, si nos demoramos mucho

yo puedo influenciar con mi socio logístico. El socio logístico es una de las variables más difíciles de manejar.

Por otro lado el consumidor por internet es más joven. Por ejemplo de 18 a 45 años tienes el 80% de los compradores, y trabajamos en fidelizar a estos clientes, dado que tienen muchos años todavía para comprar por internet. Esto también nos ha hecho que sigamos innovando. Por ejemplo en Linio fuimos los primeros en crear una aplicación para Smartphones y Tablets. De hecho hay una tendencia clara, que de e-commerce hay una tendencia al m-commerce (Mobile Commerce).

Por otro lado hemos trabajado en 8 medios de pago con la idea de fidelizar a los clientes, sobre todo para que el medio de pago no sea una restricción. Igual la idea es que los consumidores tiendan a comprar con tarjeta de crédito y es por eso que hacemos muchas promociones para motivar a los consumidores a consumir con tarjeta de crédito. De hecho hay personas que luego de comprar unas tres veces con pago contra entrega ya luego compra con tarjeta de crédito. Sobre todo porque hay personas que compra en Amazon cuando se va a Miami con confianza pero cuando compra acá en Perú no compra porque tiene miedo de que le clonen la tarjeta, y en realidad ese es uno de los más grandes mitos. Porque en el caso de Linio por ejemplo es difícil que vulneres los niveles de seguridad de tenemos en nuestros sistemas, pero aparte también tendrían que vulnerar los procesos de seguridad de las pasarelas de pago, y que son parte de nuestras transacciones. Lo que si sucede es que a uno le clonan físicamente la tarjeta en un grifo, o restaurante y luego usan tus datos para comprar en Internet, pero allí ya no es culpa del sistema, es que el usuario se distrajo y le clonaron la tarjeta físicamente. La mayor parte de clonaciones en el país suceden de esta manera.

¿Cómo escoges qué productos poner en tu catálogo?

Lo hacemos básicamente con ensayo y error. En la parte logística hay 4 formas de vender.

- Por consignación: No estás seguro que se va a vender bien y mantienes en tu almacén los productos de tu proveedor y lo que vas vendiendo lo vas pagando.
- Cross Dock: Es igual que consignación pero el producto está en el almacén del proveedor. La desventaja del cross dock es que el producto tiene que pasar del almacén del proveedor al de Linio luego de que el consumidor hizo la compra, y esto puede tomar hasta dos días con lo cual se retrasa la entrega, lo que afecta la experiencia del cliente.
- Compra: Cuando sabes que son productos que rotan bien y los compras anticipadamente porque sabes que sí van a ser adquiridos.
- Drop Shipping: Funciona muy bien para productos grandes. Refrigeradoras, Colchones, etc. Así es más sencillo mover los productos facilitando el proceso logístico.

¿Y tienes un almacén central acá en Lima? ¿Manejas algún almacén en otra ciudad del interior?

Solo tenemos un almacén central, y esta es una práctica que compartimos con el sector offline. Nosotros tenemos un almacén en Bodegas San Francisco en Punta Hermosa. Y de allí todos los pedidos salen para todo el Perú. Y allí es donde yo veo otra oportunidad. Por ejemplo en Estados Unidos, Amazon no tiene un solo almacén, sino que tiene muchos almacenes con lo cual mejora los tiempos de entrega de los productos. Esto hace que el sistema “prime” que tiene Amazon (de pagar una anualidad y todo te llega en dos días) acá en Perú sería difícilísimo, por la parte logística.

¿Qué porcentaje del precio en general es el Delivery?

Esto es algo que las personas que no conocen el sector no se dan cuenta. Por ejemplo Amazon subsidia el 53% de los envíos en Estados Unidos. En el comercio electrónico es

parte del comercio el subsidiar el envío. Este subsidio varía, ya que el costo del envío varía dependiendo del peso y ubicación geográfica.

¿Sobre el tema de recursos humanos, que tan fácil es encontrar profesionales calificados y especializados en Perú en comercio electrónico?

Es muy difícil porque la gente no tiene experiencia en comercio electrónico. Para ponerte un ejemplo hace 2 años y medio comenzamos con 8 personas, y hoy somos 315 personas. Muchas de esas personas venían del retail tradicional. Si bien conocía cómo funcionaba el sector, pero ya en comercio electrónico las cosas funcionan diferente. Si vienes de una tienda por departamentos allí estás acostumbrado a que los proveedores vengan hacia ti, mientras que en el sector de comercio electrónico no es tan sencillo. Los proveedores desconfiaban de la fortaleza de la empresa y del canal. Ante esa situación mucha gente no funcionó trabajando en comercio electrónico, no se adaptó. Por eso que en nuestro personal hay mucha gente joven que ha comenzado con nosotros y que hemos entrenado. El problema ahora es retenerlo. Sobre todo porque otras empresas pueden tener sueldos más atractivos, sin embargo son pocos los que se van, y hay mucha gente que cree en el proyecto y se queda.

¿Allí habría una oportunidad en las universidades de generar carreras afines al sector de comercio electrónico?

Si, definitivamente. Hay universidades que hacen cursos y diplomados, pero el problema que tienen estas universidades es que los profesores de esos cursos saben muy bien la teoría pero no han vivido la experiencia de hacer comercio electrónico en el país. Y esta teoría ha sido escrita para mercados más desarrollados que el nuestro, que es algo que vamos a llegar, pero no es lo que estamos pasando ahora en el sector.

Por ejemplo, marketing online es muy diferente que el marketing offline. Muchas empresas contratan agencias de medios digitales y esas agencias tampoco saben. Al final tú les pagas para que aprendan y te hagan un trabajo pero que no te va a traer mucho valor

agregado. Es por eso que en Linio no contratamos agencias de medios, sino que todo lo hacemos acá, los entrenamos acá y están dedicadas 100% a Linio.

