

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Análisis de los factores que permiten la incorporación del comercio electrónico en las MYPES del subsector de confecciones de ropa de mujer en Gamarra**

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

CASTRO ESCOBEDO, Ingrid Janet  
CHUQUILLANQUI FLORES, Sandra Andrea

Asesoradas por: Mgtr. Renato Jose Gandolfi Castagnola

Lima, febrero del 2021

La tesis

**Análisis de los factores que permiten la incorporación del comercio electrónico en las MYPES del subsector de confecciones de ropa de mujer en Gamarra**

ha sido aprobada por:

---

Mgtr. Regina Mariella Soriano Rivera  
[Presidente del jurado]

---

Mgtr. Renato Jose Gandolfi Castagnola  
[Asesor jurado]

---

Mgtr. Gabriela Elizabeth Linares Callali  
[Tercer jurado]

Gracias a Dios por darme salud y sabiduría durante mi etapa universitaria. Dedico esta tesis y agradezco infinitamente a mi madre Iris, quien es mi soporte incondicional en cada paso de mi vida, a mi hermana Melany por ayudarme a mantener la calma en situaciones difíciles y a mis abuelitos Lino y Estela por sus sabios consejos. A todos ellos por su amor y alentarme a seguir cumpliendo mis metas. A mi gran amiga Sandra por su perseverancia y esfuerzo para realización de la presente investigación.

**Ingrid Castro Escobedo**

Gracias a Dios por demostrarme que a donde quiere que vaya siempre está de la mano conmigo.

Dedicado a mis padres, Adelaida Flores y Rubén Chuquillanqui por su dedicación, inmenso amor y por haberme dado el soporte necesario para crecer en mi etapa profesional y confiar en mi para tomar las mejores decisiones. Por último, agradezco a mi compañera de tesis Ingrid Castro por su motivación y entrega constante en la investigación.

**Sandra Chuquillanqui Flores**



Gracias infinitas a nuestro asesor Renato Gandolfi por guiarnos en el proceso de realización del último proyecto de nuestra etapa universitaria, por su compromiso, sugerencias y darnos ánimos en cada reunión para seguir avanzado. También a cada una de las personas que nos brindaron un espacio de su tiempo para contribuir con la tesis, especialmente a cada uno de los dueños de las MYPES de Gamarra, quienes nos abrieron las puertas de su empresa y nos compartieron sus experiencias a pesar de la difícil situación por la que atraviesa su negocio por la pandemia.



## ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Oportunidad de investigación.....	2
1.1. Comercio electrónico .....	4
1.2. Principales modelos teóricos de incorporación de tecnologías y comercio electrónico .....	8
1.3. Desarrollo del comercio electrónico en el sector textil y confecciones peruano.....	12
1.4. Construcción del modelo inicial de análisis adaptado .....	19
2. Objetivos de investigación .....	22
2.1. Objetivo general.....	22
2.2. Objetivos específicos: .....	23
3. Preguntas de Investigación.....	23
3.1. Pregunta general: .....	23
3.2. Preguntas específicas: .....	23
4. Justificación .....	23
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
1. Determinación del alcance, enfoque y estrategia general .....	25
1.1. Alcance.....	25
1.2. Enfoque.....	26
1.3. Estrategia general.....	26
2. Secuencia metodológica.....	27
2.1. Fase exploratoria.....	28
2.2. Fase de validación con expertos empíricos .....	29
2.3. Fase de trabajo de campo .....	29
2.4. Fase analítica.....	29
3. Selección de las unidades de investigación .....	29
4. Instrumentos de recolección y técnicas de análisis de información .....	30
4.1. Instrumentos de recolección de información.....	30

4.2. Técnica de análisis cualitativo.....	31
5. Ética de la investigación.....	32
<b>CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....</b>	<b>33</b>
1. Validación de los variables del modelo inicial de análisis adaptado por expertos empíricos.....	33
1.1. Perfil de los expertos empíricos.....	33
1.2. Sistematización de la información .....	34
1.3. Validación de las variables del modelo inicial de análisis adaptado.....	35
2. Análisis cualitativo de la información.....	42
2.1. Perfil de los dueños de las MYPES.....	42
2.2. Sistematización de la información.....	43
2.3. Análisis de los factores que permiten la incorporación del comercio electrónico.....	44
<b>CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>69</b>
1. Conclusiones.....	69
2. Recomendaciones .....	72
3. Limitaciones y líneas futuras de investigación.....	76
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXO A: Proceso de búsqueda de información Literaria .....</b>	<b>84</b>
<b>ANEXO B: Características de los compradores online en pandemia .....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXO C: Matriz de Consistencia.....</b>	<b>88</b>
<b>ANEXO D: Descripción de las variables .....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXO E: Guía de entrevistas .....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXO F: Contacto con expertos empíricos.....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXO G: Matriz de resumen de respuestas expertos empíricos .....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXO H: Sistematización de información de expertos empíricos .....</b>	<b>113</b>
<b>ANEXO I: Características de las MYPES entrevistadas .....</b>	<b>117</b>
<b>ANEXO J: Matriz de resumen de respuestas MYPES.....</b>	<b>118</b>
<b>ANEXO K: Protocolo de consentimiento informado .....</b>	<b>147</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo Tecnología-Organización-Entorno.....	9
Figura 2: Modelo DOI Variables determinantes del grado de adopción de innovaciones .....	10
Figura 3: Modelo Preparación tecnológica percibida (PERM).....	11
Figura 4: Modelo de Ajmal y Yasin .....	12
Figura 5: Aportes de las teorías al modelo inicial de análisis adaptado .....	19
Figura 6: Versión inicial del modelo de análisis adaptado .....	22
Figura 7: Secuencia metodológica.....	28
Figura 8: Codificación de variables del modelo inicial de análisis .....	35
Figura 9: Versión final del modelo de análisis de adaptado .....	42
Figura 10: Perfil de los dueños de las MYPES.....	43
Figura 11: Codificación de variables del modelo final de análisis.....	44



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Perfil de los expertos empíricos .....	34
Tabla 2: Importancia de la variable para la incorporación del comercio electrónico según la escala de Likert .....	34
Tabla 3: Hallazgos de los factores del Grupo Rol del Gerente .....	51
Tabla 4: Hallazgos del factor del Grupo Recursos Humanos .....	54
Tabla 5: Hallazgos del factor del Grupo Recursos tecnológicos: .....	57
Tabla 6: Hallazgos de los factores del Grupo Recursos Financieros .....	60
Tabla 7: Hallazgos de factor del Grupo Predisposición tecnológica del cliente .....	63
Tabla 8: Hallazgos del factor del Grupo Competencia del mercado:.....	66
Tabla 9: Hallazgos del factor del Grupo Apoyo Gubernamental.....	68



## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar los factores que permiten la incorporación del comercio electrónico en las micro y pequeñas empresas (MYPES) del sub-sector de confecciones de ropa de mujer en el Emporio Comercial de Gamarra.

A nivel metodológico, el estudio tuvo un enfoque cualitativo con alcance descriptivo. La recolección de la información se dio a través de entrevistas a profundidad semi estructuradas. Primero, se entrevistaron a siete expertos empíricos para validar la relevancia de las variables y una mayor comprensión de los factores en el sujeto de estudio. Segundo, se entrevistaron a diecisiete dueños de MYPES, quienes desde su experiencia dieron a conocer los factores que permitieron la incorporación del comercio electrónico.

Con la información recolectada, se realizó la triangulación de la teoría, perspectivas de los expertos y experiencias de los dueños. Así, se obtuvieron los hallazgos de cada factor y se determinó que solo siete son valiosos que permiten la incorporación del comercio electrónico en el sujeto de estudio.

De esta manera, la tesis cumplió con el objetivo general, ello representa un aporte a la teoría de incorporación del comercio electrónico en el contexto MYPE peruano, ya que no existe un marco de referencia de factores que permiten la incorporación del comercio electrónico en este segmento empresarial, lo cual también contribuye para futuras líneas de investigación.

Palabras clave: MYPES de Gamarra, comercio electrónico, sector textil y de confecciones

# INTRODUCCIÓN

Durante varios años, el sector textil y confecciones se ha considerado como uno de los sectores más atrasados en la incorporación de tecnologías, incluido el comercio electrónico. Ello puede ser considerado consecuencia de las limitantes del segmento empresarial MYPE, lo cual genera que desaprovechen las oportunidades y ventajas competitivas que brinda el comercio electrónico. No obstante, la situación de pandemia ha impulsado la incorporación de este método de comercialización en las MYPES peruanas. En ese sentido, la presente tesis analiza los factores que permiten la incorporación del comercio electrónico en las MYPES del subsector de confecciones de ropa de mujer en el Emporio Comercial de Gamarra.

La presente investigación está estructurada en cuatro capítulos. El primer capítulo presenta el planteamiento de la investigación, el cual está conformado por la oportunidad de investigación, los objetivos, preguntas de investigación y la justificación. En el segundo capítulo se describe la metodología aplicada, la cual incluye la determinación del alcance, enfoque, estrategia general de la investigación, secuencia metodológica y selección de las unidades de investigación. Luego de ello, se presentarán los instrumentos de recolección, técnicas de análisis de información y ética de la investigación.

El tercer capítulo presenta el análisis de la investigación, el cual está dividido en dos partes importantes. La primera de ellas, la fase de validación de las variables del modelo inicial de análisis por expertos empíricos, en la cual se presentará el perfil de cada uno de los expertos entrevistados, la descripción del proceso de sistematización de la información y la validación según la relevancia de las variables del modelo inicial de análisis en el sujeto de estudio. En la segunda parte se presentará el análisis cualitativo de la información en relación a los factores que permiten la incorporación del comercio electrónico, lo cual incluye la presentación del perfil de los dueños de las MYPES entrevistados, el proceso de sistematización de la información y el análisis de los factores internos y externos, desde el enfoque teórico, comentarios de los expertos y la perspectiva de los dueños de las MYPES.

Finalmente, en el último capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Además, en los últimos apartados se detallan las referencias utilizadas para el desarrollo de la investigación. También, la tesis cuenta con anexos que aportan en comprender y visualizar de manera detallada el trabajo de investigación.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se abordará la oportunidad de investigación, la cual tomó como base el marco teórico y contextual desarrollado por Castro y Chuquillanqui (2020) junto a información adicional integrada en el presente estudio. Para profundizar en el entendimiento, se presentará el enfoque teórico sobre el comercio electrónico y los principales modelos teóricos de incorporación tecnológica/comercio electrónico. También, se expondrá el enfoque contextual, el cual ayudará a comprender la situación de incorporación del comercio electrónico en la MYPES del sector textil y confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra. Tomando en cuenta, el enfoque teórico y contextual, se dará paso a la descripción de la construcción del modelo inicial de análisis adaptado. Finalmente, se presentarán los objetivos, las preguntas de investigación y la justificación.

## 1. Oportunidad de investigación

Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) se configuran como herramientas de gran importancia debido a las diversas ventajas que ofrecen a todas aquellas organizaciones que las implementan, lo cual incluye también a las MYPES (Kaushik & Singh, 2003). Así, las TIC empleadas para la venta como el comercio electrónico permiten la expansión y crecimiento de las MYPES frente al entorno cambiante en el que se desempeñan, según Czuchry, Yasin y Sallmann (como se cita en Muñoz, 2017). Además, el cambio empresarial del comercio tradicional al digital durante los últimos años exige una transformación de estos pequeños negocios hacia la adopción de estas tecnologías (Duarte, 2010; Ortiz, 2014).

Entre los principales beneficios que podrían obtener las MYPES al incorporar el comercio electrónico como canal de comercialización figuran la reducción de costos de transacción, las barreras geográficas para el intercambio de valores e información y optimización de sus recursos (Portillo, Sánchez, Cruz, Jiménez & Hernández, 2015). Además, la Organización Mundial del Comercio (OMC) (2013) menciona que el tamaño de la empresa no es impedimento para incorporar esta herramienta como canal de comercialización, debido a que es económicamente accesible.

Sin embargo, en el Perú, durante el año 2018, solo entre el 6% y 7% de las micro y pequeñas empresas lograron introducir el comercio electrónico para la venta online de sus productos (Perú Retail, 2018). En el país, las microempresas son aquellas que obtienen “ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias” y las pequeñas empresas son las que logran “ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias”. (Ley N° 30056, 2013)

Entre las dificultades que experimenta el segmento empresarial MYPE para la incorporación del comercio electrónico, se debe al poco conocimiento con el que cuentan sobre las tecnologías y sus ventajas empresariales, una nula visión a largo plazo y porque son generalmente informales (Ortiz, 2014; Dinegro, 2017). En relación a los consumidores peruanos, es aún alta la desconfianza que experimentan frente a las transacciones electrónicas por temor a la filtración de sus datos personales o de sus tarjetas, estafas online, publicidad engañosa y porque prefieren una experiencia real de compra, entre otros (Goñi, 2015; Torre & Codner, 2013).

También, la industria manufacturera del país, la cual comprende al sector textil y confecciones, se caracteriza por ser una de las más atrasadas en la incorporación de tecnologías (Ministerio de Producción [PRODUCE], 2017a). Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, solo el 61.2% de las empresas que conforman esta industria realizaron actividades innovadoras, entre ellas, un 36.4% en actividades de comercialización, de las cuales un 30.1% lo hizo en relación a la incorporación de nuevos medios de venta (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017). Así, se pudo identificar que el sector textil y confecciones se encontraba en una incorporación inicial de nuevos canales de comercialización como lo es el comercio electrónico.

Sin embargo, este panorama tuvo un cambio a raíz de la pandemia por el covid-19. Así, Barranzuela (2020) menciona que existen MYPES de Gamarra que se vieron obligadas a digitalizarse de manera apresurada para su supervivencia, siendo el comercio electrónico la principal alternativa por la cual podían seguir vendiendo y mantener en pie sus negocios.

La presente investigación desea conocer cómo el sujeto de estudio, las MYPES del subsector confecciones de ropa de mujer de Gamarra, logra incorporar el comercio electrónico. Se selecciona al Emporio Comercial de Gamarra, debido a que es considerado el primer Centro Comercial de Lima y del Perú y porque alberga al 80% de las MYPES del sector textil y confecciones (INEI, 2018). Un sector que a su vez está compuesto en un 98.4% por MYPES (INEI, 2018).

Además, con el objetivo de obtener un mayor nivel de profundidad sobre cómo se da la incorporación del comercio electrónico en el sujeto de estudio, la presente investigación aborda una perspectiva integral respecto a los factores internos y externos que permiten dicha incorporación. Para determinar estos factores, se toma como base a los modelos teóricos de incorporación de tecnologías Tecnología-Organización-Entorno (TOE) y Difusión de Innovaciones (DOI) y modelos de incorporación de comercio electrónico Preparación tecnológica Percibida (PERM) y el Modelo de Ajmal y Yasin. En vista de que los modelos mencionados responden a contextos internacionales y al segmento empresarial grande o mediano, surge la

necesidad de construir un modelo de análisis adaptado a las MYPES del subsector de confecciones de ropa de mujer en Gamarra.

En este contexto, el presente trabajo de investigación opta por abarcar una perspectiva de oportunidad, a pesar de que la baja incorporación del comercio electrónico pueda ser entendido como una problemática de investigación para determinar aquello que limita a las MYPES de hacerlo. Sin embargo, debido que se considera que la situación pandemia ha potenciado la incorporación del comercio electrónico a nivel empresarial, el eje de la investigación se basa en la oportunidad de conocer y profundizar sobre cuáles son los factores internos y externos a la organización que permiten dicha incorporación en las MYPES del subsector de confecciones de ropa de mujer en Gamarra a partir de un modelo de análisis adaptado a la realidad del sujeto de estudio.

A continuación, en las siguientes secciones se presentan los elementos teóricos y contextuales necesarios para comprender la oportunidad de investigación.

### **1.1. Comercio electrónico**

Antes de presentar la conceptualización del comercio electrónico es importante reconocer la diferencia entre este, el e-business y los negocios habilitados por la economía de plataformas.

Un e-business o negocio electrónico se refiere a la digitalización de los procesos de una empresa; es decir, conectar sus sistemas de información con los procesos para la atención de sus stakeholders como clientes, proveedores y colaboradores, según Amor (como se cita en Torre & Codner, 2013). A diferencia de un e-commerce o comercio electrónico, el cual se diferencia de este concepto y se acota a la habilitación digital que genera ingresos directos a la empresa (Laudon & Traver, 2015). En otras palabras, la aplicación de un e-business se convierte en e-commerce “precisamente cuando ocurre un intercambio de valores” (Laudon & Traver, 2015, p. 11).

Según Laudon y Traver (2015), el comercio electrónico se refiere a las “transacciones comerciales habilitadas de manera digital entre organizaciones e individuos [...] transacciones que ocurren a través de Internet y Web [...] que implican el intercambio de valores (por ejemplo, dinero), entre límites organizacionales o individuales, a cambio de productos y servicios” (p. 10).

El comercio electrónico al ser habilitado por el internet, puede desarrollarse en el contexto de la economía de plataformas. Sin embargo, es importante recalcar la diferencia entre este y los negocios que se basan en una economía de plataformas. Este tipo de negocios se caracterizan por tener un core business fundamentado en un sistema netamente digital personalizado (Malinen, 2018), en el cual se hace uso de una plataforma habilitada por el internet para facilitar la

interacción digital entre la oferta de diversos proveedores y la demanda de muchos consumidores, siendo así la plataforma el medio de conexión entre ambas partes (Deloitte, 2018).

Ello quiere decir que estos negocios no pueden desvincularse de la plataforma digital, ya que ello significaría cerrar el negocio en sí (Malinen, 2018), mientras que el comercio electrónico al ser un canal adicional de ventas, el negocio no cesaría si se retiran las ventas online (Malinen, 2018).

Existen diversos tipos de plataformas digitales dependiendo de su función (Deloitte, 2018), las cuales se pueden configurar como herramientas que facilitan el desarrollo del comercio electrónico de un negocio, entre ellas, las plataformas que proveen productos, plataformas que proveen pagos y plataformas que proveen el desarrollo software.

En primer lugar, entre las plataformas que proveen la venta de productos se encuentra Amazon, el cual es el marketplace más grande a nivel mundial y considerada la plataforma pionera y líder en venta online; Mercado Libre, reconocida como la plataforma de comercio electrónico más grande de Latinoamérica debido a su posicionamiento en varios países entre los que se destacan Brasil, México, Argentina, Colombia y Perú; y Linio, una plataforma de venta online latinoamericana con presencia en Argentina, Chile, Colombia, México y Perú. Estas plataformas ofrecen una gran vitrina de productos para la compra y venta online, ya que cuentan con miles de proveedores y clientes activos. Además, cada una de ellas está diseñada para brindar a sus usuarios una compra fácil y rápida (Bravo, 2020).

En segundo lugar, entre aquellas plataformas de pagos se pueden encontrar las pasarelas de pagos como MercadoPago, que funciona como una billetera virtual y permite que el usuario pueda comprar el producto con cualquier medio de pago deseado. Así, contribuye a resolver pagos de manera inmediata, ahorrando tiempo y trámites. De la misma manera, Payu permite concretar pagos online de forma eficaz y cuenta diferentes opciones de pagos. Por otra parte, Paypal permite recibir o realizar pagos al exterior posicionándose como una gran plataforma de pago para las tiendas online que venden al extranjero (Bravo, 2020).

Las plataformas de pago en mención facilitan el comercio electrónico al hacer más simples las transacciones monetarias, contribuyen con su sistema de seguridad antifraude y cuentan con un seguro de protección al vendedor que evita las estafas. Así, brinda mayor seguridad al usuario al vender y comprar online (SeoGenial, 2020).