¿Cuáles son las ventajas y desventajas principales que se ven relacionadas a los sistemas de información en una empresa de comercio electrónico?

Bueno los sistemas de información agrupan todas las áreas: Comercial, Compras, Marketing, Servicio al cliente, Logística, Finanzas y Administración y son varias plataformas las que están en juego. La que uno ve es el front-office. Pero detrás de eso hay varias plataformas que usamos. Una es el OMS (Order Management System) y otro es el WMS (Warehouse Management System) y ambas están interconectadas, y de ahí están las pasarelas de pago. Y esa plataforma en especial es un gran reto en donde hemos tenido también que ir educándolas. Ya que las plataformas de pago locales están años atrás versus las extranjeras, de hecho, usamos todavía plataformas de pago de fuera del país. Por ejemplo el gran problema de las plataformas locales es que te re-direccionan a otra página fuera de Linio, en vez de integrarlo en la misma página y que el usuario pueda hacer el pago allí; este detalle por más simple que parezca disuade al comprador de realizar la conversión, por miedo a que le estén realizando una clonación o un phishing. A veces perdíamos el 80% de las ventas debido a este detalle. Es por eso que preferimos usar pasarelas de pago externas que sí permiten la integración. El único problema de utilizar pasarelas extranjeras es que cobran en dólares y el tipo de cambio te afecta, sobre todo cuando son productos de alto costo. Considera que el tipo de cambio en esta transacción lo fija el banco y varía dependiendo del banco. Sin embargo aún con todo este detalle preferimos utilizar las pasarelas extranjeras por esta integración que se puede hacer de los sistemas.

Otra cosa que no se puede hacer en el comercio electrónico es pagar en cuotas, ya que los bancos tienen que ponerse de acuerdo para que en la plataforma de Linio se pueda cobrar

en cuotas. El único medio de pago que permite esto es el pago contra entrega con tarjeta, ya que allí llevan el POS y se hace la división.

¿En investigación y desarrollo, manejas un área específica de la empresa que se dedica a generar nuevas ideas, procesos, etc.?

No lo tenemos localmente, pero lo centralizamos en México y Alemania. Vemos la necesidad del mercado y comenzamos a proponer opciones de acuerdo a las necesidades. Definimos los productos nuevos y como este producto nuevo afecta todas nuestras plataformas. Por ejemplo estamos trabajando con aerolíneas en otros países para manejarles el catálogo de sus productos. Esta integración necesita cambios en las plataformas y allí necesitamos desarrollos adicionales. Así también agregamos nuevas funciones a nuestras páginas mejorando la experiencia pero siempre es un área que estamos trabajando.

¿Si pudieses decirme cual ha sido para Linio el mayor reto y la mayor ventaja de ser una empresa de comercio electrónico?

Los retos han venido por los métodos de pago y la parte logística. Tener pasarelas de pago que se adecuen al mercado y que funcionen como se necesite. En la parte logística, que los operadores tengan todo el control sobre toda su cadena hasta la última milla, que tengan trazabilidad, que tengan la posibilidad de hacer envíos garantizados de 2 días o 3 días.

Por el lado de ventajas, nos podemos dar el lujo de tener un catálogo súper amplio y no tenemos que invertir 10 o 20 millones en cada tienda física. La ventaja es que yo llego a todo el Perú sin la necesidad de tener 3000 personas, sino solo 300, por lo que puedo llegar en forma más efectiva. Otra ventaja es que yo puedo ofrecer un canal más de venta a las empresas de comercio tradicional. Esto nos ha permitido no solo tener grandes empresas ofreciendo productos en nuestra página sino también por ejemplo artesanos de Villa El Salvador que ahora pueden ofrecer sus productos a todo el Perú, y lo único que necesitan es tener RUC, con lo cual estamos fomentando la formalización y el desarrollo de la economía.

Otra ventaja que tenemos son los reportes diarios, semanales, mensuales, trimestrales y anuales, por lo que monitoreamos el negocio a diario. A veces los periodistas me preguntan, ¿Cuánto piensa vender en el año? Y yo le respondo, pregúntame cuanto pienso vender este mes, porque para mí el año es a muy largo plazo. La ventaja del canal online es que todo se mide, por ejemplo nuestro marketing online también se puede medir, a diferencia del canal tradicional en donde el marketing es mucho más complicado de medir. El hecho de que puedas medir todos los días te ayuda a tener más control de la operación. No llegas al fin de mes sorprendido de que no cumpliste tus metas. Las empresas de e-commerce tienen que ser Data Driven Companies, es decir las decisiones están basadas en datos.

¿En términos de banca y logística, has pensado tenerlo dentro de la empresa?

Somos una empresa totalmente vertical. Marketing es in-house, servicio al cliente también. La parte logística, si bien alquilamos el almacén, la gente que lo opera es de nosotros. Acá tenemos un estudio de fotos, ya que hay productores de ropa que no tienen estudios para modelar sus prendas, por lo que damos ese servicio también. Y en Lima tenemos un mini operador logístico y tratamos que el 60 – 70% del delivery sea manejado por nosotros. Todo esto está verticalmente integrado.

Apéndice C

Entrevista a Carla Bejarano, Jefa de Inteligencia Comercial de VISA

Entrevista realizada el 26 de setiembre del 2014.

La Entrevista comenzó con una explicación del estudio de mercado que América Economía había realizado para VISA con respecto al comercio electrónico a principios del 2014.

¿Cómo así se dio este estudio?

Esto se presentó en su momento y lo que querían era que nosotros hiciéramos un benchmark de VISA con la competencia, ni siquiera sabíamos quiénes eran los competidores de VISA.