En tercer lugar, algunas plataformas que proveen el desarrollo software son las que se mencionan a continuación. Shopify se presenta como una solución para desarrollar el sitio web, brinda herramientas de comercio electrónico y ayuda a crear tu tienda online de la forma más

sencilla. A diferencia de Shopify, WooCommerce, es una opción gratuita para construir tu comercio electrónico, la cual se recomienda para los negocios online que prefieren WordPress. De la misma manera, PrestaShop es una plataforma que ofrece sus herramientas de manera gratuita (Mafra, 2020).

Las plataformas en mención contribuyen a la promoción del comercio electrónico al proporcionar herramientas a sus usuarios que le ayuden a montar el comercio electrónico con diversas herramientas y planillas que les ayudará a iniciarse y sentar una base en su tienda online (Mafra, 2020).

Las redes sociales son otras herramientas digitales que cobran alta importancia para los comercios electrónicos, ya que en la actualidad la mayoría de clientes inicia su proceso de compra en la búsqueda web. Entre las redes sociales más utilizadas para el comercio electrónico se encuentran Facebook e Instagram. Actualmente, ambas redes sociales cuentan también con opciones de compra directa como lo es marketplace de Facebook y los botones de compra de Instagram (IMF Blog de Marketing, s.f.).

Entre las diversas ventajas que brindan a los negocios online se encuentra la construcción de la imagen de marca junto a una buena reputación al brindar contenido de valor y visibilidad de los productos o servicios que ofrece el negocio, una buena atención al cliente con una comunicación activa para resolver dudas y guiar al cliente en el proceso de compra (Asociación Española de la Economía Digital, 2019).

También ayuda a generar mayor tráfico de clientes y redirigirlos a la web, aplicación o dónde se desee para tener mayor cantidad de clientes potenciales, se configuran como un canal de venta directa más como lo es Instagram, permite obtener datos valiosos como el cálculo de ingresos, la efectividad de las publicaciones, cantidad de visualizaciones, likes, entre otros, lo cual contribuye a mejorar la estrategia de marketing digital (Asociación Española de la Economía Digital, 2019).

Además, permite la dirección de campañas a públicos determinados a través de la segmentación; es decir la selección del lugar de residencia, gustos, intereses y demás del público objetivo del negocio (Asociación Española de la Economía Digital, 2019).

La definición de Laudon y Guercio es seleccionada para el presente trabajo de investigación por ser una de las más actuales y porque enfatiza el carácter comercial de las transacciones habilitadas por el internet. Ello permite no limitarse a la comprensión del comercio electrónico exclusivamente a partir de una página web, sino que al desarrollarse en el contexto de la economía de plataformas involucra también diferentes maneras en el que los negocios pueden

llevarlo a cabo apoyados de las plataformas de productos, plataformas para pago en línea, plataformas de software para la creación de una tienda online, inclusive a través de las redes sociales junto a soluciones de pago, lo cual deja abierta la posibilidad de investigar las diversas maneras en que se puede presentar el comercio electrónico en el sujeto de estudio.

Existen varios tipos de comercio electrónico, que hacen referencia a las distintas maneras de realizar transacciones comerciales. Entre los principales, Laudon y Traver (2015) y Cisneros (2016) destacan el Business to Business (B2B), el cual se define como el intercambio de bienes y/o servicios entre empresas; el Business to Consumer (B2C), que es el intercambio comercial entre empresas y consumidores; el Consumer to Consumer (C2C), que se refiere al intercambio comercial entre consumidores a través de un mercado en línea, por ejemplo, Mercado Libre y Mobile commerce (M-commerce), entendido como las transacciones comerciales habilitadas por aparatos móviles como celulares, laptops, tablets, entre otros. La presente investigación se enfocará primordialmente en el Business to Consumer (B2C), y el Business to Business (B2B), los cuales se seleccionan porque son los de mayor uso empresarial en el Perú (FuturoLabs, 2012).

Según Laudon y Traver (2015), el comercio electrónico tiene 8 características únicas, las cuales ofrecen ventajas para las empresas y sus clientes. En primer lugar, la *ubicuidad* permite la comercialización más allá de las barreras geográficas y de tiempo. Segundo, el *alcance global* amplía el mercado potencial de las empresas a través del internet. Tercero, los *estándares universales* facilitan la búsqueda y comparación de la oferta, ya que todas las plataformas digitales tienen características compartidas. Cuarto, la *riqueza de información* bajo el formato multimedia facilita la transmisión de información relevante a partir de un medio interactivo. Quinto, la *interactividad* permite la comunicación inmediata entre las empresas y sus stakeholders. Sexto, la *densidad de la información* brinda mayor calidad de información para todos. Séptimo, el comercio electrónico posibilita la *personalización y adecuación* de los productos y servicios a través de la recaudación de datos de las compras del consumidor. Finalmente, la *tecnología social* permite que tanto las empresas como los consumidores creen y compartan contenido por redes sociales.

En síntesis, el comercio electrónico se basa en un intercambio de valores facilitado por el Internet, el cual presenta diversos tipos y características, las cuales se consideran ventajas para las empresas que lo incorporen. Una vez entendida la caracterización teórica del comercio electrónico, se dará paso a presentar los principales modelos teóricos de incorporación de tecnologías y comercio electrónico en las empresas, lo cual permitirá conocer los factores que permiten la incorporación del comercio electrónico.

## 1.2. Principales modelos teóricos de incorporación de tecnologías y comercio electrónico

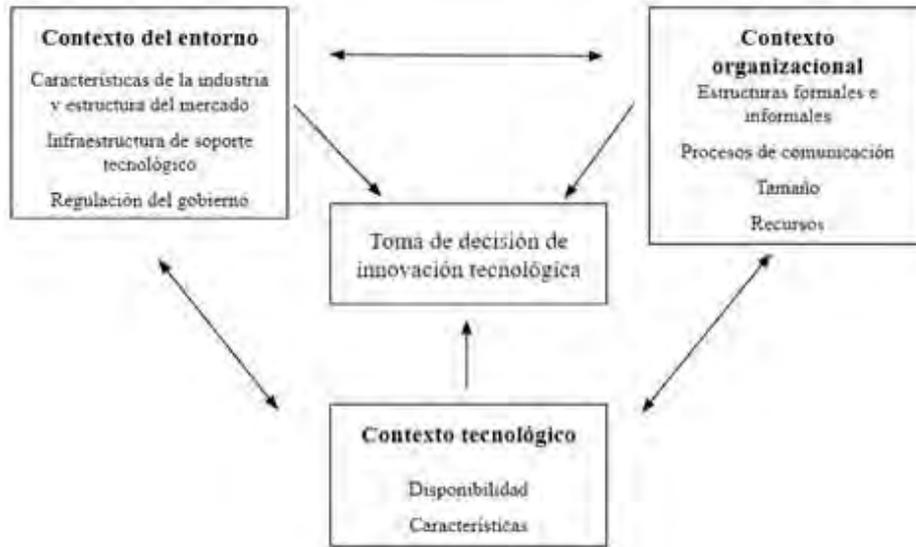
Existen diversos modelos de incorporación de las TIC adecuados a empresas de contextos internacionales. Sin embargo, luego de una revisión teórica (para revisar a detalle ver Anexo A), se evidenció que existen muy pocos modelos que hacen referencia a la incorporación per se del comercio electrónico, menos aún a nivel nacional.

A continuación, se presentarán 4 principales modelos teóricos de incorporación de las TIC y comercio electrónico en las empresas, considerados importantes para el presente estudio por ser el marco de referencia de estudios empíricos cuyo objetivo era estudiar la incorporación del comercio electrónico en micro, pequeñas y medianas (MIPYMES) de diferentes países en vías de desarrollo y sectores económicos, según un estudio de Idris, Edwards y McDonald (como se cita en Castro & Chuquillanqui, 2020). Estos modelos aportaron a la construcción de un modelo inicial de análisis adaptado, el cual se explicará con mayor precisión al finalizar el presente capítulo.

En primer lugar, el modelo Tecnología, Organización y Entorno (TOE) propuesto por Tornatzky y Fleischer en 1990 expone cómo la incorporación de innovaciones tecnológicas se ve influenciada por los siguientes 3 contextos (como se cita en Baker, 2011) (ver Figura 1).

Primero, el *contexto tecnológico* hace referencia a la disponibilidad de tecnologías al interior de la organización y de aquellas disponibles en el mercado que pueden ser adquiridas (Tornatzky & Fleischer, citado en Oliveira & Martins, 2011). Segundo, el *contexto organizacional* hace referencia a las estructuras formales e informales de la organización, los procesos internos de comunicación, la cantidad de recursos disponibles y el tamaño de la empresa (Tornatzky & Fleischer, citado en Oliveira & Martins, 2011). Tercero, el *contexto del entorno* hace referencia a la regulación gubernamental, la competitividad de la industria, disponibilidad de proveedores y personal capacitado en tecnologías para posibilitar la adopción de las mismas en la organización (Tornatzky & Fleischer, citado en Oliveira & Martins, 2011).

**Figura 1: Modelo Tecnología-Organización-Entorno**



Adaptado de Baker (2011)

En segundo lugar, el modelo de Difusión de Innovaciones (DOI) propuesto por Rogers (1983) describe cómo las dimensiones psicológicas y sociales del usuario se relacionan con el grado de aceptación tecnológica (ver Figura 2). Este modelo considera que la incorporación de innovación tecnológica en el contexto empresarial se basa en las características percibidas de la misma por los miembros de la empresa, las cuales son: las *ventajas relativas* que se perciben de la innovación a adoptar, la *compatibilidad* de la misma con los recursos y necesidades actuales de la empresa, la *complejidad* percibida para comprender la nueva tecnología, la *capacidad de prueba* antes de ser incorporada y la *observabilidad* de los beneficios que ofrece la tecnología (Rogers, 1983).

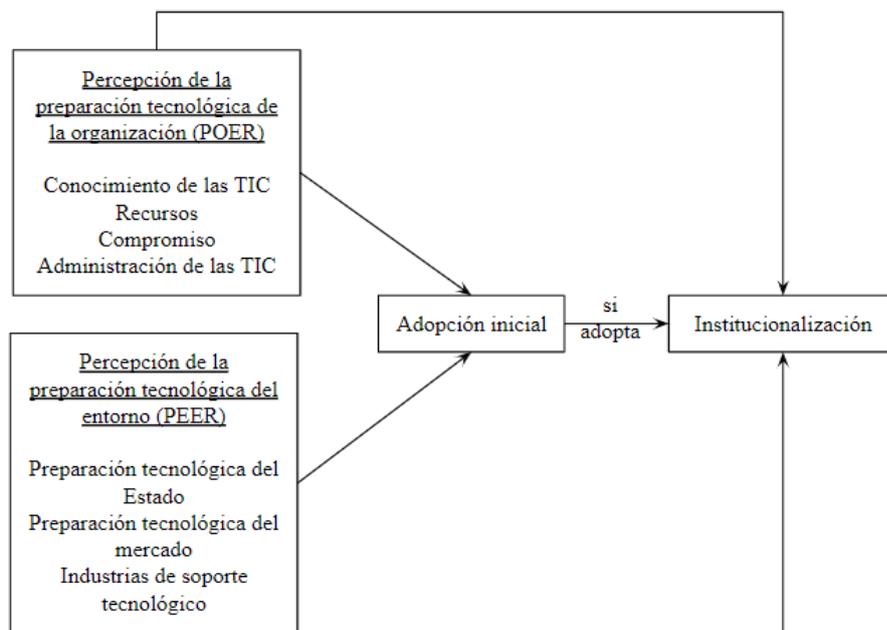
**Figura 2: Modelo DOI Variables determinantes del grado de adopción de innovaciones**



Adaptado de Rogers (1983)

En tercer lugar, el Modelo de Preparación Tecnológica Percibida (PERM) de Molla y Licker (2005) (ver Figura 3) está basado en dos constructos, los cuales influyen en la incorporación empresarial del comercio electrónico. Primero, la *percepción propia de la empresa sobre su preparación tecnológica* (POER); es decir, el conocimiento de las TIC por el dueño (percepción, comprensión y proyección de los atributos del comercio electrónico), de los recursos con los que cuenta la empresa (humanos, tecnológicos, del negocio), su compromiso y la capacidad de administración de las TIC (recursos, procesos, infraestructura). Segundo, la *percepción de la preparación tecnológica del entorno* (PEER); es decir, la preparación del Estado, del mercado e industrias de apoyo.

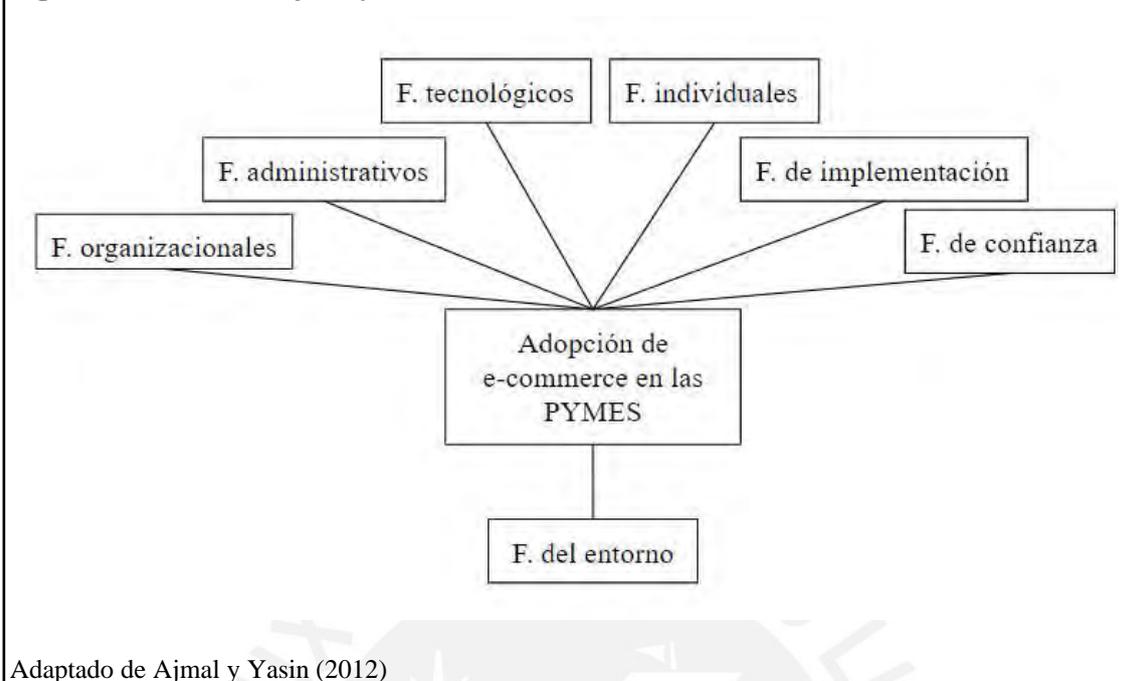
**Figura 3: Modelo Preparación tecnológica percibida (PERM)**



Adaptado de Molla y Licker (2005)

En cuarto lugar, el modelo de Ajmal y Yasin (2012) (ver Figura 4) fue elaborado en base a una revisión literaria de factores de incorporación del comercio electrónico en pequeñas y medianas (PYMES) entre los años 1991 y 2011. Este se enfoca en el análisis de factores internos y externos, de los cuales depende la incorporación exitosa. En primer lugar, subdivide el ámbito interno en *factores organizacionales* (tamaño, soporte de gestión y recursos humanos/tecnológicos/financieros), *factores de administración* (capacidad de innovación y conocimiento del gerente sobre las TIC), *factores individuales* de los empleados, gerentes y clientes (educación tecnológica, experiencia, habilidades con las TIC), *factores tecnológicos* (capacidad de adopción), *factores de implementación* (facilidades del sitio web), *factores de confianza del cliente* (percepción de privacidad y seguridad). Por otro lado, el ámbito externo comprende el *factor del entorno* (presión competitiva, apoyo gubernamental y diferencias culturales).

**Figura 4: Modelo de Ajmal y Yasin**



Adaptado de Ajmal y Yasin (2012)

En resumen, los modelos teóricos de incorporación tecnológica (TOE y DOI) y comercio electrónico (PERM y Ajmal & Yasin) expuestos en los párrafos precedentes presentan una diversidad de factores que responden realidades empresariales de otros contextos internacionales. En ese sentido, para alcanzar el objetivo general de investigación, se consideró necesario construir un modelo inicial de análisis adaptado a las MYPES del subsector de confecciones de ropa de mujer de Gamarra en base a los modelos presentados. Para ello, es importante dar paso a la contextualización del sujeto de estudio para posteriormente presentar la construcción del modelo inicial de análisis adaptado.

### **1.3. Desarrollo del comercio electrónico en el sector textil y confecciones peruano**

En la presente sección, se expondrá el desarrollo del comercio electrónico a nivel empresarial en el Perú. Luego de ello, se describirá su situación en las MYPES de Gamarra.

#### **1.3.1. Desarrollo del Comercio electrónico en el Perú**

Durante los últimos años, el comercio electrónico en el Perú ha logrado un crecimiento importante, llegando a posicionarse como uno de los países de Latinoamérica con mayor potencial y representar el 5% de este mercado en la región (Blacksip, 2019; Cámara Peruana de Comercio Electrónico [CAPECE], 2019a). Solo en el 2019, el país ya contaba con alrededor de 6 millones

de compradores online (CAPECE, 2019a). La mayoría de ellos, según BS Latam, habitantes de Lima (57%) (como se cita en CAPECE, 2019a).

Así, se esperaba que ante la mayor cantidad de consumidores, el comercio electrónico encuentre un panorama favorable de desarrollo en el ecosistema empresarial peruano (Díaz & Valencia, 2015). Ello, pues el comercio electrónico desempeña un papel importante para las MYPES debido a los beneficios que les brinda como mayor competitividad empresarial y oportunidades de comercialización a nivel internacional (OMC, 2013).

Sin embargo, a nivel empresarial el comercio electrónico se encontraba en un nivel de adopción inicial. Ello se puede evidenciar en el año 2016, pues el 61,1% de las MYPES peruanas no utilizaba ninguna herramienta tecnológica (Red de la Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y mediana empresa [FAEDPYME], 2016). Al año siguiente, solo 2 de cada 10 MYPES lograron implementarlas en su gestión (Dinegro, 2017). Además, de los pequeños empresarios que asistieron a capacitaciones brindadas por el gobierno, solo el 13,4% se interesó por aprender sobre las TIC (PRODUCE, 2017b).

Asimismo, con respecto a las ventas de productos por Internet durante el año 2016, solo 4 de cada 100 empresas lograban hacerlo (PRODUCE, 2017b). De las cuales, las medianas, grandes y pequeñas empresas contaban con un 10.6%, 9.3% y 6.7% de participación respectivamente (INEI, 2016). Esta baja participación de las pequeñas empresas podría explicarse, según Cáceda (2020), ya que estas creen que el comercio electrónico es solo para las grandes empresas. Lo cual incrementa la brecha de incorporación entre ambas (Monge, Alfaro & Alfaro, 2005)

En relación a las dificultades que este segmento empresarial experimenta para la comercialización online de sus productos, según el estudio del Ministerio de Producción (2017b), durante el año 2017, el 21.1% de empresas que vendieron en línea tuvieron problemas con sus operaciones comerciales, debido a la falta de infraestructura adecuada, poco acceso al financiamiento, falta de personal calificado y consideraban que era relevante el apoyo del gobierno para la adecuada incorporación.

Entre otros obstáculos, según PRODUCE y GFK (como se cita en CAPECE, 2019a), se encuentra la falta de educación digital, lo que resulta en que el 80% de nuevos negocios no sepan cómo captar a su público objetivo; el 75% de empresas informales; la desconfianza de un 39% de peruanos para comprar por Internet; un 55% de peruanos que son reacios a brindar sus datos personales y de tarjetas y un 40% de peruanos que prefieren una experiencia real de compra en la que puedan ver y tocar los productos.