¿Y quiénes eran los competidores de VISA?

Solamente sabíamos que estaba MasterCard, y habíamos escuchado que había Safety Pay y nada más. Entonces nos metimos a buscar a todos los competidores metiéndonos a páginas y en verdad todo lo hemos averiguado por Internet.

Aquí un poco la agenda para que la veas rápido, un poco de lo que investigamos de comercio electrónico, habla un poco de la importancia del Perú en la región, estos son los dos giros que más representan en la región: Turismo y Retail (Saga, Ripley). Cómo estaremos de mal en comercio electrónico que las ventas de Saga y Ripley eran más o menos representativas para todo el sector.

El 98% de consumidores peruanos recurren a Internet para buscar dónde comprar, sin embargo el 63% de empresas peruanas carecen de páginas web. Demuestra el potencial que tiene el comercio electrónico pero no se está aprovechando. Hay muchas empresas sobre todo pequeñas que podrían tener un canal más de ventas, pero por desconocimiento y otras razones no están en la web. Y si quieres averiguar empresas que vendan tal producto, vas a encontrar a las pocas que tienen página web, muchas empresas no saben cómo abrir una página web, no

es tan fácil ni es tan barato y es uno de los requisitos que te pide VISA antes de obtener el sistema de pago de comercio electrónico con VISA. La conclusión era: si mucha gente acude a Internet para hacer sus búsquedas y por el otro lado hay un montón de empresas que no tienen sitio web, entonces hay una brecha importante ahí que no se está satisfaciendo.

También tiene datos estadísticos: 1.6 millones de personas realizan sus compras por Internet, si sacas tu cuenta en comparación con la población total del Perú, son datos que te pueden servir para obtener conclusiones.

El 80% de las empresas nuevas que se crean en Perú quiebran antes de dos años y el 64% de ellas no vuelven a salir al mercado. Comentarios de un experto de comercio electrónico que decía que hay muchas empresas que cierran, porque no las ves en la calle, cuando podrían ser ubicadas por medio del comercio electrónico y podría ser una forma de que ellas encuentren nuevas formas de vender, un canal más de ventas.

Como mucha gente no confía en las transacciones online, algo que impulsaría muchísimo el comercio electrónico en el Perú, es que una empresa importante y de prestigio se afilie al comercio electrónico, y quién mejor que el Estado, para que puedas pagar tus servicios. Actualmente la SUNAT tiene afiliado a VISA comercio electrónico para pago de impuestos, y hay un tema de la tasa de comisión porque nosotros cobramos una tasa de comisión que es importante y eso también es una limitación. Hay muchas empresas grandes y prestigiosas que se quieren afiliar pero no les hace sentido cuando nosotros les queremos cobrar los costos que tienen que incurrir para filiarse a comercio electrónico.

¿De qué monto es esta tasa?

4.5%, 5%.

Y para grandes retailers, ¿esta se reduce?

Con ellos tenemos una negociación especial, se repite la misma tasa que tienen en su canal tradicional, que sí es súper baja. Las grandes plataformas tienen un tratamiento

especial, por el volumen que manejan. Y el Estado quiere que no se le cobre nada, manifiesta que por ser el gobierno no se le debería de cobrar, no aceptan cobro y nosotros no podemos afilarlos gratis, se han tenido varias reuniones con la gente de gobierno que han querido afiliarse y no se ha podido porque igual nosotros incurrimos en un gasto.

Si quieres damos una mirada rápida al cuestionario, dinos qué podrías compartir y qué no.

Ok, sigamos mirando (pausa para leer documento), de hecho esto responde a una de tus preguntas, ¿cuáles son los clientes? 18 a 45 años, de hecho gente joven. ¿Cuáles son las empresas con mayor porcentaje de conversión?, Rosatel y Oltursa. El porcentaje de conversión es un ratio que mide cuánta gente ingresa a la página versus cuánta realmente efectúan la compra.

Esta es la información que aparece en el estudio que les hice llegar, sale lo que es comercio electrónico en ventas en el Perú en el 2011 al 2013, y en comparación con el resto de la región (Latinoamérica). Para nosotros comercio electrónico es el volumen que se mueve dentro de las empresas del Perú, por ejemplo Amazon no es una empresa domiciliada en el Perú por tanto para nosotros no es comercio electrónico local, por más que la venta se dé en Perú.

En ese sentido, ¿Trip Advisor tampoco lo sería?

Si las ventas son para una empresa peruana entonces sí, de lo contrario no.

Del volumen que tiene Perú en comercio electrónico, el 46% se mueve en agencias de viaje, tipo LAN. LAN es la más importante. Nosotros en VISANET tenemos una participación del 26% del comercio electrónico del Perú, y de nuestro volumen de comercio electrónico el 60% lo mueve LAN, imagínate la importancia de LAN en comercio electrónico para nosotros y en general LAN para el país. Cuando vimos el número, nosotros nos dimos cuenta de la gran cantidad de empresas que no están metidas en comercio electrónico, del

gran potencial que hay y de lo poco que se está atendiendo actualmente. Y actualmente tampoco no es que estemos atendiendo el 100% de los requerimiento de atención por comercio electrónico porque tenemos muchos problemas por una página de seguridad que se llama a Verified by VISA (VbV). Y es un tema que no solo tiene que ver con VISANET, sino también con VISA internacional. Y los bancos es un tema de seguridad, que no es tan fácil de decir que salga de uso y que la gente pueda pagar de frente. Y hay problemas simples como que la gente no se acuerda cuántos caracteres tiene la clave de VbV. Y nosotros hemos hecho propuestas como que por lo menos en los formularios de pago mensual se haga un recordaris de cuántos caracteres tiene la clave de los usuarios, algo tan simple como eso, pero para hacer un cambio como eso, la empresa que nos hace toda la parte de sistemas de comercio electrónico no es VISANET, sino es un tercero, se requiere..., es bien complejo. La plataforma como que no es propia.

¿VBV no es de ustedes?

No. Es una empresa que se llama Alignet. Y que a la vez nos está haciendo medio que la competencia en temas de comercio electrónico, es nuestro competidor, y nuestro proveedor a la vez, esa es la realidad.

¿Alignet tiene otro canal que no sea VBV?

VBV es el medio digamos de seguridad de VISA. Para proteger a los tarjeta-habientes en sus compras por internet, te pide el número de caracteres. Sin la autorización de uso, este sistema por parte de los tarjeta-habientes a los bancos, no se puede emplear. Por VBV hay muchas cosas que no se realizan. Los usuarios primero que les da flojera averiguar la forma de afiliarse a VBV, segundo que no se acuerdan la clave si es que ya se afiliaron y tercero que a veces la página se cuelga. La plataforma tecnológica de comercio electrónico de hecho es muy mala, y cambiarla cuesta muchísimo dinero.

Gran problema es la falta de confianza en los medios de pago y los paradigmas que incrementan ello.

De hecho lo que nos interesaba más conocer era MasterCard. Después descubrimos que hay otros medios que resultan competentes, no sólo MasterCard. Siempre analizando de cara al cliente que adquiere comercio electrónico para su comercio, no para su compra-venta.

¿No al usuario?

No, porque nuestros clientes son las empresas. ¿Qué es lo que pasa? que hay un montón de gente que se quiere afiliar a comercio electrónico y hay mucho interés. Hay mucha gente que nos toca la puerta porque quieren vender por web, pero no es tan fácil y nosotros hacemos un paquete integral en el cual les prestamos. Si es una empresa pequeña: “quiero un mes de internet”, les pedimos 07 requisitos que no tienen (que cuesta plata) para el tema de la página web. Hasta que ellos hagan ese desarrollo puede pasar un año, desde que nos tocan la puerta para la afiliación hasta que hacen el pago inicial del contrato y hasta que realmente lo hacen. Estamos viendo la forma de acompañarlos para que ese tiempo sea menor y diseñar paquetes que actualmente no hay. El análisis nuevamente es de cara a la empresa que se afilia (al comercio), comparando entre los distintos medios de pago los formularios y formas de inscribirse.

¿Y sabes los números de cada uno como participación?

Déjame revisar, por ahí tengo algunos números. Ahora, cuál es el tema con PayPal? Actualmente sí hay empresas en el Perú que dentro de sus medios de comercio electrónico ofrecen PayPal, que son muy pocas, y el tema es que PayPal no está en el Perú. Tú te puedes inscribir si eres empresa, pero lo haces en EE.UU., por lo tanto la cuenta que se abre está en EE.UU. y tú para utilizar los fondos tienes que hacer una transferencia, y todo se mueve en dólares, tú cobras en soles. Entonces no es tan fácil para las empresas adquirir PayPal. Sé que hoy en día, porque este estudio lo hemos hecho en enero, PayPal ya se está moviendo en el

Perú para ingresar con Interbank y ya ha habido una inversión de Interbank y PayPal para tratar de incursionar y comenzar ya abrir cuentas en Perú, lo cual para nosotros no sería muy bueno porque ofrecen temas de seguridad que nosotros quizá no.

¿Cómo funciona PayPal?

Tú creas una cuenta, todos tu datos están guardados en la página de PayPal y cada vez que quieras hacer un compra en una tienda virtual utilizas tu cuenta de PayPal y ya no tienes que darle a la empresa tus datos de número de tarjeta ni nada. Es decir, tú por ejemplo para comprar con VISA tú te metes a la página y pones tu tarjeta (Rosatel, por ejemplo). Tú le das el número de tu tarjeta a Rosatel. Con PayPal no funciona así, si tú tienes que entrar a la página de Rosatel, en la página va a haber una opción de PayPal y cuando pones PayPal automáticamente se va a su cuenta de PayPal y tu previamente ya te inscribiste y está guardado en una nube todos tus datos de seguridad, ya te logueaste y Rosatel no tiene por qué ver tus datos. En VISA estamos tratando de contar con un sistema así, creemos que esa sería una forma de que la gente se sienta más segura a la hora de comprar. La gente tiene miedo de poner su número de tarjeta.

Pago Efectivo si sería bueno que te lo explique, Pago Efectivo es una empresa de comercio, muy inteligentes porque han encontrado que muchas empresas tienen dificultad para vender por comercio electrónico por las razones que te digo, VBV en el caso de VISA. En el caso de MasterCard que si bien tienen una página de seguridad más simple que pueden prescindir de esa opción de seguridad y pasas de frente, no hay mucha gente que tenga MasterCard, entonces lo que está haciendo pago efectivo están dando una opción a las empresas para así como te ofrecen pagar con VISA o MasterCard, te ofrezcan pago en efectivo y te den un código para que con este código el consumidor haga un pago off line, para que pagues al día siguiente en una agencia afiliada, lo cual es una solución perfecta para que concluyas tu transacción en la página web, pero finalmente tienes la seguridad que no

compartes los datos de tu tarjeta. Pero igual bajo cierto punto de vista no termina siendo comercio electrónico al 100% porque tienes que ir y desplazarte que era algo que evitabas al pagar con tarjeta.

¿Cómo ven la situación de comercio electrónico en el Perú?

Para empezar nosotros consideramos como comercio electrónico todas las ventas que están hechas dentro del país.

Me comentaste que no incluían transferencias o pagos de servicios a través de páginas de bancos.