Sin embargo, este panorama cambió en pandemia, según el diario Día 1 (como se cita en Blacksip, 2020), esta situación ha permitido un crecimiento potencial del comercio electrónico y un cambio importante en el comportamiento de los clientes peruanos frente a las compras online (para ver características de los compradores online ver Anexo B). A finales del año 2020 según CAPECE, el país contaba con 11.8 millones de compradores en línea (Bravo, 2021). Además, entre los principales medios de pago utilizados durante la pandemia se encuentran la tarjeta de débito (57%), efectivo (49%), tarjeta de crédito (36%) y pagos con el número de celular (17%) (IPSOS, 2020)

A nivel empresarial, según el diario Día 1, la situación de pandemia ha impulsado la compra online, lo cual se evidencia en un crecimiento de 44% frente al año pasado 2019 (como se cita en Blacksip, 2020). Además, “se ha verificado que el número de empresas que hoy venden por comercio electrónico se incrementó en 400%”. (Lanzan aceleradora de comercio electrónico para impulsar ventas de mypes peruanas, 2020) Según Helmut Cáceda (2020), el pico de crecimiento del comercio electrónico se dio en el mes de julio del mismo año con el aumento de un 360%, en el cual la compra de moda online aumentó sus ventas en un 4,451%.

Sin embargo, según Gestión (2020), siguen existiendo inconvenientes en el comercio electrónico, lo cual se refleja en la gran cantidad de reclamos por incumplimientos en el despacho de los productos, fallas en la devolución del dinero y resulta en la pérdida de confianza del consumidor del canal digital.

De acuerdo con ello, se pone en evidencia que en la realidad empresarial peruana pre pandemia existía una baja incorporación del comercio electrónico en las MYPES. Sin embargo, la situación de pandemia ha permitido el crecimiento del comercio electrónico, siendo el sector de moda uno de los más destacados. A continuación, es relevante dar paso a conocer el desarrollo del comercio electrónico en las MYPES de Gamarra.

### ***1.3.2. Desarrollo del comercio electrónico en las MYPES de Gamarra***

En esta sección, se iniciará describiendo la conformación y relevancia del sector textil y confecciones, el cual alberga al Emporio Comercial de Gamarra. Luego de ello, se procederá a describir el desarrollo del comercio electrónico en las MYPES de Gamarra.

#### ***a. Sector textil y confecciones peruano***

El sector textil y de confecciones está conformado por dos grandes sub-sectores: el sector textil (CIU:17) y el sector de confecciones (CIU: 1810) (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2015). Este sector, según el INEI (2018), está compuesto en un 98.4%

por MYPES, que participan en cada eslabón de su cadena productiva y las configura como el actor principal de este sector.

Además, este sector se considera de gran relevancia para el país, debido a su aporte significativo a la economía peruana, ya que contribuye con el 1.3% del PBI, configura el 8.9% de la producción de la industria manufacturera y es el mayor generador de trabajo (8.9% de la población económicamente activa) con alrededor de 412 mil puestos de trabajo, principalmente ofrecido por las MYPES (PRODUCE, 2017a). Sin embargo, esta última característica se ha visto opacada por la alta informalidad que caracteriza al sector (74% de empleos informales) y escasez en la mano de obra calificada (86% de empleos no calificados) (PRODUCE, 2017a).

#### *b. Comercio electrónico en Gamarra*

Luego de brindar una introducción sobre el sector textil y de confecciones, el cual abarca las actividades de las MYPES de confección de ropa de mujer del Emporio Comercial de Gamarra, se dará paso a describir la conformación de este último y su desarrollo en relación al comercio electrónico.

El Emporio Comercial de Gamarra se configura como el primer Centro Comercial de Lima y del Perú ubicado en el distrito de La Victoria en el que se desempeñan actividades relacionadas a la moda y confección de prendas, que alberga al 80% de las MYPES del sector textil y confecciones (INEI, 2018). Este clúster está compuesto por 33 mil 2 empresas distribuidas en diversas galerías, siendo la mayoría de ellas, aproximadamente el 99.6%, micro y pequeñas empresas, que brindan empleo a alrededor de 80 mil personas y generan anualmente 7 mil millones de soles en ventas (INEI, 2018).

Se considera que Gamarra tiene un potencial de crecimiento en lo que respecta al comercio electrónico, ya que es el principal clúster de abastecimiento de las empresas de la industria textil-confecciones y abarca el 60% de las compras de los peruanos a nivel nacional (Xicota, 2015). Además del favorable y rápido crecimiento del comercio electrónico en usuarios en el país (CAPECE, 2009a).

No obstante, como se mencionó anteriormente, en el segmento empresarial MYPE, el cual conforma en su mayoría el Emporio de Gamarra, había una baja incorporación de tecnologías, incluyendo el comercio electrónico antes de la pandemia. Ello, a pesar de que algunas instituciones realizaron diferentes iniciativas para promover el comercio electrónico en las MYPES del país como la elaboración de un Libro Blanco del Comercio Electrónico, el cual es una guía para incorporar el comercio electrónico y la creación de un Sello de Certificación de

Confianza Online para regular las actividades del comercio electrónico y así brindar más seguridad al consumidor (CAPECE, 2019b).

Sin embargo, durante la situación de pandemia, las MYPES de Gamarra se vieron en la necesidad de incorporar el comercio electrónico para sobrevivir (Barranzuela, 2020). En esta situación, Antonella Romero, directora general del Programa de Innovación, Tecnología, Digitalización y Formalización del Ministerio de la Producción, menciona que por un lado, existe un grupo de MYPES que se encuentran en una etapa inicial de aprendizaje y conocimiento sobre las tecnologías para digitalizar su negocio. Por otro lado, un grupo que ya contaba con canales digitales como Facebook o WhatsApp, pero que no les daban un uso productivo para la venta online (Torres & Vergara, 2020).

Ante esta situación, por parte del Estado surgen diversas iniciativas para impulsar el comercio electrónico en las MYPES. A principios del año 2020, el Ministerio de Producción junto a la CAPECE decidió adelantar el lanzamiento de una plataforma de comercio electrónico en el mes de mayo llamada Gamarraperu.pe con el objetivo de recuperar las millonarias pérdidas económicas de más de 3 mil millones de soles en los últimos meses por la paralización de las actividades de las MYPES y como una oportunidad para revolucionar la venta retail de ropa en el Perú (Perú: Gamarra da el salto al comercio electrónico para afrontar la crisis Covid-19, 2020; Torres & Vergara, 2020; Bravo, 2020; Gamarra deposita sus expectativas en el ecommerce ante millonarias pérdidas, 2020; Gonzales, 2020). Esta plataforma pretendía reunir a más de 30 000 MIPYMES del sector textil y de confecciones de Gamarra, a través de la cual los clientes tienen acceso a los catálogos de productos desde materias primas textiles hasta prendas confeccionadas de los negocios (Bravo, 2020; Gonzales, 2020).

Además, en el mes de junio del año 2020 se realizó un foro internacional orientado a la reactivación de Gamarra, en el cual el tema de discusión fue el uso de herramientas digitales en tiempos de Covid (Cámara de Comercio de Gamarra, 2020). También, la Cámara de Comercio de Gamarra promovió el “Programa Gamarra e-commerce”, cuyo objetivo fue “impulsar los negocios a través del comercio electrónico, brindando una plataforma de exhibición de productos y servicios a todo emprendedor pequeño y mediano empresario del emporio textil de Gamarra” (Cámara de Comercio de Gamarra, s.f.).

A mitad del año 2020, PRODUCE realizó una alianza estratégica llamada Kit Digital 2.0 junto diversas plataformas digitales (Niubiz, Culqui, Yape, Facebook, Mercado Pago, Wally, Mercado Libre, Mitienda.pe, Lumingo, Claro, Bim y Capece) para fomentar las ventas online de alrededor de 100 mil MYPES y con ello el uso de medios de pago digitales. La alianza junto a estas plataformas digitales brinda a las empresas que se registren en la plataforma web Perú

Imparable la oportunidad de contar con herramientas para mejorar sus ventas online y con ello su competitividad a partir de una tarifa preferencial. Además, brinda la oportunidad de capacitación, hasta junio del 2020 lograron capacitar vía internet a más de 144 mil emprendedores (Produce presenta alianza estratégica para digitalizar 100,000 mypes, 2020).

Además, en octubre del año 2020, el Ministerio de la Producción lanzó “la Ruta Digital Productiva [la cual] es una estrategia que busca facilitar la adopción de tecnologías digitales en micro, pequeñas y medianas empresas del país, a través de un diagnóstico y la oferta de un paquete integral de servicios de Digitalización” (PRODUCE, s.f.). A través del test que mide el nivel de digitalización empresarial se brinda un diagnóstico personalizado y da a conocer opciones de servicios, fondos de financiamiento, herramientas, recursos del entorno digital, cursos para el aprendizaje digital, páginas web, tiendas virtuales, pasarelas de pago, entre otros que ayudan a potenciar la digitalización de los negocios (PRODUCE, 2021)

Entre otras de las principales propuestas del Ministerio de Producción para contribuir con incentivar las compras online en la población peruana publicó junto al Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y la Asociación de Emprendedores Digitales en marzo del año 2021 la Guía para la confianza en el Ecommerce (Garrigues, 2021). Esta guía está dirigida a “ciudadanos que conocen la navegación por internet, pero que nunca han comprado por ningún canal que esté en línea por desconocimiento de cómo hacerlo” cuyo objetivo es “brindar el conocimiento a los usuarios que aún no compran por internet, orientarlos en cómo realizar una compra segura, rápida y efectiva a través de los distintos canales de ventas en internet y tiendas online peruanas” (PRODUCE, 2021)

Posteriormente, para octubre del año 2021 se dio a conocer que la Cámara Peruana de Comercio Electrónico junto al Ministerio de la Producción e Indecopi presentarán la aceleradora de comercio electrónico para MIPYMES denominada Compralealperu.pe, la cual brindará capacitación en línea, experiencia con una tienda virtual para aplicar lo aprendido, contacto con proveedores y la certificación de confianza online. Con ello, se busca impulsar la industria del comercio electrónico en el Perú y sacar de la informalidad a las pequeñas empresas proporcionándoles un espacio de trabajo y orientación (Lanzan aceleradora de comercio electrónico para impulsar ventas de mypes peruanas, 2020).

Asimismo, las MYPES de Gamarra tomaron como una solución rápida y efectiva la venta a través del comercio electrónico (Torres & Vergara, 2020). El cual, según testimonios de comerciantes de Gamarra de una investigación realizada por Torres y Vergara (2020) es un método eficaz para hacer negocios en el que el uso de Facebook como canal de ventas les ayuda a mantenerse y consideran que es la única opción para sobrevivir en esta situación de pandemia.

Así, muchos comerciantes optan por manejar un trato directo en cada venta con el uso preferencial de redes sociales para evitar el problema de la desconfianza del uso de plataformas digitales por los ciberdelitos, estafas e incumplimientos a los que se enfrentan tanto ellos como los clientes al comprar en línea (Torres & Vergara, 2020).

A pesar del rápido incremento en la incorporación del comercio electrónico en las MYPES durante la pandemia, Cáceda, menciona que más de 5 millones de negocios aún no se adhieren a tal canal de ventas (Bravo, 2021). A su vez, Diógenes Alva, vicepresidente del emporio de Gamarra, considera que estas no se encuentran preparadas ya que solo entre el 5% y 10% de empresarios logran vender por internet y que lo que realmente funciona para ellas es el comercio tradicional, exigiendo así la reapertura de Gamarra al público en general (Diógenes Alva advierte que ventas por internet no funcionan: "Gamarra tiene otra realidad", 2020). De la misma manera, Edward Raymundo Guzmán, presidente de la Federación de Comerciantes de Gamarra, menciona que el comercio electrónico no es una alternativa factible para las MYPES de Gamarra en esta situación de pandemia, ya que no saben cómo vender a través de internet y porque sus principales clientes son la clase popular (Atúncar, 2020).

De acuerdo con ello y con el paso de los meses, se ha evidenciado que los dueños de las MIPYMES en Gamarra no están preparados para la comercialización online ni atender los pedidos mediante el delivery (Gómez, 2020). Ello lo reafirma Valeria Mezarina, directora de la Asociación Peruana de Industriales Confeccionistas, quién considera que Gamarra no posee una infraestructura digital adecuada que posibilite el comercio electrónico, ya que si bien existen plataformas como gamarraperu.pe, estas solo funcionan como plataformas de exhibición, que no permiten hacer el pago por este medio (Torres & Vergara, 2020). No obstante, esta situación es una oportunidad para acelerar la transformación digital de estos negocios, según Alex Morris, Country Sales Director de Xertica Perú (Gómez, 2020).

En conclusión, por un lado, luego de una búsqueda de informes académicos, noticias actuales y reportes de instituciones nacionales, se reconoce que aún es limitada la información disponible sobre la incorporación y uso del canal digital para la comercialización en el sector textil y de confecciones peruano.

Por otro lado, el comercio electrónico en Gamarra encontró un potencial de desarrollo con la pandemia, debido a que las MYPES optaron por incorporarlo para sobrevivir a la situación de emergencia sanitaria por el covid-19. Sin embargo, existen posturas que afirman que sigue siendo complicado la incorporación del comercio electrónico en estas MYPES, ya que se caracterizan por contar con una baja alfabetización digital y por usar de manera poco productiva

sus recursos digitales actuales para la venta online. Ello, a pesar de las diversas iniciativas impulsadas por diferentes entidades.

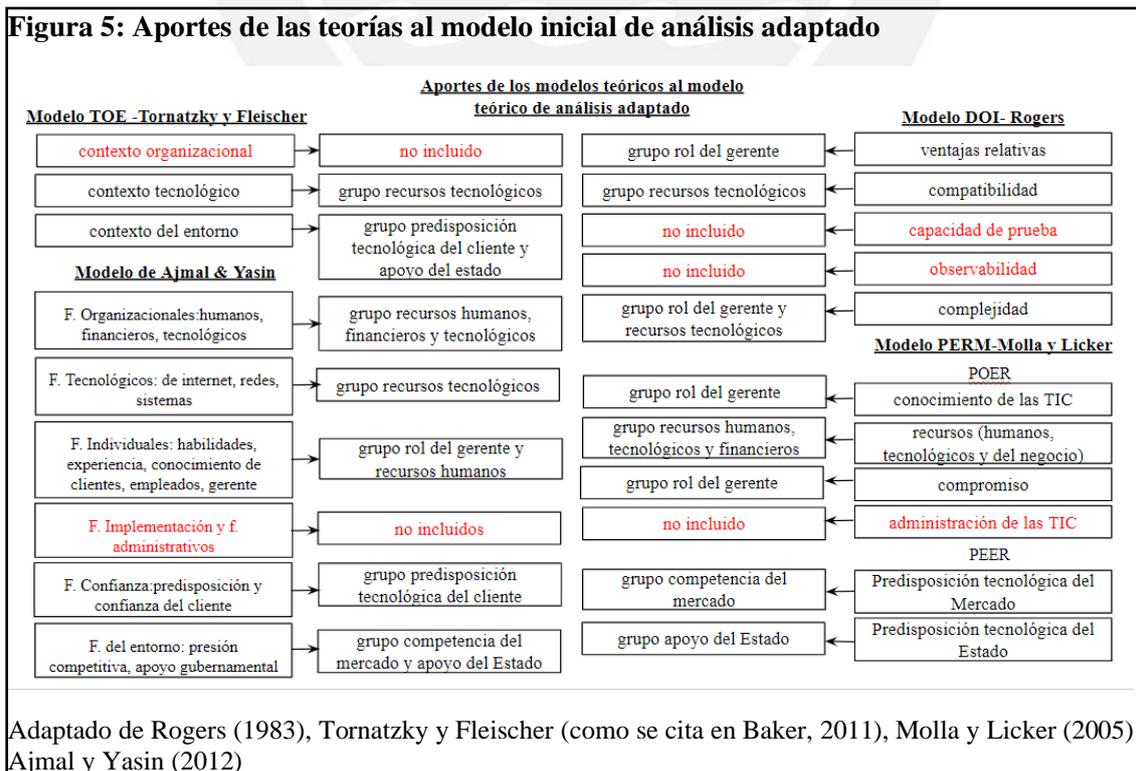
En ese sentido, una vez expuesto el enfoque teórico y contextual, se dará paso a presentar la construcción del modelo inicial de análisis adaptado

### 1.4. Construcción del modelo inicial de análisis adaptado

Luego de una revisión de los principales modelos teóricos expuestos anteriormente, los cuales responden a una realidad empresarial de un contexto internacional. Ello, de la mano de una revisión del contexto sobre el desarrollo del comercio electrónico en el Perú y las MYPES de Gamarra, se dará paso a explicar la construcción de un modelo inicial de análisis adaptado al sujeto de estudio.

Este modelo propone una mirada interna y externa de factores, una doble perspectiva que surge ante la importancia de estudiar integralmente la realidad del sujeto de estudio, ya que los trabajos de investigación anteriores disponibles en la academia peruana estudian principalmente una perspectiva interna sin el apoyo de un modelo teórico que los guíe en el proceso (Castro & Chuquillanqui, 2020).

A continuación, se expondrán los aportes y limitaciones de los modelos teóricos para la construcción del modelo inicial de análisis adaptado (ver Figura 5), el cual es el marco de referencia utilizado en la presente investigación.



Primero, respecto a la construcción del contexto interno, se optó por una mirada integral de los recursos (humanos, tecnológicos y financieros) propios de la organización y el estudio del importante rol que desempeña el dueño o gerente de la MYPE en la toma de decisiones, lo cual incluye la incorporación tecnológica (Castro & Chuquillanqui, 2020).

A continuación, se dará detalle de los principales aportes y limitaciones de los modelos teóricos para la construcción del contexto interno del modelo inicial de análisis adaptado. En primer lugar, el modelo TOE brindó una perspectiva inicial de la importancia del contexto tecnológico de la organización, lo cual se incluyó como materia de análisis para el grupo *recursos tecnológicos*. Además, este mismo contexto brindó una perspectiva sobre la importancia del entendimiento sobre las tecnologías y sus beneficios para su incorporación en las empresas, lo cual se tomó como materia de análisis en el grupo *rol del gerente*. Asimismo, el contexto organizacional menciona que el tamaño de una empresa no es obstáculo para la innovación tecnológica, lo cual se incluyó como materia de análisis en el grupo *recursos financieros*. Por otro lado, se excluyó del análisis el factor organizacional referido a las estructuras formales de la empresa, ya que se consideraron procesos más adecuados a un nivel empresarial mayor y no a las MYPES.

Segundo, el modelo DOI permitió entender con mayor claridad el rol de los miembros de la empresa (empleados y dueño) y la importancia de su conocimiento y percepciones sobre las tecnologías para facilitar la incorporación de las mismas. Ello se incluyó como materia de análisis en los grupos *rol del gerente* y *recursos humanos* (Castro & Chuquillanqui, 2020).

Tercero, el modelo PERM también hace hincapié en la importancia del estudio de diversos factores internos como el conocimiento y compromiso del dueño sobre las tecnologías, lo cual se incluyó como materia de análisis para el grupo *rol del gerente* (Castro & Chuquillanqui, 2020). Además, el recurso empresarial intangible denominado flexibilidad empresarial fue considerado para su estudio de manera independiente en el grupo *rol del gerente*. De la misma manera, el factor recursos humanos brindó una perspectiva de estudio específicamente sobre la importancia de los trabajadores de la empresa en la incorporación, lo cual fue considerado como materia de análisis en el grupo *recursos humanos*. Adicional a ello, el modelo PERM brindó una perspectiva inicial sobre la capacidad financiera y la importancia de las herramientas tecnológicas de la organización, lo cual fue incorporado como materia de análisis en el grupo *recursos financieros* y grupo *de recursos tecnológicos* respectivamente.

Por otro lado, los factores del modelo PERM que se excluyen del modelo inicial de análisis adaptado son los siguientes. El factor de administración de las TIC, el cual indica que la estrategia y tácticas del negocio influyen en la incorporación del comercio electrónico, se excluye,

ya que la mayoría de las MYPES peruanas no desarrollan una estrategia ni cuentan con una visión a largo plazo. También, los recursos empresariales, que incluye recursos intangibles como la apertura en la comunicación empresarial, alianzas y fondos de inversión, se excluyen como materia de análisis porque están más alineados a grandes empresas, de manera que no es pertinente para el análisis del sujeto de estudio de la presente investigación.

Cuarto, el modelo de Ajmal y Yasin brindó un aporte importante por su enfoque en la incorporación específicamente del comercio electrónico y porque toma como sujeto de estudio a las PYMES. Así, se considera el modelo más cercano a la realidad del sujeto de estudio de la presente investigación, las MYPES. Su principal aporte es que no solo se limita a considerar la influencia de factores internos, sino que profundiza con la subdivisión de cada uno de ellos (Castro & Chuquillanqui, 2020).

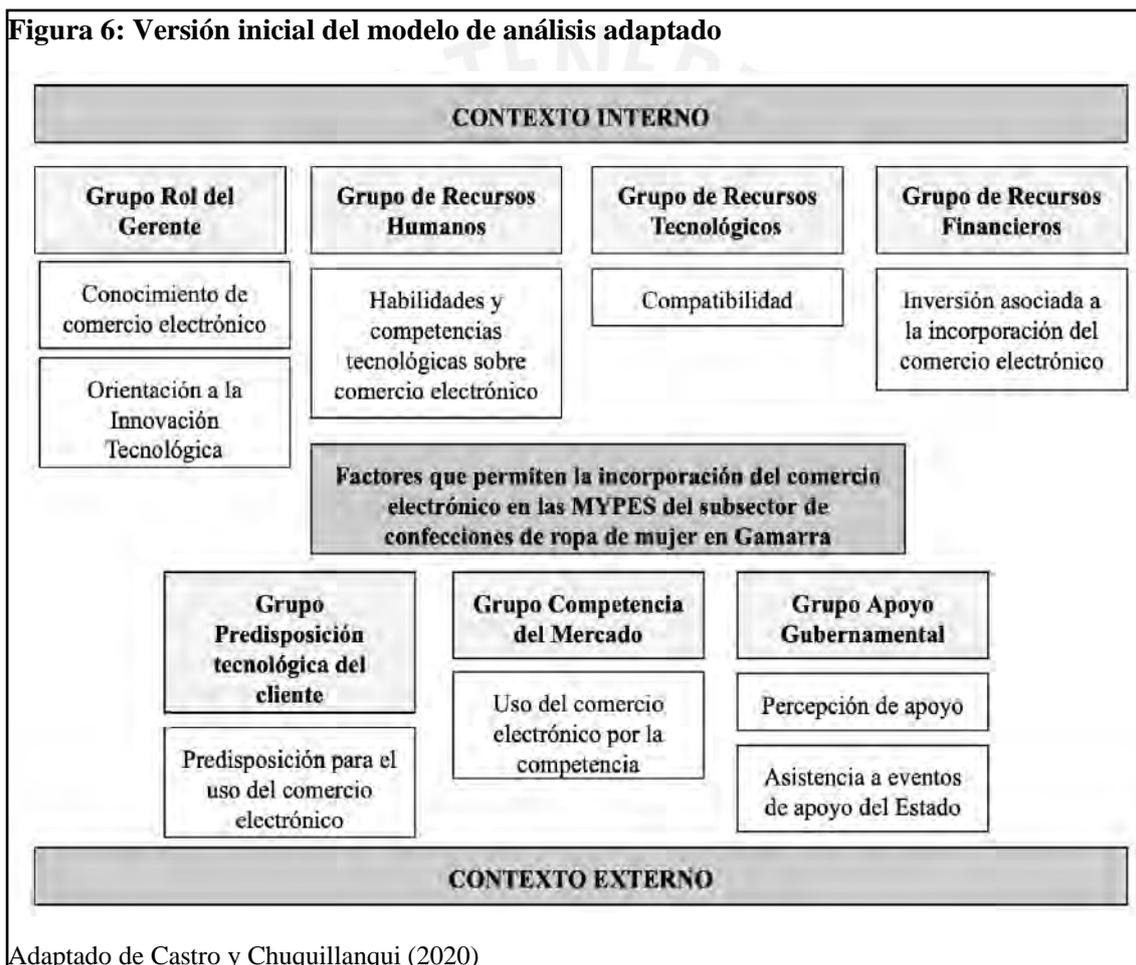
Se tomó en consideración los factores administrativos del modelo para la construcción del grupo *rol del gerente*, debido a que menciona la importancia del conocimiento y adaptabilidad del dueño. Además, se tomó en consideración los factores individuales para la construcción del grupo *rol del gerente* y *recursos humanos* del modelo inicial de análisis adaptado, ya que considera que el nivel de conocimiento, habilidades y educación pueden ser diferentes en ambos actores. Además, los factores organizacionales que menciona el presente modelo, incluyen la importancia de los recursos humanos, tecnológicos y financieros para la incorporación del comercio electrónico, lo cual se incluyó como materia de análisis en los grupos *recursos humanos*, *recursos tecnológicos* y *recursos financieros* del modelo inicial de análisis adaptado, respectivamente.

Por otro lado, los factores del modelo de Ajmal y Yasin que se excluyen del modelo inicial de análisis adaptado son los siguientes. Los factores organizacionales, ya que incluye variables complejas que corresponden a un nivel empresarial más desarrollado como las PYMES (procesos estructurados de comunicación, organización, sistemas de gestión integrados, etc.), lo cual se aleja de la realidad del sujeto de estudio. También se excluyen los factores de implementación, los cuales solo toman en consideración el uso de un sitio web y no toma en cuenta otras plataformas digitales como las redes sociales y aplicaciones de pago digital para la incorporación del comercio electrónico, lo cual se adecuaba más a la realidad peruana.

Respecto a la construcción del contexto externo, se incluyen los grupos de *predisposición tecnológica del cliente*, *competencia del mercado* y *apoyo gubernamental* (Castro & Chuquillanqui, 2020). Se toma en cuenta esta subdivisión de factores, ya que los modelos TOE, PERM y el de Ajmal y Yasín coinciden en el análisis del rol del Estado. Además, el modelo TOE y el de Ajmal y Yasín coinciden en el análisis de la predisposición tecnológica del cliente y el

comportamiento del mercado, los cuales se incluyen en el modelo inicial de análisis adaptado.

Finalmente, se presenta el modelo inicial de análisis adaptado (ver Figura 6), que servirá como marco de referencia para el análisis de los factores que permiten la incorporación del comercio electrónico en las MYPES del subsector confecciones de ropa de mujer en Gamarra (para ver la descripción de las variables, ver Anexo D). Además, es importante mencionar que los factores del presente modelo pasaron por una etapa de validación por expertos empíricos en comercio electrónico y del sector textil y confecciones para adecuarlos en mayor profundidad a la realidad del sujeto de estudio, este proceso será explicado con mayor detalle en el siguiente capítulo.



## 2. Objetivos de investigación

A continuación, se presentará el objetivo general y los objetivos específicos de la presente investigación.

### 2.1. Objetivo general:

Analizar los factores que permiten la incorporación del comercio electrónico en las

MYPES del sub-sector de confecciones de ropa de mujer en el Emporio Comercial de Gamarra

## **2.2. Objetivos específicos:**

- Identificar los factores que permiten la incorporación del comercio electrónico en el sujeto de estudio desde el enfoque teórico y contextual para la construcción del modelo inicial de análisis adaptado
- Identificar la relevancia de los factores del modelo inicial de análisis adaptado en el sujeto de estudio a partir de la validación por los expertos empíricos
- Describir los factores internos y externos que permiten la incorporación del comercio electrónico en las MYPES del sub-sector de confecciones de ropa de mujer en Gamarra

## **3. Preguntas de Investigación**

### **3.1. Pregunta general:**

¿Cuáles son los factores que permiten la incorporación del comercio electrónico en las MYPES del sub-sector de confecciones de ropa de mujer en el Emporio Comercial de Gamarra?

### **3.2. Preguntas específicas:**

- ¿Cuáles son los factores que permiten la incorporación del comercio electrónico en el sujeto de estudio a partir del enfoque teórico y contextual para la construcción de un modelo inicial de análisis adaptado?
- ¿Cuál es la relevancia de cada factor del modelo inicial de análisis adaptado en el sujeto de estudio identificada a partir de la validación por los expertos empíricos?
- ¿Cómo se desarrollan los factores internos y externos que permiten la incorporación del comercio electrónico en el sujeto de estudio?

## **4. Justificación**

El sector textil y confecciones es considerado uno de los sectores más rezagados en el uso del comercio electrónico. Sin embargo, debido a la emergencia sanitaria por el coronavirus ha surgido un gran incremento repentino y apresurado en la incorporación de este en las MYPES del sector textil y confecciones de Gamarra.

No obstante, se sigue cuestionando cómo se da la incorporación en las MYPES, ya que existen opiniones que consideran que estas no se encuentran preparadas. Ante ello, es importante conocer sobre ello, sobre todo en un escenario nuevo en el cual no existe información sobre esto y de cómo las MYPES realizan la incorporación del comercio electrónico. Así, se considera

relevante identificar los factores internos y externos que permiten la incorporación del comercio electrónico en el contexto de las MYPES del sector textil y confecciones de Gamarra.

Ello, luego de identificar, a partir de una exhaustiva revisión de investigaciones en la academia peruana, que estas estaban principalmente enfocadas en el estudio de factores internos sin apoyo de modelos teóricos que guíen la investigación. En ese sentido, la presente investigación aporta a las ciencias de la gestión a través de una nueva perspectiva de identificación que no solo incluye factores internos, sino externos críticos para la incorporación del comercio electrónico en las MYPES del subsector de confecciones de ropa de mujer de Gamarra. Ello apoyado por un modelo de análisis adaptado y relevante al sujeto de estudio, el cual se logró a partir de una revisión teórica de modelos de incorporación del comercio electrónico junto a la validación del mismo por expertos empíricos en comercio electrónico y del sector en mención.

Además de los aportes mencionados, también existe una relevancia social, ya que la información obtenida será de gran apoyo para los micro y pequeños empresarios que desean incursionar en el comercio electrónico y atreverse a dar el cambio digital. Aún más, frente al estado de emergencia es necesario que se puedan apoyar con un marco referente de factores que les brinde conocimiento sobre el rol del dueño, los recursos necesarios y el entorno empresarial para una incorporación adecuada y que les permita aprovechar todas aquellas ventajas y beneficios que esta forma de comercialización ofrece para así desarrollar sus negocios y ser más competitivos ante un entorno de alta rivalidad como lo es el sector textil y confecciones. Siendo este sector uno de los más importantes para el país, debido a su alta contribución económica y conformado principalmente por MYPES, que constituyen la mayor parte del ecosistema empresarial peruano.

## **CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente capítulo se divide en cinco secciones, las cuales explicarán la metodología de la investigación. Primero se presentará el alcance, enfoque y estrategia general del presente estudio. Segundo, se expondrá la secuencia metodológica. Tercero, se presentará el proceso de selección de las unidades de investigación. Cuarto, se presentarán los instrumentos de recolección y técnicas de análisis de la información. Finalmente, se expondrá la ética de la investigación.

### **1. Determinación del alcance, enfoque y estrategia general**

#### **1.1. Alcance**

Los tipos de alcance que puede tomar una investigación son exploratorio, descriptivo, correlacional y causal (Pasco & Ponce, 2018).

En primer lugar, las investigaciones exploratorias se realizan con el objetivo de examinar un tema de investigación poco estudiado, en el cual se pretende analizar fenómenos desconocidos o nuevos (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Se excluyó este tipo de alcance para la investigación porque el comercio electrónico es un tema que ha sido estudiado de manera previa en la realidad peruana y también cuenta con investigaciones relacionadas al estudio de factores internos que influyen en la incorporación del comercio electrónico.

En segundo lugar, el alcance causal se enfoca en examinar las causas y efectos presentes en un determinado fenómeno organizacional (Hernández et al., 2010). Se excluyó dicho alcance, ya que el principal objetivo es analizar los factores que permiten la incorporación del comercio electrónico en el respectivo sujeto de estudio.

En tercer lugar, el alcance correlacional se enfoca en “conocer la relación [...] que exista entre dos o más [...] variables en un contexto en particular” (Hernández et al., 2010, p.81). Se excluyó dicho alcance, debido a que la investigación no tiene como objetivo identificar una relación entre variables.

El alcance de la presente investigación es descriptivo. Los estudios descriptivos buscan recoger información sobre los conceptos y variables de investigación (Hernández et al., 2010). Así, se pretende analizar los factores del ámbito interno y externo de las MYPES del subsector de confecciones de ropa de mujer en Gamarra que permiten la incorporación del comercio electrónico. Este análisis se enfoca en identificar, comprender y profundizar sobre los factores del modelo final de análisis adaptado con apoyo de las variables propuestas. Así, este se considera el más idóneo para responder al objetivo de la investigación y a las preguntas planteadas a partir de este.

## **1.2. Enfoque**

Los tipos de enfoque a los que puede orientarse una investigación son cuantitativo, cualitativo y mixto (Pasco & Ponce, 2018).

La presente investigación excluyó realizar un enfoque cuantitativo, ya que este se basa fundamentalmente en el uso de métodos numéricos y estadísticos para la generalización de datos al explicar un fenómeno (Pasco & Ponce, 2018), lo cual no permite alcanzar mayor profundidad de explicación y descripción de los hechos. También, excluyó un enfoque mixto, el cual combina el enfoque cuantitativo y cualitativo, debido a que “necesita un mayor costo, tiempo y preparación del investigador”. (Pasco & Ponce, 2018, p.45)

Así, el enfoque elegido para la presente investigación es el cualitativo, ya que permite conocer a mayor profundidad el fenómeno a investigar, a partir de la recolección y análisis de datos desde las perspectivas y puntos de vista de los participantes como sus emociones y experiencias (Hernández et al., 2010). Ello es determinante, ya que otorga mayor flexibilidad de interpretación y entendimiento del fenómeno a investigar y brinda la oportunidad de realizar preguntas abiertas para conocer las perspectivas de distintos participantes de muestras más pequeñas (Ponce & Pasco, 2018).

De esta manera, primero se pudo conocer las opiniones de expertos empíricos respecto a la relevancia de los factores en el sujeto de estudio y segundo, las experiencias, percepciones y opiniones de los dueños de las MYPES en relación a los factores. A partir de ello, se pudo identificar, comprender y profundizar en los factores que permiten la incorporación del comercio electrónico en las MYPES del sub-sector de confecciones de ropa de mujer de Gamarra.

## **1.3. Estrategia general**

Las estrategias generales de investigación más comunes son “el experimento, el estudio tipo encuesta, el estudio de caso, la etnografía y la investigación-acción” (Pasco & Ponce, 2018, p.46).

La presente investigación excluyó la estrategia general de experimento, ya que busca determinar relaciones causales entre variables y su determinado efecto mediante un estudio cuantitativo (Pasco & Ponce, 2018), lo cual no pertenece al enfoque cualitativo de la presente investigación.

El estudio tipo encuesta también se excluyó de la investigación, ya que en esta estrategia “el investigador se esfuerza por conocer las características puntuales de un fenómeno organizacional a partir de la información brindada por actores relevantes para el estudio [...] usa mediciones cuantitativas [...] e involucra varios cientos de personas” (Pasco & Ponce, 2018, p.47),

lo cual tampoco pertenece al enfoque cualitativo de la presente investigación y porque se pretende analizar de manera más profunda a una cantidad más reducida de actores.

También se excluyó la estrategia de etnografía, ya que se basa en la inmersión directa del investigador en el contexto organizacional estudiado a través del trabajo de campo con el objetivo de comprender el funcionamiento de dicho contexto (Pasco & Ponce, 2018). Sin embargo, dicha estrategia no puede llevarse a cabo en la situación de emergencia sanitaria actual, debido a que no se pueden realizar observaciones participantes directas del sujeto de estudio con el propósito de recabar la información.

De la misma manera, se excluyó la estrategia investigación-acción, ya que tiene como objetivo transformar una realidad organizacional a partir del involucramiento directo del investigador con los miembros de una organización (Pasco & Ponce, 2018). Ello difiere con el propósito de la investigación, pues no se pretende cambiar, sino describir a profundidad el desarrollo de una realidad empresarial.

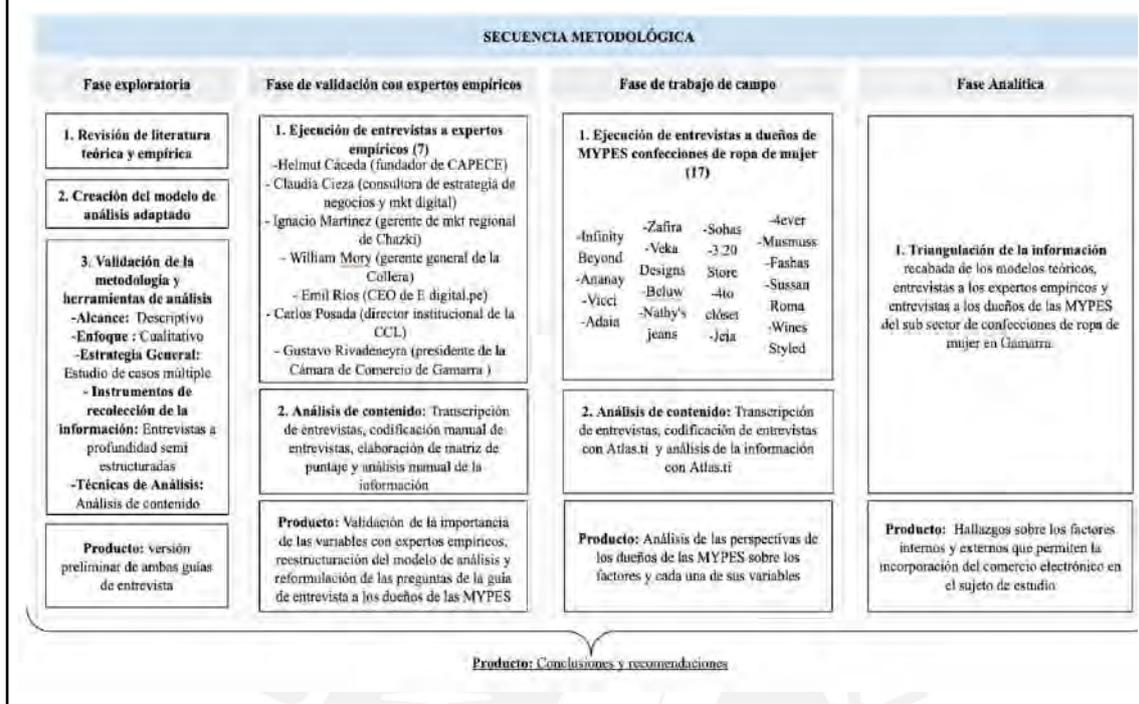
Entre ellas, se consideró la más adecuada la estrategia general de estudio de caso múltiple, la cual se enfoca en estudiar a profundidad un número limitado de casos específicos en su propio contexto para facilitar la comprensión de un fenómeno más amplio; es decir, permitirá comprender detalladamente el funcionamiento de organizaciones representativas de un determinado sector (Ponce & Pasco, 2009). Asimismo, esta estrategia no es generalizable estadísticamente a poblaciones más amplias (Yin, citado en Castro, 2010), sino que el objetivo es comprender el funcionamiento y características de un sistema (Hartley, citado en Castro, 2010). Así, la presente investigación estudió a 17 MYPES del subsector de confecciones de ropa de mujer en Gamarra que habían incorporado el comercio electrónico para profundizar sobre los factores que permiten dicha incorporación.