En caso exista un medio de pago de comercio electrónico que te deriva automáticamente a la página del Banco de Crédito o del banco que tú gustes para hacer la transferencia, por ejemplo Rosatel tiene la opción de VISA, MasterCard, Pago efectivo, etc. Existe una opción más que te deriva directamente al banco para realizar la transferencia. Depende cómo quieran ustedes definir el comercio electrónico, si está incluido como competencia.

Sí, nosotros creemos que hay un montón de potencial, (respondiendo la pregunta anterior sobre cómo ven ellos la situación del comercio electrónico en el Perú) de muchas empresas que van a VISA nos tocan la puerta porque quieren afiliarse al comercio electrónico. De hecho solamente creo que un 2 % de participación a nivel de país de comercio electrónico si es que lo comparas con toda la región y a nivel de personas también, existen personas que quisieran pagar por Internet, pero hay desconfianza, y no crezca como debería crecer. Creemos que está creciendo súper lento y que podría crecer más rápido, pero de hecho han salido últimamente medidas tipo El Comercio que están tratando de ver formas alternativas de pago que no sólo sean tarjetas que me parece súper creativo, de hecho somos uno de los pocos países que están haciendo algo así. Yo creo que con el pasar de los años, si es que nosotros como organizadores, tipo VISA, MasterCard, ideamos formas como para que

la desconfianza que tiene actualmente del consumidor ya no esté, de hecho sí va a crecer más. Pero estamos en pañales todavía.

¿Qué factores creen que han impedido que el comercio electrónico se dé en el Perú? ¿Es un problema de la demanda? ¿Qué debería cambiar?

Tres factores: a nivel de las personas, la desconfianza. Actualmente las personas compran en páginas conocidas, tipo LAN, por lo que sería muy bueno para el CE que otra empresa de alto prestigio, como el gobierno por ejemplo, intente afiliarse, empresas en las cuales la gente confíe. Otro problema es que si compras por Internet actualmente no te permite comprar en cuotas, entonces eso también te limita. Si compras físicamente sí te permite comprar en cuotas. En otros países sí te permite comprar en cuotas y nosotros como VISA estamos tratando de implementar ese sistema, pero es complejo.

¿Cómo está compuesto el accionariado de VISA en Perú?

Nosotros somos VisaNet, nosotros representamos a la marca VISA, pero los dueños de VisaNet en el Perú son los bancos, los bancos que emiten las tarjetas de crédito VISA. Todas las decisiones en realidad, no solamente las tomamos nosotros sino que dependemos de los bancos y la tasa de comisión que se les cobra a los comercios se reparte entre los bancos y nosotros. Eso también es una barrera, nosotros no podemos bajar las tasas de comisión, por más que como estrategia nos interese, el banco no lo permite. Digamos que de un 4% de comisión, el 80% se lo lleva el banco y el 20% nosotros y nosotros hacemos toda la administración del comercio. Al final esa repartición de 80 y 20 sí es equitativa si consideras que el Banco se hace todo el trabajo de emisión de las tarjetas, los plásticos, estados de cuenta, call center, programa de fidelidad. Entonces cualquier decisión que queramos hacer, por ejemplo si queremos que ahora por comercio electrónico sí se pueda pagar en cuotas, es una decisión que también la tiene que tomar el banco y no sólo un banco si no todos los bancos, Crédito, SCOTIABANK, es por eso que también es muy lento tomar cualquier

decisión a nivel de comercio electrónico, pues se necesita la aprobación de todos los bancos y de VISA Internacional.

¿Esa tasa del Perú es mucho mayor que en otros países?

Sí, el modelo de negocio de tarjeta de crédito es más o menos único, creo que solo en Guatemala se replica así. Por ejemplo en Brasil, la procesadora se llama Cielo y no solamente procesa VISA, si no procesa todas las marcas y ellos se llevan el 100% de la tasa. VISA recibe una cuota, un costo fijo por cada transacción que es diferente a llevarte un porcentaje de la venta. De hecho en un mercado como Brasil hay más posibilidad de crecimiento que de repente en Perú. Sabemos que la tasa de comisión es un factor muy importante por el cual muchas empresas no se afilian al mundo del comercio electrónico sino también porque muchas de las empresas se desenvuelven en zonas periféricas y son empresas pequeñas sobre todo porque en estos momentos nuestro crecimiento está en las zonas periféricas, en las pequeñas empresas, pequeños empresarios que no tienen mucha cultura financiera y que para ellos la tasa de comisión es un gasto más que una inversión. Que por más que sabemos que si les bajamos las tasas tendríamos más afiliaciones, nosotros nos meteríamos en una situación económica no muy rentable y por lo tanto al final no es viable. Mientras que esa sea la realidad Perú, lo vemos un poco difícil.

Desde el punto de vista de las empresas pequeñas, porque las empresas grandes ya están afiliadas, lo que tenemos es que las empresas nos tocan la puerta, quieren afiliarse pero no tienen conocimiento de qué es lo que requieren para poder integrarse al medio de pago y no hay muchas soluciones que permitan a una empresa pequeña afiliarse tan fácilmente. Primero es caro, requiere un costo de integración inicial, se cobra una anualidad, se te pide que tengas una persona de TI que te haga la integración, el desarrollo. Tienes que tener una página web, las empresas creen que te tocan la puerta y le vas a hacer la página web, lo cual no es así, es aquí que radica el tiempo que demoran que comenté anteriormente. Una solución

es que se creen paquetes integrales que incluyan no solamente la evaluación final cuando ya tienes la integración, la página web, sino que también se haga ese trabajo por medio de una empresa integradora. Estamos tratando de aliarnos con una empresa que se encargue de hacer ese trabajo con las empresas pequeñas y les dé un tipo de soporte. De hecho cuando nos tocan la puerta y les pedimos los requisitos que deben presentar, nos preguntan a dónde ir, y nosotros en VISA no sabemos a dónde enviarlos.