Para esta estrategia, es necesario la triangulación de datos, lo cual se refiere al uso de diversas fuentes e instrumentos de recolección de data para afianzar que los resultados demuestren lo que se piensa revelar (Saunders, citado en Pasco & Ponce, 2018). En este estudio, se presentará el análisis de la información recabada de las siguientes fuentes: enfoque teórico, perspectivas de los expertos empíricos y de los dueños de las MYPES.

## **2. Secuencia metodológica**

En el siguiente apartado se describirá la secuencia metodológica que siguió la presente investigación.

**Figura 7: Secuencia metodológica**



## 2.1. Fase exploratoria

En esta fase se realizó en tres puntos claves: i) revisión de literatura ii) creación del modelo inicial de análisis adaptado iii) validación del planteamiento metodológico e instrumento de recolección de información.

En primer lugar, a partir de una revisión, selección, contraste y sinterización de literatura teórica de libros, tesis y artículos de revistas científicas sobre el comercio electrónico y modelos de implementación tecnológica/comercio electrónico en empresas y literatura contextual de informes, reportes institucionales y artículos de diarios online sobre la evolución del comercio electrónico en el país durante los últimos años, se logró construir la oportunidad de investigación, el marco teórico y contextual expuesto en el capítulo 1 del presente estudio (para conocer a detalle el proceso de búsqueda de la literatura ver Anexo A).

En segundo lugar, a partir de la literatura consultada se creó el modelo inicial de análisis adaptado (ver Figura 6), cuya descripción de las variables ayudó a explicar los factores del contexto interno y externo (ver Anexo D). A partir de ello, se realizó un modelo preliminar de guía de entrevistas semiestructuradas para los expertos empíricos y dueños de las MYPES.

En tercer lugar, se realizó la validación del diseño metodológico de la investigación y de ambas guías de entrevistas con expertos metodológicos docentes de la PUCP, los cuales fueron Romy Guardamino, Martha Pacheco y Mario Pasco. Después de levantar sus observaciones, se obtuvo la versión final de la guía de entrevista para expertos empíricos y la versión inicial de la

guía de entrevista para los dueños de las MYPES (para ver las guías de entrevista, ver Anexo E, Tabla E1 y E2).

## **2.2. Fase de validación con expertos empíricos**

En esta fase se realizaron dos actividades. Primero, se realizaron entrevistas a 7 expertos empíricos (para ver resumen de respuestas de entrevistas ver Anexo G). Segundo, se hizo el análisis manual de la información recabada con el objetivo de identificar la relevancia de los factores que permiten la incorporación del comercio electrónico en la MYPES del subsector de confecciones en Gamarra. Como resultado de este análisis y validación de los factores, se adecuaron las variables del modelo inicial de análisis (para ver la versión final del modelo de análisis adaptado ver capítulo 3, Figura 9) y las preguntas de la guía de entrevista semi estructurada para las MYPES del sub sector de confecciones de ropa de mujer (ver Anexo E, Tabla E3).

## **2.3. Fase de trabajo de campo**

En esta fase se realizaron dos actividades. Para comenzar, se realizaron las entrevistas a los dueños de las MYPES de ropa de mujer en Gamarra. Luego, con la información obtenida se realizó el análisis de cada una de las variables de estudio con el uso de la herramienta Atlas.ti. Como resultado de ello, se obtuvo una mejor comprensión de los factores en el sujeto de estudio.

## **2.4. Fase analítica**

Por último, en esta fase se realizó la triangulación de la información (enfoque teórico, perspectiva de los expertos empíricos y perspectiva de los dueños de las MYPES) con el propósito de analizar los factores internos y externos que permiten la incorporación del comercio electrónico en las MYPES del sub sector de confecciones de ropa de mujer en Gamarra e identificar los principales hallazgos.

Finalmente, esta secuencia metodológica permitió brindar conclusiones y recomendaciones respecto a los factores internos y externos para las MYPES del sector que deseen incorporar el comercio electrónico.

## **3. Selección de las unidades de investigación**

La presente investigación presenta una muestra no probabilística; es decir “involucra una selección de unidades de observación de acuerdo con algún criterio escogido por el propio investigador [...] no busca representar estadísticamente a la población sino [...] permitir cierta aproximación al fenómeno organizacional investigado” (Pasco & Ponce, 2018, p. 53).

Así, para determinar el número de casos a estudiar, se realizó un procedimiento de

saturación por el cual se llegó a entrevistar a 17 MYPES del subsector de confecciones de ropa de mujer en Gamarra. Las entrevistas a los dueños de las MYPES de ropa de mujer se planificaron realizar en tres semanas, sin embargo, en la segunda semana de entrevistas se llegó a un nivel de saturación en las respuestas de los dueños de las MYPES. Esto significa que se llegó a un momento en el que la información brindada ya no otorgaba nuevos aportes (Pasco & Ponce, 2018), deteniendo así el muestreo con este número de casos (para ver resumen de entrevistas ver Anexo J).

Para identificar los sujetos potenciales de estudio, se realizó un muestreo por bola de nieve, en el que la “selección [...] de] sujetos [se efectúa] sobre la base de referencias o contactos proporcionados por sujetos previamente investigados” (Pasco & Ponce, 2018, p.54) y por conveniencia, en el que la “selección [se efectúa] en función de la facilidad de acceso a la unidad de observación por el propio investigador” (Pasco & Ponce, 2018, p. 54).

Así, inicialmente, se contactó a Nathaly Zanabria, dueña de Infinity Beyond, gracias a un contacto personal. Esta dueña brindó el contacto de Alexander Valdivia, dueño de 4to clóset. Asimismo, se realizó una búsqueda exhaustiva de MYPES de Gamarra a través de Facebook, Instagram y llamadas telefónicas para solicitar entrevistas, según su disponibilidad de agenda.

Según Pasco y Ponce (2018), los sujetos de estudio deben compartir similitudes y diferencias que permitan hacer un correcto análisis de las variables. Por lo tanto, se consideró que todas las MYPES estudiadas debían contar con características similares, entre ellas, se consideró que ya tuvieran incorporado el comercio electrónico, que cuenten con un registro formal (RUC), formen parte de la consulta nacional de la micro y pequeña empresa, tengan redes sociales activas y que estén situadas en Gamarra. Por otro lado, respecto a las diferencias, los casos seleccionados incorporaron el comercio electrónico en diferentes años, algunos hace más de 2 años atrás y otros hace algunos meses. Además, se encuentran distribuidas en diferentes Galerías del Emporio de Gamarra, lo cual da un grado de heterogeneidad a los resultados (para ver características, ver Anexo I).

## **4. Instrumentos de recolección y técnicas de análisis de información**

### **4.1. Instrumentos de recolección de información**

Entre los instrumentos de recolección de datos más comunes se encuentran la encuesta, la entrevista individual en profundidad, el focus group y la observación (Pasco & Ponce, 2018).

Se descarta la recolección de datos mediante encuestas, ya que el objetivo es profundizar sobre el tema de estudio y obtener respuestas abiertas sobre las variables en base a la experiencia de nuestro sujeto de estudio. Además, se descarta el focus group y observación debido a que la

coyuntura actual por el covid-19 no permite la congregación de personas en espacios reducidos por cuestión de seguridad y salud, especialmente en la localidad de Gamarra, en la cual existe mucha actividad empresarial. También, en el caso del focus group, por cuestiones de acceso y de tiempo, es difícil coordinar tiempos con los dueños de las MYPES, quienes son personas muy ocupadas en sus negocios.

El instrumento cualitativo elegido para la presente investigación fue la entrevista individual a profundidad semi estructuradas, la cual brinda una interacción y diálogo abierto con cada uno de los entrevistados, ello con el objetivo de comprender sus perspectivas respecto a un tema específico (Ponce & Pasco, 2018). Para el caso particular de esta investigación fue necesario poder realizar preguntas abiertas que puedan ir afinándose según como transcurre el levantamiento de información y que permitan una mejor interpretación de los puntos de vista que brindan los distintos participantes.

Se realizó una guía de entrevista para los expertos empíricos en comercio electrónico y sobre el sector textil y confecciones, y una guía de entrevista para los dueños de las MYPES (ver Anexo E).

Asimismo, la presente investigación cuenta con una matriz de consistencia (para ver matriz de consistencia, ver Anexo C), la cual permite constatar la coherencia lógica y metodológica del estudio; es decir entre los objetivos, las preguntas de investigación, las variables de estudio, las fuentes de investigación y los instrumentos de recolección (Pasco & Ponce, 2018).

#### **4.2. Técnica de análisis cualitativo**

En las investigaciones de las ciencias de la gestión son dos los principales tipos de análisis cualitativo utilizados, el análisis enraizado en los datos y el análisis de contenido. La presente investigación excluye el tipo de análisis enraizado en los datos, ya que tiene como propósito generar teorías sobre la base de información empírica recolectada (Pasco & Ponce, 2018), lo cual no es propósito de la presente investigación, pues se pretende describir y analizar la realidad empresarial a partir de patrones identificados en las entrevistas realizadas al sujeto de estudio.

De lo contrario, se utilizará la técnica de análisis de contenido, la cual permite un análisis profundo y detallado de la información con el objetivo de identificar los principales temas y patrones subyacentes (Ponce & Pasco, 2018). Este tipo de análisis involucra tres componentes: Primero, las unidades de información que serán analizadas (Ponce & Pasco, 2018). Segundo, “el sistema de categorías se refiere a la forma en que se va a clasificar la información” (Ponce & Pasco, 2018, p.75). Tercero, “el proceso de codificación [que] consiste en fragmentar la información, así se asignan categorías a determinados segmentos” (Ponce & Pasco, 2018, p.75).

Este proceso de análisis se describe a profundidad en los apartados de sistematización de la información del capítulo 3.

## **5. Ética de la investigación**

La presente investigación fue realizada tomando en cuenta los principios de ética de la investigación establecidos en el Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la universidad (Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP], 2011). En concordancia con ello, en las entrevistas realizadas a los expertos empíricos y dueños de las MYPES de ropa de mujer en Gamarra, se proporcionó la información necesaria a los entrevistados sobre la naturaleza de la investigación; es decir, se les comunicó el objetivo de la investigación, la utilidad de su participación y se les brindó la opción a responder las dudas que tuviesen. Además, se garantizó el uso estrictamente académico de la información recabada y de ser necesario el procedimiento de devolución de resultados.

También, las entrevistas tuvieron un carácter voluntario de participación, la posibilidad de retiro y se llevaron a cabo vía videollamada para resguardar la seguridad de los entrevistados por la situación de pandemia. Asimismo, se cuenta con el consentimiento informado de cada uno de los entrevistados en formato de audio, en el cual se les dio la opción de elegir si deseaban brindar sus datos personales para incluirlos en la investigación o mantenerse en confidencialidad a través de seudónimos (para ver modelo de consentimiento informado utilizado ver Anexo K).

## **CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

El presente capítulo consta de dos partes. La primera explicará el proceso de validación y adecuación de las variables a la realidad de las MYPES de confecciones de ropa de mujer de Gamarra a partir de la información recabada de las entrevistas realizadas a los expertos empíricos. La segunda se enfocará en el análisis cualitativo de los factores que permiten la incorporación del comercio electrónico en el sujeto de estudio, para lo cual se realizó la triangulación de la información recabada en el marco teórico, de los comentarios de los expertos y de las perspectivas de los dueños de las MYPES de confecciones de ropa de mujer de Gamarra.

### **1. Validación de las variables del modelo inicial de análisis adaptado por expertos empíricos**

Esta sección iniciará con la presentación del perfil de los expertos empíricos entrevistados. Luego de ello, se describirá la sistematización de la información para validar la relevancia de los variables del modelo inicial de análisis adaptado. Finalmente, se identificará la relevancia de cada una de ellas, a partir de la opinión y experiencia de los expertos empíricos.

#### **1.1. Perfil de los expertos empíricos**

Para concretar las entrevistas con los expertos empíricos, la dinámica gestionada fue la siguiente, se realizó una búsqueda para identificar especialistas en comercio electrónico y en las micro y pequeñas empresas del sector textil y confecciones, los cuales se consideran expertos empíricos debido a sus años de experiencia y trayectoria profesional. Para ello, se tomó como referencia expertos entrevistados en tesis cuyo objeto de estudio fue el comercio electrónico en Gamarra, se identificó a ponentes del Congreso gratuito sobre el comercio electrónico “Digitaliza tu Mipyme” organizado por CAPECE y se hizo la búsqueda de representantes en las redes sociales de la Cámara de Comercio de Gamarra y de las asociaciones de Gamarra como la Asociación de Exportadores del Emporio de Gamarra (ASODEX). A partir de ello, se elaboró una lista de contacto de expertos empíricos (ver Anexo F, Tabla F1). Luego, se contactó a los mismos por correo, LinkedIn o llamada.

Finalmente, se concretaron las entrevistas con 7 expertos empíricos. A continuación, se presentan los datos de los 7 expertos empíricos entrevistados (ver Tabla 1). Para ver la experiencia profesional de cada uno de ellos ver Anexo F, Tabla F2).

**Tabla 1: Perfil de los expertos empíricos**

Código del Experto	Expertos Empíricos	Organización	Cargo	Fecha
<b>HC</b>	Helmut Cáceda	CAPECE	Presidente y fundador	17 de oct de 2020
<b>CC</b>	Claudia Cieza	Velogig	Consultora de Estrategia de Negocio y Marketing Digital	20 de oct de 2020
<b>IM</b>	Ignacio Martínez	Chazki	Gerente General de Marketing Regional	24 de oct de 2020
<b>WM</b>	William Mory	Agencia Digital La Collera	Gerente General	24 de oct de 2020
<b>ER</b>	Emil Ríos Carty	Agencia Digital E digital.pe	CEO	26 de oct de 2020
<b>CP</b>	Carlos Posada	Cámara de Comercio de Lima	Director Institucional	28 de oct 2020
<b>GR</b>	Presidente de la Cámara de Comercio de Gamarra	Cámara de Comercio de Gamarra	Presidente	28 de oct de 2020

## 1.2. Sistematización de la información

El proceso de validación inició con las entrevistas realizadas a los expertos empíricos, a quienes se les realizó preguntas sobre el nivel de importancia de cada una de las variables para la incorporación del comercio electrónico en las MYPES de ropa de mujer en Gamarra, apoyado por el método de escala de Likert (ver Tabla 2).

**Tabla 2: Importancia de la variable para la incorporación del comercio electrónico según la escala de Likert**

Puntuación según escala de Likert	
Puntaje	Significado
1	Variable nada importante
2	Variable poco importante
3	Variable medianamente importante
4	Variable muy importante pero no definitiva
5	Variable sumamente importante y definitiva

Posteriormente, se elaboró una matriz de puntaje (ver Anexo H, Figura H1) en base al

puntaje otorgado por cada experto empírico referente al nivel de importancia de cada variable, según la escala de Likert mencionada. Esta matriz fue de gran ayuda para obtener una visión inicial dinámica y rápida a manera de resumen del puntaje otorgado a cada variable.

También, con la información obtenida de las entrevistas realizadas a los expertos empíricos (para ver resumen de entrevistas expertos ver Anexo G) se hizo un análisis manual de la información por cada una de las variables. Se decidió realizar un análisis manual por cuestión de practicidad y tiempo, ya que se necesitaba validar y adecuar las variables al sujeto de estudio de manera previa para continuar con el trabajo de campo con las MYPES. En cumplimiento a ello, se transcribieron las entrevistas, codificaron y clasificaron las citas correspondientes, según una determinada categoría (variable) propuesta en el modelo de análisis (para ver la codificación de variables ver Figura 8). Ello permitió ordenar las citas identificadas por cada variable para analizar la justificación de su relevancia, según las opiniones de los expertos.

**Figura 8: Codificación de variables del modelo inicial de análisis**

	Categoría	Factor	Elemento Clave/Variable	Significado	Código
CONTEXTO INTERNO	GRUPO ROL DEL GERENTE	Conocimiento sobre el comercio electrónico	Conocimiento previo sobre el comercio electrónico	[conocimiento de qué es] [conocimiento de beneficios] [conocimiento por uso anterior]	CONO
			Participación en algún programa/capacitación/ curso	[participación previa en programas/cursos/capacitaciones]	PARTI
		Orientación a la innovación tecnológica	Adaptación/Flexibilidad ante el comercio electrónico	[motivo de cambio] [resistencia al cambio] [planificación previa]	ADAPT
	GRUPO RECURSOS HUMANOS	Habilidades y competencias tecnológicas sobre el comercio electrónico	Experiencia en el manejo del comercio electrónico	[por contar con experiencia previa] [por contar con conocimiento] [cómo adquirió este conocimiento]	MANEJ
	GRUPO RECURSOS TECNOLÓGICOS	Compatibilidad	Uso previo de herramientas digitales	[uso anterior de redes sociales/páginas web]	TEJ
	GRUPO RECURSOS FINANCIEROS	Inversión asociada a la incorporación	Percepción sobre la inversión requerida	[percepción de inversión en cosas tangibles]	PERIN
Capacidad económica para invertir en tecnología			[percepción de tener o no capacidad económica]	TEJLE	
CONTEXTO EXTERNO	GRUPO PREDISPOSICIÓN TECNOLÓGICA DEL CLIENTE	Predisposición para el uso del comercio electrónico	Percepción sobre la predisposición y confianza de los clientes	[percepción de exigencia de incorporación por los clientes] [acciones para generar confianza e incentivar la compra online]	PREDI
	GRUPO COMPETENCIA DEL MERCADO	Uso del comercio electrónico por la competencia	Alta competencia y uso del comercio electrónico por la competencia	[uso de comercio electrónico por la competencia] [presión por la alta competencia]	COMPE
	FACTORES DEL GRUPO APOYO GUBERNAMENTAL	Percepción de apoyo	Acciones de apoyo para incentivar el comercio electrónico	[percepción de apoyo del estado]	APO
			Asistencia a eventos de apoyo del Estado	Participación en capacitaciones	[asistencia a capacitaciones/cursos del estado]

A continuación, se presentará el análisis de las justificaciones brindadas por los expertos empíricos respecto a la importancia de las variables del modelo inicial de análisis adaptado.

### 1.3. Validación de las variables del modelo inicial de análisis adaptado

Para iniciar, se considera importante presentar las perspectivas identificadas sobre la definición del comercio electrónico entre los expertos empíricos entrevistados.

Se pudo identificar que 3 de los 7 expertos empíricos contaban con una perspectiva tradicional del comercio electrónico, lo cual implica que los negocios tengan una página web con pasarela de pago. También, señalaron que era importante que los negocios sepan realizar acciones de marketing digital; es decir invertir en publicidad, realizar estrategias digitales basadas en las ventas por internet, generar tráfico hacia la página web, entre otros (C. Cieza, comunicación personal, 20 de octubre de 2020; W. Mory, comunicación personal, 24 de octubre de 2020; E. Ríos, comunicación personal, 26 de octubre de 2020).

Además, existieron expertos empíricos que comentaron que el comercio electrónico es una herramienta adaptable a las necesidades de la MYPE; es decir, que no necesariamente implica tener una página web con pasarela de pago, sino que pueden hacer uso de otros medios como las redes sociales para la venta electrónica de la mano de aplicaciones digitales para el pago. Al igual que la perspectiva anterior, consideraron necesario que los negocios sepan realizar acciones de marketing digital para la difusión de su negocio y atracción de clientes para la venta online (H. Cáceda, comunicación personal, 17 de octubre de 2020; I. Martínez, comunicación personal, 24 de octubre de 2020; C. Posada, comunicación personal, 28 de octubre de 2020; presidente de la Cámara de Comercio de Gamarra, comunicación personal, 26 de octubre de 2020).

Ambas perspectivas sobre el comercio electrónico reafirmaron la definición escogida para la presente investigación, la cual se presentó en el capítulo 1, que define el comercio electrónico como las transacciones comerciales habilitadas por el Internet, que posibilita el intercambio de valores (Laudon & Traver, 2015), el cual puede desarrollarse con el apoyo de diversas plataformas digitales como las orientadas a productos, páginas web junto a pasarelas de pago, plataformas de software para el desarrollo de tiendas de comercio electrónico y redes sociales junto a soluciones de pago para realizar la transacción económica a cambio del envío de la prenda.

A continuación, se realizará la validación correspondiente a cada variable del modelo inicial de análisis adaptado. Para ello, primero, se detallará la justificación de la importancia de cada variable en la incorporación del comercio electrónico en el sujeto de estudio (para ver las justificaciones según el nivel de importancia de cada variable ver Anexo H, Figura H2). Segundo, se expondrá el aporte de la validación (decisión de inclusión de la variable en las entrevistas a los dueños, modificación de las variables y adecuación de guía de entrevista).

### ***1.3.1. Grupo Rol del Gerente***

Este se compone por dos factores. El primer factor es el *conocimiento sobre el comercio electrónico*, el cual comprende dos variables: *conocimiento previo sobre el comercio electrónico y participación en algún programa, capacitación o curso sobre comercio electrónico*.

Con respecto a la primera variable, los expertos consideraron que es sumamente importante y definitivo porque permite conocer sobre el funcionamiento, beneficios y resultados que podrían obtener con la incorporación. Además, porque el conocimiento permite superar la barrera de desconfianza de los dueños de las MYPES por no saber sobre el comercio electrónico, lo cual las limita y les genera incertidumbre de incorporarlo (H. Cáceda, comunicación personal, 17 de octubre de 2020; C. Cieza, comunicación personal 20 de octubre de 2020; W. Mory, gerente general de La Collera, comunicación personal, 24 de octubre de 2020; C. Posada, comunicación personal, 28 de octubre de 2020; E. Ríos, comunicación personal, 26 de octubre de 2020).

En relación a la segunda variable, se pudo identificar que los expertos consideraron que es sumamente importante y definitivo, ya que la participación del dueño en estos programas le permitirá adecuarlo a sus necesidades y contratar personal capacitado (H. Cáceda, comunicación personal, 17 de octubre de 2020; C. Cieza, comunicación personal 20 de octubre de 2020; W. Mory, gerente general de La Collera, comunicación personal, 24 de octubre de 2020; E. Ríos, comunicación personal, 26 de octubre de 2020 y presidente de la Cámara de Comercio de Gamarra, comunicación personal, 28 de octubre de 2020).

A partir de lo expuesto, se pudo identificar que ambas variables presentaban respuestas muy similares y que la variable participación en algún programa, capacitación o curso sobre el comercio electrónico podía ser respondida con la variable conocimiento previo. Sobre la base de ello, se decidió combinar ambas en una sola, la cual es conocimiento previo sobre el comercio electrónico e incluirla en la etapa de consulta a los dueños de las MYPES debido a su importancia identificada en el proceso de validación. Ello para conocer primero si el dueño contaba con conocimiento alguno para luego ahondar en la manera en cómo se informó, lo cual puede o no incluir la asistencia a programas, capacitaciones o cursos.

El segundo factor es la *orientación a la innovación tecnológica*, el cual tiene como variable *adaptación y flexibilidad del dueño ante el comercio electrónico*. Los expertos consideran esta variable sumamente importante, debido a que la apertura al cambio debe partir principalmente del dueño de la MYPE para luego compartirlo con los demás integrantes (H. Cáceda, comunicación personal, 17 de octubre de 2020; C. Cieza, comunicación personal. 20 de octubre de 2020; W. Mory, comunicación personal, 24 de octubre de 2020; C. Posada, comunicación personal, 28 de octubre de 2020; E. Ríos, comunicación personal, 26 de octubre de

2020; presidente de la Cámara de Comercio de Gamarra, comunicación personal, 28 de octubre de 2020; I. Martínez, comunicación personal, 24 de octubre de 2020).

El proceso de validación permitió reconocer la importancia de la variable, por ello se decidió incluirla en la etapa de consulta a los dueños de las MYPES para poder explorar en profundidad sobre el motivo de incorporación del comercio electrónico, sus preocupaciones previo a ello y conocer si hubo algún proceso de planificación.

### **1.3.2. Grupo Recursos Humanos**

Este está conformado por el factor *habilidades y competencias tecnológicas sobre el comercio electrónico*, cuya variable a analizar es la *experiencia en el manejo del comercio electrónico*.

Con respecto a esta variable, los expertos empíricos consideraron que es sumamente importante porque la persona encargada del comercio electrónico debe tener conocimiento sobre estrategias digitales y adaptar estas estrategias a las necesidades de la MYPE, lo cual pueden aprender por capacitaciones o de manera orgánica (H. Cáceda, comunicación personal, 17 de octubre de 2020; C. Cieza, comunicación personal. 20 de octubre de 2020; W. Mory, comunicación personal, 24 de octubre de 2020; C. Posada, comunicación personal, 28 de octubre de 2020; E. Ríos, comunicación personal, 26 de octubre de 2020; presidente de la Cámara de Comercio de Gamarra, comunicación personal, 28 de octubre de 2020; I. Martínez, comunicación personal, 24 de octubre de 2020).

Debido a la relevancia de la variable identificada en el presente proceso de validación, se incluyó en la etapa final de consulta a los dueños de las MYPES. Ello para poder explorar en profundidad a quién se delegó la responsabilidad del manejo del comercio electrónico, las razones por las cuáles se eligió al encargado, conocer si contaba con conocimiento y/o experiencia previa.

### **1.3.3. Grupo de Recursos Tecnológicos**

Este se compone por el factor de *compatibilidad*, el cual tiene como variable *el uso previo de herramientas digitales*. Los expertos consideraron que es sumamente importante y definitiva porque permite ganar posicionamiento en el mercado, lo cual reduce la barrera de desconfianza de los clientes respecto a las compras por internet (H. Cáceda, comunicación personal, 17 de octubre de 2020; C. Cieza, comunicación personal. 20 de octubre de 2020; C. Posada, comunicación personal, 28 de octubre de 2020; presidente de la Cámara de Comercio de Gamarra, comunicación personal, 28 de octubre de 2020).

El proceso de validación permitió reconocer la importancia de la variable, por ello se incluyó en la etapa de consulta a las MYPES. Ello para explorar en profundidad si utilizaron

herramientas digitales como las redes sociales y de qué manera su uso previo les ayudó en la incorporación del comercio electrónico.

#### **1.3.4. Grupo de Recursos Financieros**

Este está conformado por el factor *inversión asociada a la incorporación*, el cual tiene como variables la *percepción sobre la inversión requerida* y la *capacidad económica para invertir en tecnología*.

En relación a la primera variable, los expertos empíricos consideraron que es sumamente importante y definitivo, debido a que es necesario que el dueño entienda el valor y retribución económica del comercio electrónico y porque deben tener claridad sobre aquello en lo que deben invertir (H. Cáceda, comunicación personal, 17 de octubre de 2020; C. Cieza, comunicación personal, 20 de octubre de 2020; W. Mory, comunicación personal, 24 de octubre de 2020; C. Posada, comunicación personal, 28 de octubre de 2020; E. Ríos, comunicación personal, 26 de octubre de 2020; presidente de la Cámara de Comercio de Gamarra, comunicación personal, 28 de octubre de 2020; I. Martínez, comunicación personal, 24 de octubre de 2020).

Debido a la importancia de la variable identificada en el presente proceso de validación, se decidió incluirla en la consulta al sujeto de estudio para determinar en profundidad en qué consideraban los dueños de las MYPES era necesario invertir.

Con respecto a la segunda variable, los expertos empíricos consideraron que es sumamente importante porque deben invertir en capacitaciones para familiarizarse con las herramientas digitales como redes sociales, página web y pautas publicitarias, lo cual les permitirá estimar correctamente la cantidad a invertir en ellas (H. Cáceda, comunicación personal, 17 de octubre de 2020; C. Cieza, comunicación personal, 20 de octubre de 2020; W. Mory, comunicación personal, 24 de octubre de 2020; E. Ríos, comunicación personal, 26 de octubre de 2020).

Como el proceso de validación permitió reconocer la importancia de la variable, se decidió incorporarla en la consulta al sujeto de estudio y así conocer desde su experiencia si consideraban que esta era una alta o baja inversión y si necesitaron de financiamiento para poder incorporar el comercio electrónico.

#### **1.3.5. Grupo Predisposición tecnológica del cliente**

Se compone por el factor de *predisposición del cliente para el uso del comercio electrónico*, el cual tiene como variable la *percepción sobre la predisposición y confianza de los clientes* para el uso del comercio electrónico.

Para dicha variable, se pudo identificar que los expertos empíricos consideraron que es sumamente importante porque permite que las empresas se preparen para transmitirles confianza, ya que consideraron que los clientes peruanos aún no están arraigados a esta modalidad de compra y que necesitan de una atención rápida y personalizada (H. Cáceda, comunicación personal, 17 de octubre de 2020; C. Cieza, comunicación personal. 20 de octubre de 2020; W. Mory, comunicación personal, 24 de octubre de 2020; E. Ríos, comunicación personal, 26 de octubre de 2020; presidente de la Cámara de Comercio de Gamarra, comunicación personal, 28 de octubre de 2020).

Debido a la importancia de la variable identificada en el presente proceso de validación, se incluye en la consulta directa al sujeto de estudio. Ello, con el objetivo de conocer si los clientes estaban predispuestos a comprar por internet, si es que estos sugirieron la incorporación y qué acciones tomaron los dueños de las MYPES para asegurar las compras por internet.

### ***1.3.6. Grupo Competencia del Mercado***

Alberga al factor *uso del comercio electrónico por la competencia*, el cual tiene como variable la *alta competencia y el uso de comercio electrónico en el subsector de estudio*.

En relación a ello, se pudo identificar que los expertos empíricos consideraron que es sumamente importante, debido a que se trata de un mercado en el que las tiendas venden prendas muy parecidas y se adaptan rápidamente a lo que hace la competencia. Así, una MYPE no dudará en incorporar el comercio electrónico si ve que su competencia logra obtener mayores ventas con su incorporación (H. Cáceda, comunicación personal, 17 de octubre de 2020; C. Cieza, comunicación personal. 20 de octubre de 2020; W. Mory, comunicación personal, 24 de octubre de 2020; presidente de la Cámara de Comercio de Gamarra, comunicación personal, 28 de octubre de 2020).

El proceso de validación permitió reconocer la importancia de la variable, por ello se incluye en la etapa final de consulta a los dueños de las MYPES. Ello para poder explorar en profundidad cómo la alta competencia y el uso del comercio electrónico por otras MYPES incentivó la incorporación del mismo en su negocio.

### ***1.3.7. Grupo Apoyo Gubernamental***

Está conformado por los factores *percepción de apoyo del Estado y asistencia a eventos del Estado*. El primer factor incluye la variable *acciones de apoyo del Estado para incentivar el comercio electrónico*. Los expertos empíricos consideraron que es importante contar con su apoyo para impulsar la incorporación del comercio electrónico. Sin embargo, coinciden en que no existe apoyo concreto y direccionado a las MYPES (H. Cáceda, comunicación personal, 17 de octubre

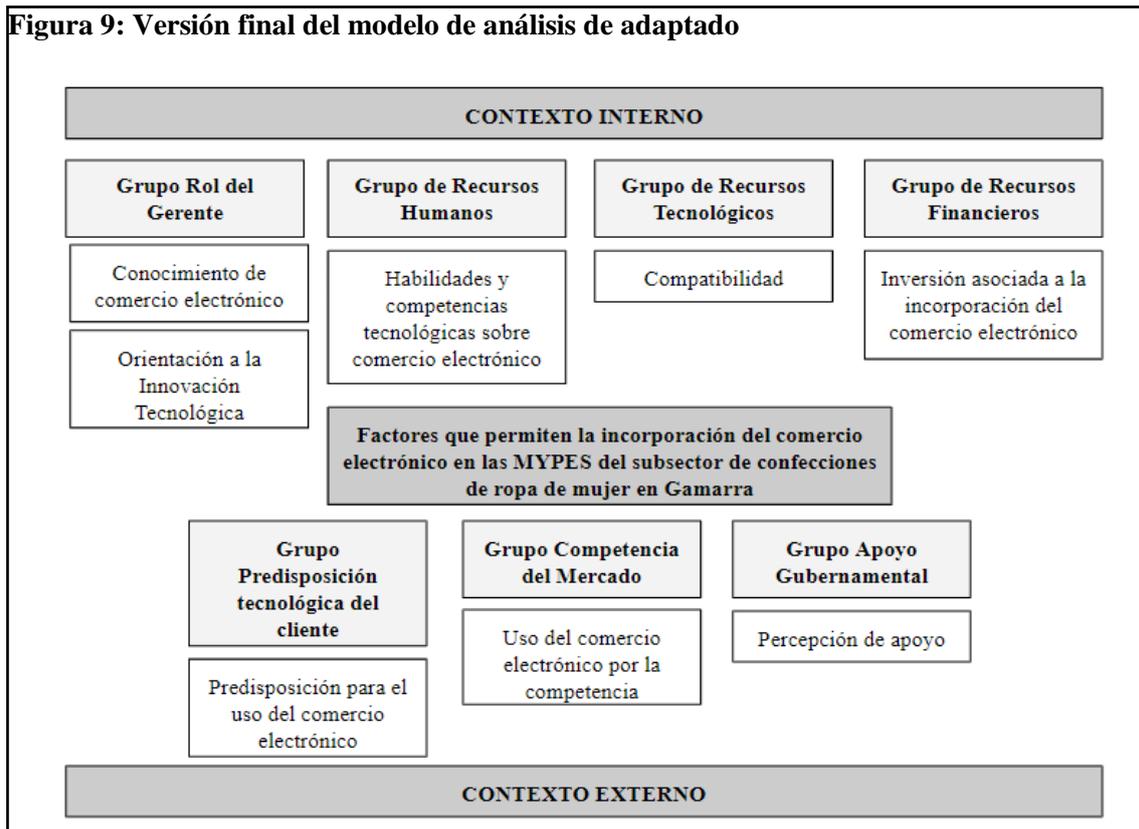
de 2020; C. Cieza, comunicación personal. 20 de octubre de 2020; C. Posada, comunicación personal, 28 de octubre de 2020; E. Ríos, comunicación personal, 26 de octubre de 2020).

El segundo factor incluye la variable *participación de los dueños en capacitaciones brindadas por el Estado*. Los expertos empíricos consideraron que es importante que se enseñe el uso adecuado de las redes sociales y estrategias digitales. Ello, ya que las capacitaciones promueven y aumentan el interés de las MYPES para incorporar el comercio electrónico. Sin embargo, mencionaron que no existen capacitaciones que realmente ayuden a las empresas porque tienen corta duración y los exponentes se centran más en vender sus negocios (H. Cáceda, comunicación personal, 17 de octubre de 2020; C. Cieza, comunicación personal. 20 de octubre de 2020; W. Mory, comunicación personal, 24 de octubre de 2020; E. Ríos, comunicación personal, 26 de octubre de 2020).

A partir de lo expuesto, debido a la similitud de respuestas en ambas variables, se decidió combinarlas en una sola, acciones de apoyo para incentivar el comercio electrónico e incluirla en la etapa de consulta a los dueños de las MYPES debido a su importancia identificada en el presente proceso de validación. Ello para conocer a profundidad qué tipo de apoyo han recibido las MYPES, lo cual puede incluir o no a las capacitaciones brindadas por el Estado y conocer si el apoyo brindado fue valioso o no para dar el paso a la incorporación del comercio electrónico.

En síntesis, esta validación por los expertos empíricos fue útil para la presente investigación porque permitió identificar la importancia de cada una de las variables a partir de una aproximación a la realidad del sujeto de estudio. Además, ayudó a reestructurar algunas variables (para ver modelo final de análisis adaptado ver Figura 9) y reformular las interrogantes planteadas en la primera guía de entrevista a los dueños de las MYPES (para ver las guías de entrevista, ver Anexo E y para ver la matriz de consistencia, ver Anexo C).

**Figura 9: Versión final del modelo de análisis de adaptado**



A continuación, en línea a la secuencia metodológica, luego de la validación con los expertos empíricos, se dará paso a la segunda parte del capítulo, en la cual se describirá el proceso del trabajo de campo con las MYPES a partir del modelo final de análisis adaptado. Posteriormente, se realizará el análisis cualitativo de la información a partir de la triangulación de la información y la presentación de los principales hallazgos de investigación.

## 2. Análisis cualitativo de la información

A continuación, se presentará el análisis cualitativo de la información recabada, el cual tiene como enfoque cumplir con el objetivo principal del estudio: analizar los factores internos y externos en las MYPES del sub-sector de confecciones de ropa de mujer en Gamarra. Para ello, se iniciará con la presentación de las MYPES estudiadas en la presente investigación. Luego de ello, se describirá la sistematización de la información recabada en las entrevistas a los dueños de las MYPES. Finalmente, se realizará el análisis cualitativo de la información a través de la triangulación y se presentarán los hallazgos respecto a cada factor.

### 2.1. Perfil de los dueños de las MYPES

En esta sección, se presentará al sujeto de estudio entrevistado en la fase del trabajo de campo. En ese sentido, se realizaron las entrevistas a los dueños de 17 MYPES que se dedican a la confección de ropa de mujer en Gamarra (ver Figura 10). Entre algunas de las características

de las MYPES entrevistadas, cuentan con tiendas físicas en diferentes galerías como Damero, San Pedro, Parque Cánepa, entre otras. Además, se pudo identificar que incorporaron las redes sociales y/o la página web para la implementación del comercio electrónico (para conocer a detalle las características de las MYPES, ver Anexo I).

**Figura 10: Perfil de los dueños de las MYPES**

#	Código	Entrevistado	Empresa	Cargo	Fecha	Galería
1	NZ	Nathaly Zanabria	Infinity Beyond	Dueña	23 de noviembre	Galería Damero
2	JM	Jaqueline Mendoza	Azanay	Dueña	24 de noviembre 2020	Galería Azul, Rey de Gamarra
3	GA	Dueño de Vicci	Vicci	Dueño	24 de noviembre 2020	Parque Cánepa
4	AF	Anggy Fernandez	Adaa	Dueña	25 de noviembre de 2020	Galería Damero
5	HB	Hector Bazán	Zafira	Dueño	25 de noviembre de 2020	Galería Ya
6	VG	Veronica Gutierrez	Veka Designs	Dueña	26 de noviembre de 2020	Galería Brisas Jr. Gamarra 1108
7	BM	Belén Meza	Beluw	Dueña	26 de noviembre de 2020	Galería Damero Galería Ya Galería San Pedro
8	MA	Maria Albuquerque	Nathy's jeans	Dueña	28 de noviembre de 2020	Galería de Jean
9	PN	Faola Neyra Rosado	Solías	Dueña	28 de noviembre de 2020	Galería San Pedro
10	JS	Jaqueline Saavedra	3 20 Store	Dueña	28 de noviembre de 2020	Galería Damero C.C. La Portada de Gamarra. C.C. Wami. C.C. La Torre de Gamarra 2.
11	AV	Alexander Valdivia	4to clóset	Dueño	29 de noviembre de 2020	Galería Damero
12	YA	Yanett Amancio	Jeia	Dueña	30 de noviembre de 2020	Damero
13	MD	Melania Dominguez	4ever	Dueña	1 de diciembre de 2020	Galería Damero
14	MQ	Marjorie Quispe	Musmus	Hija de los Dueños	3 de diciembre de 2020	Santa Lucía
15	EE	Erika Enrique Estrada	Fashas	Dueña	3 de diciembre de 2020	Galería Parque Cánepa
16	RM	Rogelio Mamaní	Sussan Roma	Dueño	4 de diciembre de 2020	Galería Parque Cánepa
17	JS	John Solomayor	Wines Styled	Dueño	4 de diciembre de 2020	Cánepa

## 2.2. Sistematización de la información

Con la información obtenida en las entrevistas individuales semiestructuradas a los dueños de las MYPES (para ver resumen de entrevistas ver Anexo J), se realizó una sistematización de la información apoyado por la herramienta Atlas.ti. En ese sentido, se inició con la formulación de la codificación de las variables del modelo final de análisis adaptado (ver Figura 11). Posteriormente, se transcribieron las entrevistas, las cuales se importaron a la herramienta Atlas.ti. Con el apoyo de esta herramienta, tercero, se codificaron las entrevistas según los códigos (variables) propuestos en el modelo final de análisis y finalmente, se clasificaron las citas correspondientes a cada código (variable). Este proceso permitió analizar las opiniones de los dueños, según su experiencia respecto a los factores que permiten la incorporación del comercio electrónico, lo cual fue uno de los principales inputs para realizar la triangulación.