A nivel de las procesadoras (VisaNet y MasterCard), principalmente el tema de seguridad, sabemos que esa es una barrera, que muchas transacciones se caen porque tienen que pasar por esa página que te digo que se llama VBV, sin embargo no podemos prescindir de esa página por seguridad, porque son temas que también no los imponen los bancos, es un tema político también que se tienen que negociar con cada banco.

¿Pero también hay operaciones online con tarjetas de crédito VISA que no pasan a través de VBV?

Sólo con unas cuantas empresas contadas con los dedos, porque son empresas como por ejemplo Ripley. Nos ha pasado que tienen poder, te tocan la puerta porque manejan reportes que les indican al final del mes cuántas operaciones se convierten en ventas y cuántos intentos han habido, por eso que cuando ven el ratio de cuánto realmente crecieron, la brecha es gigante. De 100 solamente se realizan un número muy bajo de operaciones.

¿Tú crees que podrías precisarlo? ¿Está alrededor de 10, 20, 5%?

Es muy bajo¹, por eso que en algunos casos tenemos que solicitar a los bancos y a VISA, para que en casos específicos la empresa pueda prescindir de esta tema de seguridad, pero bajo la responsabilidad de Ripley mismo o de las empresas que tenemos este permiso especial, de que en caso exista algún tipo de fraude, ellos serían los responsables ante el cliente, es decir que lo asuman ellos. En el tema de fraude cuando hay una operación por

¹ Terminada la entrevista, Carla mencionó que dicha tasa de conversión no llegaba a ser 1%.

internet y no reconoces una transacción, llamas a tu banco y lo que el banco hace es incurrir en temas administrativos para encontrar a VisaNet y pedirle que demuestre si se ha hecho la transacción o no. VisaNet entonces también se mete en unos procesos administrativos que también nos cuesta porque hay personas que trabajan investigando cada una de las transacciones que entran en disputa. Si hay fraude y no ha pasado por VBV, entonces el banco asume el riesgo, de lo contrario VISA estaría protegido porque es un convenio que maneja con la empresa de VBV.

¿VBV ha tenido problemas de fraude?

Puede haber, pero casi nada. Es un medio de seguridad. Tiene tantas consultas de seguridad que digamos que VBV hace una serie de preguntas lógicas a ver si esta persona está conectada desde una IP conocida, si es que esta persona se ha conectado desde esta página anteriormente y va teniendo una ponderación para ver si se aprueba o no se aprueba la transacción.

¿Cuáles son las razones que desincentivan la compra en línea entre los consumidores peruanos?

La respuesta está en lo anteriormente absuelto.

¿Qué factores generan una buena o mala experiencia de comprar en línea?

Algo que vimos es que la primera vez que tú tienes la experiencia de comprar define finalmente si vas a querer seguir comprando o no. Si no ves que la página sea amistosa o que se trabó, probablemente no la vuelvas a utilizar. Asimismo que guíe bien al usuario a realizar paso a paso la transacción, que tenga un buen diseño y los derive a nuestro costing amigablemente, a los formularios. Esta parte de VBV también influye bastante por lo antes mencionado.

¿Es la complejidad en el sistema de pago un desmotivador para la compras en línea?

Sí, de hecho la gente compra más si la página web es amistosa, rápida. Creo que esa pregunta va de la mano con la siguiente.

En su opinión, ¿el cliente prefiere un sistema complejo de pago Safety Pay a un sistema con mayor riesgo al fraude o es al contrario?

De hecho no prefieren un sistema complejo, si no que sea directo, fluido y amistoso, pero como actualmente las ofertas son lo que son. Si es que estuviera Safety Pay, actualmente en Perú muy pocas empresas tienen Safety Pay y la gente que lo usa lo utiliza para comprar en Amazon, páginas de afuera.

¿Es la percepción sobre niveles de fraude en él un desmotivador para las compra en línea?

De todas maneras, de hecho que sí.

¿Es la poca bancarización y personas sujetos de crédito un impedimento para las compras en líneas?

Antes sí podía haber sido una limitación, pero ahora con otras opciones nuevas como pago presencial, pago en efectivo, contra entrega, ya ni siquiera necesitas una tarjeta para realizar una transacción. Ahora, no todas las empresas están afiliadas a estas nuevas modalidades, pero poco a poco se están afiliando y están llegando a tener terreno en el mercado.

¿Se podría decir que todavía no está copado ese bajo nivel de bancarización en comparación con la penetración que tiene el comercio electrónico?

Sí, no está copado.

¿Existe algo que quisieras aportar que no hayamos conversado?

El comercio electrónico tiene alto potencial. La gente se mete a investigar qué cosa quiere el cliente, y ya no solo fijarse en el comercio electrónico de cara al usuario final sino también en las empresas que quieren afiliarse al comercio electrónico, principalmente las

empresas pequeñas, que tienen la intención de contar con un canal nuevo a sus ventas pero ven con la complejidad y costos de alinearse a los requerimientos que requiere el uso de este canal, mientras encontremos opciones que cierren todo el círculo, que satisfagan al usuario final y a las empresas que quieren ingresar a este canal, con el apoyo de bancos y el sector.



Apéndice D

Entrevista a Rolando Arellano, Presidente de Directorio de Arellano Marketing

Entrevista realizada el 01 de octubre del 2014.

Se habla mucho de que el comercio electrónico en el Perú recién está naciendo.

¿Cuál cree usted que han sido las principales causas que han retrasado el comercio electrónico en el Perú?

En principio hay que relativizar las cosas, es cierto que Brasil y México tienen más penetración, pero hay que mirarlo en términos de millones de personas, en donde tenemos 200 millones y 100 millones respectivamente. En el caso de México, tiene el doble de PBI per cápita que el Perú. Siempre vemos las cifras globales, pero hay que analizar el volumen poblacional.

Lo que ha demorado el ingreso es que, comparativamente con México, tenemos un atraso al ingreso de la economía moderna de casi 10 años, ellos entraron al TLC con Estados Unidos y Canadá, y tenían más acceso a la tecnología. Y el caso de Brasil es que ha tenido un servicio de telecomunicaciones que se desarrolló antes. Sin embargo, creo sobretodo que lo nuestro ha sido en gran parte por falta de oferta, no ha habido oferta interna de e-commerce.

Creo que también hay un tema del temor a dar tus claves o datos personales, pero es algo que se da en todos lados de forma generalizada, ¿cómo se quita este temor? cuando lo usas, usándolo, si no lo usas siempre vas a tener este temor, si compras la primera vez y no pasó nada comienzas a acostumbrarte. Y segundo, es necesario romper algunos paradigmas que son dados en el e-commerce fuera. Por ejemplo, como les comentaba en clase: e-commerce igual a tarjeta de crédito, lo cual no es cierto, ¿para qué poner barreras?

¿Qué opciones tendríamos para desarrollarlo y recuperar un poco el tiempo?

¿Que podrían hacer las empresas y el gobierno?

Yo creo que por el lado del gobierno lo único que realmente es válido es mejor velocidad en el tema de Internet, en las rutas. Lo que sí creo es que el problema básico está en manos de las empresas privadas, pues se ha generado una especie de círculo vicioso. Las empresas decían: nadie compra por Internet, por lo tanto no invertimos en tiendas virtuales; y si no hay oferta, ¿dónde va a comprar alguien, si no hay qué vender?; y ustedes han visto que recién en los últimos dos años, salvo el caso de Lan, recién hemos visto a un Saga Falabella empezar a entrar, o un Linio, Rosatel; pero ha sido mínimo; si alguien quiere comprar algo no tenías casi opción.

¿A cree que se debe este temor de las empresas?, ¿porque no toman ese riesgo?, ¿no le ven potencial o la inversión es muy alta? Que en la región está demostrado que funciona.

Creo que hay muchos prejuicios con respecto a las características de los consumidores peruanos. Cuando hablas con las empresas, el empresario te dice como si fueran verdades absolutas ya demostradas: “el peruano es muy desconfiado”, “al peruano no le gusta comprar”, y la verdad es que ninguna tiene una evidencia real pues la penetración de Internet es muy alta. Lo mismo dicen los banqueros, que indican que “los peruanos no usan la banca porque es muy complicado”, y “el peruano no es tecnológico”. Sin embargo, tienes un 30% de penetración de bancarización y 60% de penetración de Internet. Si el peruano no fuera moderno, se tendría 30% de penetración de bancarización y 30% de penetración de Internet. Lo que te están diciendo estas cifras, es que lo que no ha hecho la banca es crecer y ofrecer los servicios para ese otro 30%; creo que lo mismo pasa con el e-commerce; quiere decir que hay gente moderna a la que no se está llegando por estereotipos, realmente para mí es un problema de oferta.

Ya para las empresas que dieron el paso, y son empresas exclusivamente de comercio electrónico y manejan el canal alternativo de tiendas virtuales. ¿Cuál

considera usted que son la ventajas y desventajas que tienen este tipo de empresas versus el sector tradicional?

Las ventajas son muchas, los costos son menores, los costos de logísticas, el costo de distribución tradicional (tiendas) es cada vez más caro en Perú, se tienen costos muy altos de implementación. La otra ventaja es que puedes llegar a mucho más gente; mientras que un supermercado solo llega a su área de influencia y normalmente en el caso de Lima por ejemplo solo se llega a la zona de la Lima Central, en la Lima periférica con 6 millones de habitantes casi no hay nada, mientras que el Internet sí te da la posibilidad de llegar a todos.

Los problemas que se tienen recaen básicamente en logística de envío, que si bien existen estas empresas de courier, no son muy confiables pues son bastante básicas, como se pelean por centavos, su nivel de servicio es bajísimo. Por ejemplo, para la entrega de los estados de cuenta cobran siete centavos, su servicio es tan básico porque cobran muy poco y no hay ningún tipo de sofisticación; por otro lado hay los problemas clásicos de la venta a distancia referidos a que la gente quiere recibir sus productos inmediatamente. Por ejemplo lo que está pasando en Colombia, al existir cada vez mayor oferta, la gente está comprando hasta verduras; creo que son problemas menores.

¿Qué estrategias deberían hacer para aprovechar estas ventajas y contrarrestar las desventajas, desde el punto de vista empresarial?

Creo que los empresarios deberían segmentar su mercado, pues si bien es cierto se tiene una penetración de más del 60% de uso de Internet, que es lo que nosotros encontramos, sin embargo si tú vas a jóvenes de menos de 30 años, eso es más de 80%. Entonces si tú segmentas adecuadamente, los productos para jóvenes, probablemente vas a ser más eficiente. En el caso nuestro de Estilos de Vida, los sofisticados ya están comprando en Internet, y no compran más porque ya no tienen oferta, pero tienes por ejemplo la mujer moderna, la cual es una mujer que trabaja fuera, que ya no tiene tiempo, para la cual es una

carga ir al supermercado, a diferencia de la madre tradicional, para la cual ir al supermercado es un paseo, una experiencia; pero para esta mujer moderna, que está creciendo, que es la mayoría de la mujer de hoy, es una mujer a la que perfectamente se le puede vender por internet porque le quita una carga, pero hay que dirigirse a ella en estos términos, no pensar en “la mujer”, en la mujer de clase “A”, hay que pensar en la mujer moderna que puede estar en A, B, C, etc., que es una mujer que está más orientada a eso; probablemente formal un poco más. Pero estos dos grupos, sofisticados y modernas, además de los jóvenes, jóvenes de estos grupos, deberían ser aquellos a los que yo me dirija, si tengo productos para ellos.