**Figura 11: Codificación de variables del modelo final de análisis**

	Categoría	Factor	Elemento Clave/Variable	Significado	Código
CONTEXTO INTERNO	GRUPO ROL DEL GERENTE	Conocimiento sobre el comercio electrónico	Conocimiento previo sobre el comercio electrónico	[conocimiento de qué es] [conocimiento de beneficios] [conocimiento por uso anterior]	CONO
		Orientación a la innovación tecnológica	Adaptación/Flexibilidad ante el comercio electrónico	[motivo de cambio] [resistencia al cambio] [planificación previa]	ADAPT
	GRUPO RECURSOS HUMANOS	Habilidades y competencias tecnológicas sobre el comercio electrónico	Experiencia y conocimiento previo del comercio electrónico	[por contar con experiencia previa] [por contar con conocimiento] [cómo adquirió este conocimiento]	MANEJ
	GRUPO RECURSOS TECNOLÓGICOS	Compatibilidad	Uso previo de herramientas digitales	[uso anterior de redes sociales/páginas web]	USAT
	GRUPO RECURSOS FINANCIEROS	Inversión asociada a la incorporación	Percepción sobre la inversión requerida	[percepción de inversión en cosas tangibles]	PERIN
Capacidad de invertir en tecnología			[percepción de tener o no capacidad económica]	PEREC	
CONTEXTO EXTERNO	GRUPO PREDISPOSICIÓN TECNOLÓGICA DEL CLIENTE	Predisposición para el uso del comercio electrónico	Percepción sobre la predisposición y confianza de los clientes	[percepción de exigencia de incorporación por los clientes] [acciones para generar confianza e incentivar la compra online]	PREDI
	GRUPO COMPETENCIA DEL MERCADO	Uso del comercio electrónico por la competencia	Alta competencia y uso del comercio electrónico por las competencia	[uso de comercio electrónico por la competencia] [presión por la alta competencia]	COMPE
	GRUPO APOYO GUBERNAMENTAL	Percepción de apoyo	Acciones de apoyo para incentivar el comercio electrónico	[percepción de apoyo del estado]	APO

### 2.3. Análisis de los factores que permiten la incorporación del comercio electrónico

En esta sección, se presentará el análisis cualitativo de la información a través de la triangulación, el cual se estructura de la siguiente manera. Este iniciará con una breve introducción de las definiciones teóricas de las variables que componen cada factor del modelo final de análisis adaptado (para revisar la descripción de cada una de las variables ver Anexo D). Luego, se expondrá el análisis de las perspectivas de los expertos empíricos entrevistados. Posteriormente, se presentará el análisis de las perspectivas de los dueños de las MYPES, según su experiencia (para ver matriz de resumen de respuestas ver Anexo J). Finalmente se presentarán los principales hallazgos respecto a cada uno de los factores.

#### 2.3.1. Análisis de los factores internos

A continuación, se realizará el análisis de los factores internos los cuales están reunidos en los siguientes grupos: Grupo Rol del Gerente, Grupo Recursos humanos, Grupos Recursos tecnológicos y Grupo Recursos financieros.

##### a. Grupo Rol del Gerente:

Este se compone por dos factores. El primer factor a analizar es el *conocimiento sobre el comercio electrónico*, el cual comprende la variable *conocimiento previo sobre el comercio electrónico*. En primer lugar, desde el enfoque teórico, Tornatzky y Fleischer (como se cita en Baker, 2011), Rogers (1983) y Molla y Licker (2005) coinciden en que para adoptar el comercio electrónico es necesario pasar por un proceso de búsqueda de información para comprender su significado, beneficios y barreras. A partir de ello, según Tornatzky y Fleischer (como se cita Baker, 2011) y Rogers (1983), dependiendo de la facilidad de entendimiento y utilidad de los beneficios que identifique el gerente, tardará más o menos tiempo incorporar el comercio electrónico.

Sobre ello, los expertos empíricos coinciden en que los dueños se deben informar antes de incorporar el comercio electrónico en sus empresas. CP, Director Institucional de la CCL, señaló que contar con un conocimiento claro conlleva a una percepción positiva sobre este medio de venta y que ello ayuda a escoger las plataformas digitales más convenientes para sus negocios (comunicación personal, 28 de octubre de 2020). Asimismo, WM, gerente general de La Collera, señaló que los dueños solo se animarán a incorporar el comercio electrónico en sus negocios si se informan sobre los beneficios y los resultados que podrán obtener con la incorporación (comunicación personal, 24 de octubre de 2020). Por un lado, ER, CEO de E digital, mencionó que los dueños pueden adquirir conocimiento si se capacitan o reciben asesorías y así evitar ser víctimas de estafa al contratar personal para que maneje el comercio electrónico (comunicación personal, 26 de octubre de 2020). Por otro lado, IM, gerente de marketing regional de Chazki, mencionó que el manejo de redes sociales y aplicaciones de pago puede aprenderse de manera autodidacta, lo cual no implica que se logre un manejo adecuado del comercio electrónico (comunicación personal, 24 de octubre de 2020). Además, CC, consultora de estrategia de negocios y marketing digital, señaló que los microempresarios no saben cómo manejar el comercio electrónico, ya que no utilizan estrategias de marketing digital (comunicación personal, 20 de octubre de 2020). HC, presidente y fundador de CAPECE, añadió que los dueños no consideran importante incorporar el comercio electrónico porque no tienen tiempo para informarse (comunicación personal, 17 de octubre de 2020).

En relación a los dueños de las MYPES, se pudo identificar que tenían un conocimiento general y básico sobre el comercio electrónico antes de su incorporación. NZ, dueña de Infinity Beyond, mencionó que sabía usar Facebook y que era muy popular para la venta cuando ella inició a vender de manera online, también tenía conocimiento de que la inversión era mínima y que debía publicar fotos de las prendas de manera llamativa y tener una buena comunicación con el cliente (comunicación personal, 23 de noviembre de 2020). El dueño de Vicci (comunicación personal, 24 de noviembre de 2020) al igual que VG, dueña de Veka Designs (comunicación

personal, 26 de noviembre de 2020), BM, dueña de Beluw (comunicación personal, 26 de noviembre de 2020), MD, dueña de 4ever (comunicación personal, 02 de diciembre de 2020) y MA, dueña de Nathy jeans (28 de noviembre de 2020), quien incorporó el comercio electrónico durante la pandemia, mencionaron que tenían conocimiento del uso personal de Facebook y que vieron potencial en esta aplicación para difundir masivamente fotos de sus prendas a través de una inversión mínima para lograr ventas online.

Algunos dueños recibieron capacitaciones o asesorías por profesionales para aprender sobre la venta por redes sociales, página web y marketing digital. JM, dueña de Ananay Clothes, mencionó que el asistir a asesorías de una agencia de marketing digital fue útil para aprender a realizar publicaciones, videos, subir fotos y aprender a manejar una página web. Además, señaló la importancia de que ella y su esposo reciban asesorías porque se harían cargo de la creación de contenido de sus redes sociales (comunicación personal, 24 de noviembre de 2020). El dueño de Vicci también recibió capacitaciones para el uso de Facebook e Instagram antes de empezar a vender por redes sociales y posteriormente capacitaciones para aprender sobre el uso de la página web y marketing digital (comunicación personal, 24 de noviembre de 2020). VG, dueña de Veka Designs señaló que recibió capacitaciones del BCP por ser ganadora de un concurso, lo cual fue bastante útil para entender sobre las ventas por internet (comunicación personal, 26 de noviembre de 2020). EE, dueña de Fashas, quien incorporó el comercio electrónico durante la pandemia, se inscribió en capacitaciones para actualizarse en el tema digital y empezar a vender por Facebook. Ella mencionó que fue muy útil para reinventar su negocio, actualizar las fotos de Facebook y empezar a usar técnicas de marketing digital (comunicación personal, 03 de diciembre de 2020)

Entre otras experiencias, algunos dueños recibieron apoyo de amigos, familiares o trabajadores del negocio que tenían mayor conocimiento sobre el uso de redes sociales o página web para lograr comprender mejor el manejo de las ventas por internet. AV, dueño de 4to clóset, mencionó que él junto a sus otros socios lograron aumentar su conocimiento gracias al apoyo de ex compañeras de una agencia de marketing digital (comunicación personal, 29 de noviembre de 2020). VG, dueña de Veka Designs señaló que su hija se informó primero sobre la venta por redes sociales y le ayudó a entender mejor sobre su uso y cómo poder implementarlo en su negocio (comunicación personal, 26 de noviembre de 2020). BM, dueña de Beluw, mencionó que fue su hermana quien la apoyó en cómo lograr mayor alcance a través de las redes sociales, ya que ella tenía más experiencia en su uso (comunicación personal, 26 de noviembre de 2020). JS, dueño de Wines Styles, quien incorporó el comercio electrónico en pandemia mencionó que un amigo experto en ventas por internet le ayudó a comprender mejor sobre la cantidad de veces a publicar en redes sociales, cómo y en cuánto tiempo responder los mensajes, etc. (comunicación personal, 04 de diciembre de 2020). MD, dueña de 4ever mencionó que su community manager se encargó

de informarse para luego comunicarle a ella lo que debían hacer para crear una página web como el pago del “dominio que es por 1 año, planillas, cartillas, cuál sería el diseño y los siguientes pasos a seguir” (comunicación personal, 02 de diciembre de 2020).

Otros dueños aprendieron sobre el comercio electrónico de manera autodidacta. Este es el caso de AF, dueña de Adaia (comunicación personal, 25 de noviembre de 2020); JS, dueña de 3.20 Store (comunicación personal, 28 de noviembre de 2020) y MQ, dueña de Musmuss (comunicación personal, 03 de diciembre de 2020), quienes consideraban que no era complicado el manejo de redes sociales y lograron aprender por diferentes medios como videos de YouTube sobre cómo segmentar a los clientes, pagar publicidad por redes sociales, entre otros. Por su parte, RM, dueño de Sussan Roma, quien incorporó el comercio electrónico en pandemia señaló que aprendió por medio de búsquedas en internet, sin necesidad de aprenderlo a profundidad porque pensó en delegar el manejo a un trabajador (comunicación personal, 03 de diciembre de 2020)

En segundo lugar, desde el enfoque teórico, Ajmal & Yasin (2012), mencionan que la organización estará más propensa a la adopción del comercio electrónico si el gerente está bien preparado respecto a su nivel de educación, entendimiento, habilidades y experiencia en relación al comercio electrónico.

Sobre ello, ER, CEO de E digital, señaló que los microempresarios pueden estar familiarizados con el comercio electrónico porque han vendido anteriormente o porque lo han usado para la compra (comunicación personal, 26 de octubre de 2020). Al contrario, HC, presidente y fundador de CAPECE, mencionó que los microempresarios de Gamarra no están alfabetizados de manera digital (comunicación personal, 17 de octubre de 2020).

En relación a los dueños de las MYPES, hubo solo dos casos específicos de dueños que tenían experiencia profesional o habían recibido educación específicamente sobre el comercio electrónico. AV, dueño de 4to Clóset, mencionó que trabajó anteriormente en una agencia de marketing digital en la cual le “explicaron cómo se maneja el tema de redes, una tienda virtual, la página web [...] Aprendí sobre ventas por Facebook, Instagram, puntos de entrega, creación de contenido digital ...”, lo cual lo motivó a implementarlo a su negocio (comunicación personal, 29 de noviembre de 2020). De manera similar, YA, dueña de Jeia, señaló que su carrera y su trabajo previo como jefa comercial en retail le permitió adquirir conocimiento sobre cómo funciona una página web, venta a través de redes sociales y realizar estrategias digitales. Ello le permitió implementar las ventas por internet con mayor seguridad y confianza en su negocio (comunicación personal, 30 de noviembre de 2020).

Entre otras experiencias, AF, dueña de Adaia (comunicación personal, 25 de noviembre de 2020); VG, dueña de Veka Designs (comunicación personal, 26 de noviembre de 2020); JS,

dueña de 3.20 Store (comunicación personal, 28 de noviembre de 2020) y MA, dueña de Nathy Jeans (comunicación personal, 28 de noviembre de 2020), quien incorporó el comercio electrónico en pandemia mencionaron que tenían experiencia comprando por internet, lo cual les permitió estar más familiarizados con el funcionamiento del comercio electrónico.

El siguiente factor a analizar es la *orientación a la innovación tecnológica*, el cual comprende la variable *adaptabilidad del gerente ante el comercio electrónico*. En primer lugar, desde el enfoque teórico según Tornatzky y Fleischer (como se cita en Baker, 2011), Molla y Licker (2005), Ajmal y Yasin (2012) y Rogers (1983), los gerentes al crear una cultura organizacional abierta al cambio, lo cual implica demostrar liderazgo, interés, tener una estrategia organizacional orientada a la innovación y transmitirla a los miembros de la organización, permite que la incorporación del comercio electrónico sea factible.

Sobre ello, los expertos empíricos consideraron que la apertura al cambio y la iniciativa de incorporar el comercio electrónico debe partir del dueño de la MYPE, quien luego se encarga de transmitirlo a los demás integrantes. Así, HC, presidente y fundador de CAPECE (comunicación personal, 17 de octubre de 2020) y CP, Director Institucional de la CCL (comunicación personal, 28 de octubre de 2020) señalaron que la flexibilidad del dueño permite la incorporación del comercio electrónico en la empresa, de lo contrario es muy probable que esto no se realice y que la empresa termine fracasando por no adaptarse a las tendencias tecnológicas. De la misma manera, CC, consultora de estrategia de negocios y marketing digital, mencionó que la incorporación del comercio electrónico siempre dependerá del perfil del dueño, algunos pueden ser conservadores y otros más flexibles, pero al final el dueño es quien toma la decisión (comunicación personal, 20 de octubre de 2020). Además, WM, gerente general de La Collera, enfatizó en la importancia que tiene el dueño en fomentar una cultura abierta a la innovación digital entre los miembros de su empresa y así facilitar la incorporación (comunicación personal, 24 de octubre de 2020). Para ello, IM, gerente de marketing regional de Chazki, añadió que es importante que el líder tenga un verdadero compromiso y esté convencido del propósito de la incorporación para que esta perdure (comunicación personal, 24 de octubre de 2020).

Por su parte, ER, CEO de E digital (comunicación personal, 26 de octubre de 2020) y GR, presidente de la Cámara de Comercio de Gamarra (comunicación personal, 26 de octubre de 2020) señalaron que los dueños deben considerar la incorporación del comercio electrónico no como una alternativa sino como una obligación del mercado, ya que de lo contrario la empresa estaría destinada a fracasar con el tiempo.

En relación a las entrevistas realizadas a los dueños de las MYPES, mencionaron que definitivamente ellos fueron los que tomaron la decisión de incorporar el comercio electrónico.

Por un lado, algunos señalaron que no fue una decisión difícil. Este es el caso de AF, dueña de Adaia, quien comentó que fue así porque se considera una persona flexible al cambio, lo cual promovía a través de una cultura empresarial no jerárquica (comunicación personal, 25 de noviembre de 2020). Asimismo, YA, dueña de Jeia, mencionó que desde que inició su empresa estaba interesada en incorporar el comercio electrónico y pudo transmitir el mismo interés a sus socios y trabajadores promoviendo una cultura organizacional abierta a la incorporación digital. Ello principalmente porque tenía experiencia laboral previa en comercio electrónico, lo cual le ayudó a realizar una estrategia organizacional y planificación para iniciar las ventas por internet (comunicación personal, 30 de noviembre de 2020). NZ, dueña de Infinity Beyond, mencionó que no fue difícil tomar esa decisión, ya que se considera una líder que nunca se ha resistido al cambio digital, lo cual se encarga de transmitir a todo su equipo. Ello con el objetivo de mantener informado a su personal sobre la importancia del cambio para tomar decisiones de manera conjunta (comunicación personal, 23 de noviembre de 2020).

Asimismo, otros dueños coincidieron en que no fue una decisión difícil porque consideraron importante y necesario adaptarse a la tendencia digital para seguir creciendo como empresa, este es el caso de BM, dueña de Beluw (comunicación personal, 26 de noviembre de 2020); el dueño Vicci (comunicación personal, 24 de noviembre de 2020) y MA, dueña de Nathy Jeans, quien incorporó el comercio electrónico durante la pandemia (comunicación personal, 28 de noviembre de 2020). Al igual que, JM, dueña de Ananay (comunicación personal, 24 de noviembre de 2020); HB, gerente de marketing y esposo de la dueña de Zafira (comunicación personal, 25 de noviembre de 2020) y VG, dueña de Veka Designs (comunicación personal, 26 de noviembre de 2020), quienes añadieron que contaron con un proceso de planificación enfocado en cómo establecer la comunicación con el cliente, adecuar el producto y construir sus redes sociales.

Por otro lado, para otros dueños fue difícil tomar la decisión de incorporar el comercio electrónico en su empresa. Este es el caso de MQ (comunicación personal 03 de diciembre de 2020) y AV, dueño de 4to clóset (comunicación personal 29 de noviembre de 2020), hijos de los dueños de las empresas, quienes tuvieron la iniciativa para incorporar el comercio electrónico. Sin embargo, fue complicado convencer a sus padres, quienes se encontraban rezagados en el tema digital y se mostraban resistentes a cambiar su dinámica de trabajo tradicional.

También, se pudo identificar dueños que decidieron empezar a vender por internet a raíz de la pandemia. Tal es el caso de PN, dueña de Sohas (comunicación personal, 28 de noviembre de 2020); EE, dueña de Fashas (comunicación personal 03 de diciembre de 2020); RM, dueño de Sussan Roma (comunicación personal, 03 de diciembre de 2020) y JS, dueño de Wines Styled

(comunicación personal, 04 de diciembre de 2020), quienes coincidieron en que al no poder vender en sus tiendas físicas, tuvieron que buscar otras opciones por lo que la venta online fue la opción más factible para sobrevivir ante la pandemia. Por ello, se vieron obligados a informarse sobre el comercio electrónico e iniciaron a vender por internet principalmente por la red social de Facebook y encontraron una gran oportunidad de ventas. Entre algunos motivos por los que la incorporación no se dio con anterioridad, JS, dueño de Wines Styled, comentó “nunca me gustó usar redes sociales como Facebook y tuve el gran error de trasladarlo inconscientemente a mi empresa creando un ambiente cerrado a la incorporación digital” (comunicación personal, 04 de diciembre de 2020). Asimismo, EE, dueña de Fashas, comentó que no se sentía segura y no había visto necesario incorporar el comercio electrónico en su empresa antes de la pandemia (comunicación personal 03 de diciembre de 2020).