¿Cuál es el comportamiento de los consumidores de acuerdo al modelo de segmentación de estilos de vida con respecto al comercio electrónico? Usted ya menciona dos de ellos, los demás segmentos ¿cómo se podrían analizar? ¿Varía con respecto al sector tradicional?

Sí. Por ejemplo, que pasa con el hombre progresista: es un hombre que no necesariamente no es tecnológico, pero tiene poco tiempo, probablemente venderle productos por comercio electrónico no suceda, pues no es un gran comprador; pero sí venderle insumos para su negocio, venderle el tema como eficiencia para él, que va en favor de su negocio.

Se habla de e-commerce, para que la gente llegue, pero no se está haciendo el marketing moderno, que hacen los otros sistemas, que es dar ofertas específicas según el tipo de personas. Por ejemplo, que cosa dice Linio: pongo mi tienda, y que compre el que quiera comprar, cuando en realidad por ejemplo, si soy Ebel, y quiero mi tienda virtual, debo pensar a quién me dirijo. En el caso de los Linio se han ido al otro extremo, que es el extremo de la identificación personal, a eso se llega, con eso no comienzas.

¿Qué cree usted que le gusta al consumidor de comercio electrónico?

Respondo como consumidor. Mi impresión es que tienes la posibilidad de elección, pues tienen una gran gama de productos, realmente te sientes empoderado, que es un poco lo

que nosotros vemos comparativamente entre el mercado y el supermercado. Este último puede tener todo y de muy buena calidad, pero en el mercado el consumidor tiene el poder, porque decide si comprar a esta u otra “caserita”, entonces el hecho de que haya competencia lo empodera, que no es lo mismo que en el supermercado, que tú tienes una oferta y es una sola.

¿Qué es lo principal que deberían hacer las empresas de comercio electrónico para atraer más clientes?

Creo que inicialmente el comercio electrónico, deben crear métodos complementarios para que la gente te pruebe; no es que necesites mucha publicidad, porque lo que necesitas es que te prueben, y si el producto es bueno te van a seguir comprando; empujándolo para generar una experiencia amigable. ¿Porque? porque muchas veces las páginas web son pensadas con visión de ingeniero o analista, no de consumidor. Sí creo que hay que meterle mucho marketing al desarrollo de la página, igual que cuando desarrollas una tienda.

¿Usted cree que es porque hay una falta de preparación del recurso humano?

Lo que creo es que el e-commerce viene de la tecnología, no viene de la demanda, se crea tecnológicamente y después se ve cómo se aplica, el nacimiento es cerrado, así nació, y ahora le falta adaptarse.

¿Arellano Marketing recibe muchos requerimientos de las empresas para hacer estudios de marketing en comercio electrónico?

Es muy poco lo que las empresas piden. Sí hacemos, pero no es significativa. Nadie lo hace desde el punto de vista de marketing, lo hace desde el punto de vista tecnológico, de sistemas, que le haga la página web. Para el sector tradicional sí vienen, y hacemos estudios detallados, hasta escogemos el color. No existen estudios, se tiene una visión totalmente tecnológica y que explica la situación.

¿Cuál sería su recomendación general sobre qué tipo de acciones se deberían realizar a nivel de sector e-commerce para desarrollarlo, considerando todos los actuantes?

Yo no creo que haya un sector de comercio electrónico, creo que hay un sector retail o comercio si quieres. El comercio electrónico es uno de los canales, pues más bien yo creo en la integración de medios. Si yo tengo tiendas físicas, voy a poner una tienda virtual como un canal adicional, y que inclusive podría ser un canal único. Es como que me digas que hay un sector taxis, un sector colectivos, para mí es el sector es transporte. Entonces creo que el hecho de pensar que es un sector de actividad, y que más bien lo importante es pensar por ejemplo en el sector ropa, ahora cómo uso el canal de comercio electrónico. Si lo miramos como sector, lo encasillamos en el sector tecnológico, lo cual es un error.

¿No cree que la gran cantidad de empresas informales (microempresarios), afecte el crecimiento del comercio electrónico?

Afecta un poco, pero voy a darle una vuelta a la pregunta. En realidad para las empresas formales, el e-commerce es algo donde debo estar, pero no necesariamente es algo que me favorezca, es casi un mal necesario, porque lo que hace el e-commerce es abrir la competencia a cualquiera. Hasta ahora mis barreras de entrada eran mis tiendas, si quieres competir conmigo construye tiendas, pero ahora un chiquitito puede entrar y vender lo mismo que tú, como lo ha hecho Linio. Entonces compites sin esa barrera de entrada. A los que justamente les sirve el comercio electrónico es a los chicos, pues los pone en igualdad con los grandes.

¿Quizás esa sea una de las razones por la que las grandes empresas no quieran desarrollar este canal, pues no desarrollarían un canal para ellos, sino para otros?

Podría ser, creo que es muy probable, pero no creo que lo hayan hecho adrede, creo que sin darse cuenta se dio. El e-commerce es como el revólver en el siglo XIX. En el lejano

oeste antes mandaba el más grande, aparece el revólver y transforma la historia, pues con el revolver el que mandaba es el más rápido en disparar. Como le dicen los gringos: el “equalizer”, el igualador, pues pone al mismo nivel a los chicos y a los grandes. Es por ello que Linio está por encima, por ejemplo, que Falabella.