Por último, respecto a las preocupaciones previas de los dueños sobre la incorporación del comercio electrónico, NZ, dueña de Infinity Beyond mencionó que le preocupaban las devoluciones que se podrían generar ante la imposibilidad de los clientes para probarse las prendas (comunicación personal, 23 de noviembre de 2020). AF, dueña de Adaia (comunicación personal 25 de noviembre de 2020) y MQ, dueña de Musmuss (comunicación personal 03 de diciembre de 2020), coincidieron en que les preocupaba no obtener el retorno económico esperado de la inversión dirigida a las ventas por internet. Adicional a ello, BM, dueña de Beluw, mencionó que le preocupaba la posibilidad de no lograr un buen alcance a su público objetivo y no cumplir con sus requerimientos si es que no lograban tener una comunicación rápida y el stock de prendas necesario (comunicación personal 26 de noviembre de 2020). AV, dueño de 4to clóset (comunicación personal 29 de noviembre de 2020) y MD, dueña de 4ever (comunicación personal 02 de diciembre de 2020), coincidieron en que su mayor preocupación era que a partir de la exposición de sus prendas en las redes sociales, la competencia copie sus modelos y los vendan a menor precio. También les preocupaba los comentarios mal intencionados que podían surgir en las redes sociales, lo cual podría causar una mala impresión de la marca a sus clientes.

**Tabla 3: Hallazgos de los factores del Grupo Rol del Gerente**

<p>Conocimiento previo sobre el comercio electrónico</p> <p>Conocimiento previo sobre el comercio electrónico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un factor importante que permite a los micro y pequeños empresarios tener mayor seguridad para implementar el comercio electrónico</li> <li>• Los dueños contaban con un conocimiento básico sobre el comercio electrónico basado en el uso de redes sociales populares como es el caso de Facebook e Instagram. Siendo estas las principales plataformas apoyadas de transferencias bancarias y aplicaciones de pago como Yape, Tunki, entre otros, que fueron las que estuvieron presentes en el inicio del comercio electrónico de todas las MYPES investigadas.</li> <li>• Los dueños adquirieron conocimiento sobre el comercio electrónico principalmente por capacitaciones, apoyo de familiares con más experiencia y de manera autodidacta.</li> <li>• Son casos excepcionales en que los gerentes tienen un perfil preparado en conocimiento sobre el comercio electrónico por preparación profesional o experiencia laboral</li> <li>• Los dueños que recibieron capacitaciones por profesionales y aquellos con conocimiento por experiencia laboral le brindaron mayor importancia a crear una estrategia de marketing digital que acompañe al comercio electrónico del negocio</li> </ul>
<p>Orientación a la innovación tecnológica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La adaptabilidad del gerente es un factor esencial para la incorporación del comercio electrónico porque contribuye en construir un entorno favorable en la empresa permitiendo una incorporación mucho más rápida y efectiva.</li> <li>• En las MYPES, la adaptación tecnológica de la empresa siempre dependerá del perfil del dueño que es quien toma la última decisión en la empresa.</li> <li>• La iniciativa de incorporar el comercio electrónico debe partir del dueño quien debe estar de acuerdo y comprometido en impulsar la incorporación, ya que de lo contrario esta solo se dará a corto plazo y no se obtendrá los resultados esperados.</li> <li>• Algunos dueños no tuvieron adaptabilidad de cambio al comercio electrónico, ya que se vieron obligados a hacerlo por necesidad en pandemia y descubrieron una gran oportunidad de ventas que habían estado desaprovechando.</li> </ul>

*b. Grupo de Recursos Humanos*

Este se compone por el *factor habilidades y competencias tecnológicas sobre el comercio electrónico*, cuya variable a analizar es la *experiencia y conocimiento previo en comercio electrónico* de los colaboradores de la empresa.

Desde el enfoque teórico, según Rogers (1983), Molla y Licker (2005), Ajmal y Yasin (2012), el nivel de educación, entendimiento, habilidades y experiencia de los empleados de la empresa con las tecnologías y/o comercio electrónico influye en la incorporación del comercio electrónico.

Sobre ello, existen diferentes opiniones de los expertos empíricos respecto a quién se encarga de manejar el comercio electrónico en la MYPE. Primero, CP, Director Institucional de la CCL (comunicación personal, 28 de octubre de 2020) y ER, CEO de E digital (comunicación personal, 26 de octubre de 2020), mencionaron que es posible que los dueños de las MYPES se hagan cargo de realizar el comercio electrónico. Segundo, este último experto junto a GR, presidente de la Cámara de Comercio de Gamarra (comunicación personal, 28 de octubre de 2020) e IM, gerente regional de Chazki (comunicación personal, 24 de octubre de 2020) añadieron que es una responsabilidad que normalmente se delega. Tercero, CP nuevamente (comunicación personal, 28 de octubre de 2020) y WM, gerente general de La Collera (comunicación personal, 24 de octubre de 2020) mencionaron que es una responsabilidad que se puede subcontratar.

Además, HC, fundador y presidente de CAPECE (comunicación personal, 17 de octubre de 2020), CC, consultora de estrategia de negocios y marketing digital (comunicación personal, 20 de octubre de 2020) y WM, gerente general de La Collera (comunicación personal, 24 de octubre de 2020) mencionaron que la persona encargada de manejar el comercio electrónico de la empresa debe tener claridad, conocimiento y habilidad sobre al manejo correcto de las redes sociales, ello a partir de cursos o capacitaciones. CC, añadió que en caso se implemente una página web, es necesario que el encargado asista a cursos por su complejidad y que es necesario que se persigan los objetivos empresariales (comunicación personal, 20 de octubre de 2020). Otra perspectiva es la de IM (comunicación personal, 24 de octubre de 2020), WM (comunicación personal, 24 de octubre de 2020) y ER (comunicación personal, 26 de octubre de 2020), quienes señalaron que el comercio electrónico como el uso de redes sociales puede aprenderse orgánicamente con el tiempo, mediante ensayo y error.

En relación a las entrevistas realizadas a los dueños de las MYPES; por un lado, se pudo identificar dueños que no tenían pensado delegar el manejo del comercio electrónico, sino que ellos mismos se harían cargo de ello. Así, JM, dueña de Ananay (comunicación personal, 24 de noviembre de 2020); HB, dueño de Zafira (comunicación personal, 25 de noviembre de 2020); VG, dueña de Veka Designs (comunicación personal, 26 de noviembre de 2020) y EE, dueña de Fashas (comunicación personal 03 de diciembre de 2020), quien incorporó el comercio electrónico en pandemia mencionaron que tomaron esta decisión porque preferían ser ellos mismos los responsables de la creación de contenido de la marca, lograr una buena conexión con el cliente a través de un trato cordial a los clientes y porque consideraban que eran los indicados para difundir correctamente la esencia del negocio.

Además, VG, dueña de Veka Designs (comunicación personal, 26 de noviembre de 2020); YA, dueña de Jeia (comunicación personal, 30 de noviembre de 2020) y MD, dueña de

4ever (comunicación personal, 02 de diciembre de 2020) señalaron que fue así porque al ser un negocio pequeño deseaban reducir costos al máximo, no tenían flexibilidad económica para contratar personal y les causaba incertidumbre que la persona contratada pueda irse en cualquier momento y no sepan posteriormente cómo manejar las redes sociales para vender online.

Por otro lado, otros dueños delegaron el manejo del comercio electrónico. Un grupo delegó esta función al personal de ventas de la empresa. Entre las razones por las que se tomó esta decisión, NZ, dueña de Infinity Beyond, señaló que era importante que la encargada tuviese experiencia en la venta física de la marca, conocimiento sobre cada prenda, el manejo del stock y así transmitir de manera correcta la esencia de la marca a través de las redes sociales. También mencionó que no fue necesario que esta persona tuviese experiencia en ventas por redes sociales o haya recibido capacitaciones porque consideró que podría aprenderlo con el tiempo (comunicación personal, 23 de noviembre de 2020). Asimismo, GA, dueño de Vicci, mencionó que lo delegó a su personal de ventas a pesar de que solo tenían conocimiento del uso personal del Whatsapp y Facebook (comunicación personal, 24 de noviembre de 2020). De la misma manera, AF, dueña de Adaia, mencionó que el manejo estuvo a cargo de una vendedora de la tienda, la cual debía contar con la capacidad de realizar constante seguimiento a los chats con los clientes, responderles rápidamente y no consideró relevante que no tuviese experiencia o haya asistido a capacitaciones para vender por internet (comunicación personal, 25 de noviembre de 2020). A diferencia de MA, dueña de Nathy Jeans, quien incorporó el comercio electrónico en pandemia, quien mencionó que lo delegó a una joven del área de ventas porque tenía experiencia en las ventas por Facebook y Whatsapp al haber trabajado anteriormente para otras empresas (comunicación personal, 28 de noviembre de 2020)

Otros dueños que delegaron tuvieron el apoyo de familiares jóvenes y con mayor experiencia en el manejo de las redes sociales para realizar las ventas online. Este es el caso de BM, dueña de Beluw, quien tuvo el apoyo de su hermana para realizar estrategias de mayor alcance para lograr más ventas online (comunicación personal, 26 de noviembre de 2020) y JS, dueño de Wines Styled, quien incorporó el comercio electrónico en pandemia y delegó el manejo del comercio electrónico a su hermana, a la cual inscribió en un curso para el manejo de las ventas a través de las redes sociales, por un tema de confianza y control directo sobre la comunicación con el cliente (comunicación personal, 04 de diciembre de 2020).

Entre los dueños que subcontratan esta responsabilidad, JS, dueña de 3.20 Store mencionó que fue así porque su amiga “abrió un negocio de manejo de redes sociales y tenía conocimientos de fotografía, llevó un diplomado en branding, es diseñadora gráfica, nos presentó una idea y nos gustó bastante [...] ella nos ayudó a actualizar nuestras redes, nos ofreció un plan para poder

contestar los mensajes [...]” (comunicación personal, 28 de noviembre de 2020). Al igual que ella, MQ, dueña de Musmuss, mencionó que contrató un community manager para que se hiciera cargo de las ventas por internet, ya que antes solo usaban las redes sociales para publicidad y atraer a los clientes a la tienda física (comunicación personal, 03 de diciembre de 2020). En relación a la venta por página web, NZ, dueña de Infinity Beyond, señaló que estuvo en búsqueda de un proveedor capacitado que realice un diseño fácil de entender y amigable para el usuario y de fácil manejo para cualquier miembro del negocio que se haga responsable posteriormente del manejo del mismo (comunicación personal, 23 de noviembre de 2020). Al igual que ella, el dueño de Vicci, mencionó que buscó un proveedor profesional para la elaboración de su página web y que está en búsqueda de una persona joven capacitada para contratar y que se haga cargo exclusivamente de las ventas por internet (comunicación personal, 24 de noviembre de 2020).

**Tabla 4: Hallazgos del factor del Grupo Recursos Humanos**

<p>Habilidades y competencias tecnológicas sobre el comercio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es un factor relevante que permita la incorporación del comercio electrónico, ya que existen casos en los que los dueños prefieren no delegarlo y hacerse cargo ellos mismos. Además, en los casos en que se pensó delegarlo a familiares o personal de ventas, ellos tenían solamente una noción básica del funcionamiento del comercio electrónico.</li> <li>• Los dueños consideraron que más importante que las habilidades o experiencia en manejo de la venta por redes sociales del personal, es su capacidad para transmitir correctamente la esencia de la marca.</li> <li>• Los dueños que subcontratan el manejo del comercio electrónico a personal profesional fueron aquellos que integraron el comercio electrónico cuando ya tenían experiencia en difusión por redes sociales o en el caso de páginas web porque consideraban que era sumamente importante contratar a un proveedor experto para ello.</li> </ul>
--	--

### c. Grupo de Recursos Tecnológicos

Este se compone por el factor *compatibilidad*, cuya variable a analizar es el *uso previo de herramientas digitales*.

En primer lugar, desde el enfoque teórico, según Tornatzky y Fleischer (como se cita en Baker, 2011), Molla y Licker (2005) y Ajmal y Yasin (2012), las tecnologías con las que cuenta la organización como equipos, plataformas digitales, Internet y el uso de aplicaciones brindan mayor posibilidad de adoptar el comercio electrónico en la empresa.

Sobre ello, por un lado, los expertos empíricos consideraron que el uso previo de herramientas digitales son el principal medio de comunicación con los clientes y permite ganar posicionamiento en el mercado. Así, HC, presidente y fundador de CAPECE (comunicación personal, 17 de octubre de 2020) y CC, consultora de estrategia de negocios y marketing digital

(comunicación personal, 28 de octubre de 2020) coincidieron que estas herramientas permiten contar con una idea de cómo interactuar con los clientes por los medios digitales, se va construyendo un puente de comunicación y pueden ir conociendo el comportamiento de los clientes.

De la misma manera, CP, Director Institucional de la CCL (comunicación personal, 26 de octubre de 2020) y GR, presidente de la Cámara de Comercio de Gamarra (comunicación personal, 28 de octubre de 2020) mencionaron que contar con plataformas digitales previamente a la incorporación del comercio electrónico permite que la marca gane exposición y capte clientela con el propósito de lograr posicionamiento en el mercado. Así, por el tiempo en redes y su cantidad de seguidores, los clientes tendrán mayor confianza en comprar por internet a la empresa.

En relación a las entrevistas realizadas a los dueños de las MYPES, se pudo identificar que varias de ellas ya habían usado plataformas digitales como Facebook e Instagram para la promoción de sus productos. NZ, dueña de Infinity Beyond, comentó que al inicio promocionaba sus productos en su Facebook personal y después de ello creó la página oficial de su negocio en Facebook, en la cual ofrecía diversas ofertas de sus prendas y creaba eventos para que los clientes se acerquen a su tienda física (comunicación personal, 23 de noviembre de 2020). Asimismo, AF, dueña de Adaia, explicó que “al inicio el motivo principal no era vender por Facebook o Instagram sino mostrar mis productos” (comunicación personal, 25 de noviembre de 2020).

En la misma línea, JM dueña de Ananay (comunicación personal, 24 de noviembre de 2020); MQ, dueña de Musmuss (comunicación personal, 3 de diciembre de 2020); JS, dueña de 3.20 Store (comunicación personal, 28 de noviembre de 2020) y RM, dueño de Sussan Roma (comunicación personal, 4 de diciembre de 2020), quien incorporó el comercio electrónico durante la pandemia, concuerdan que el uso de Facebook les permitió publicitar su marca, promocionar sus prendas, captar mayor clientela y hacer el contacto con los clientes para invitarlos a visitar sus tiendas antes de incorporar el comercio electrónico.

En relación a los beneficios que los dueños percibieron del uso previo de estas herramientas, HB, gerente de marketing y esposo de la dueña de Zafira mencionó que el uso previo de redes sociales como Facebook e Instagram ayudó mucho porque percibía que su clientela estaba dispuesta a comprarle gracias al tiempo que tenían en redes y la cantidad de seguidores de la marca (comunicación personal, 25 de noviembre de 2020). EE, dueña de Fashas, quien incorporó el comercio electrónico durante la pandemia, mencionó que desde hace muchos años la marca tenía una página de Facebook, la cual no usó durante varios años pero que aun así ayudó a que sus clientes confíen en la marca y así dar el paso a vender por internet (comunicación personal, 03 de diciembre de 2020).

Además, con respecto a la página web, GA, dueño de Vicci mencionó que desde hace años cuenta con una página web informativa, para mostrar sus catálogos y ello le ayudó a ganar posicionamiento en internet (comunicación personal, 24 de noviembre de 2020).

Por otro lado, en opinión de otros expertos empíricos, el comercio electrónico se puede implementar de manera rápida y sencilla sin haber usado plataformas digitales con anterioridad. Así, ER, CEO de E digital (comunicación personal, 26 de octubre de 2020) y WM, gerente general de La Collera (comunicación personal, 24 de octubre de 2020) mencionaron que existen MYPES que no han utilizado redes sociales o página web para promocionar su marca de manera previa y que lo pudieron implementar de manera rápida. Además, IM, gerente de marketing regional de Chazki (comunicación personal, 24 de octubre de 2020), coincidió en que existen MYPES que no saben nada de digitalización y pueden contratar a alguien para que les construya el Facebook del negocio para empezar a vender de manera online.

En relación a las entrevistas realizadas a los dueños de las MYPES, se pudo identificar aquellas que no utilizaron ninguna plataforma digital de manera previa a la incorporación del comercio electrónico, este es el caso de MD, dueña de 4ever (comunicación personal, 02 de diciembre de 2020) y JS, dueño de Wines Styled (comunicación personal, 04 de diciembre de 2020). Al igual que, PN, dueña de Sohas (comunicación personal, 28 de noviembre de 2020) y MA, dueña de Nathy's Jeans (comunicación personal, 28 de noviembre de 2020), quienes incorporaron el comercio electrónico en pandemia y añadieron que el no haber usado de manera previa plataformas digitales no dificultó la incorporación de las ventas por internet, ya que pudieron adaptarse muy rápido y contaban con vendedoras que tenían experiencia en ese rubro.

Sin embargo, otros dueños como es el caso de BM, dueña de Beluw (comunicación personal, 26 de noviembre de 2020) y AV, dueño de 4to closet (comunicación personal, 29 de noviembre de 2020), quienes señalaron que no haber utilizado plataformas digitales de manera previa dificultó la incorporación del comercio electrónico, ya que tuvieron que empezar desde cero, frente a muchas MYPES que ya estaban posicionadas. Así, AV mencionó “Al principio tuve que pagar para tener seguidores, mandaba a los influencers ropa para que me ayuden a promocionar mi marca. No usar ningún tipo de tecnología dificultó la incorporación porque hubiéramos tenido un poco más de organización con el tema digital” (comunicación personal, 29 de noviembre de 2020).

**Tabla 5: Hallazgos del factor del Grupo Recursos tecnológicos:**

Recursos Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"><li>•El uso previo de herramientas digitales es un factor valioso que se basa principalmente en el uso de redes sociales para el posicionamiento de la MYPE frente a sus clientes y permite que las MYPE pueda adaptarse fácilmente a las ventas online.</li><li>•Las MYPES que contaron con plataformas digitales de manera previa tuvieron mayores posibilidades de vender online porque ello redujo la barrera de desconfianza de los clientes potenciales.</li></ul>
-----------------------	--

*d. Grupo de Recursos financieros*

Este se compone por el factor *inversión asociada a la incorporación del comercio electrónico*, el cual está integrado por dos variables.

La primera variable a analizar es la *percepción sobre la inversión requerida*. Desde el enfoque teórico, según Castro & Chuquillanqui (2020), se pretende conocer en qué herramientas los dueños de las MYPES consideraban era necesario invertir para lograr la incorporación del comercio electrónico en sus negocios.

Sobre ello, CP, director institucional de la CCL, mencionó que los micro y pequeños empresarios deben tener claridad en aquello en lo que van a invertir para utilizar las redes sociales o página web para la venta online (comunicación personal, 28 de octubre de 2020). Respecto a las redes sociales, CC, consultora de estrategia de negocios y marketing digital (comunicación personal, 20 de octubre de 2020) e IM, gerente regional de Chazki (comunicación personal 24 de octubre de 2020), señalaron que no se necesita invertir porque son gratuitas, es decir, no cuesta publicar en Facebook, Instagram o Whatsapp. En el caso de la página web, los expertos mencionados junto a CP, ER, CEO de E digital (comunicación personal, 26 de octubre de 2020) y WM, gerente general de La Collera (comunicación personal, 24 de octubre de 2020) mencionaron que se invierte una gran suma de dinero para aperturar una página web y que es necesario también realizar acciones de marketing digital como publicidad pagada y promoción activa.

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los dueños de las MYPES, algunos mencionaron que fue importante y necesario capacitarse para saber exactamente en qué recursos debían invertir para llevar a cabo el comercio electrónico en sus negocios (J. Mendoza, comunicación personal, 24 de noviembre de 2020; A. Valdivia, comunicación personal, 29 de noviembre de 2020; H. Bazán, comunicación personal, 25 de noviembre de 2020).

Por un lado, respecto al comercio electrónico a través de las redes sociales, los dueños coincidieron en que era necesario invertir en material audiovisual, lo cual incluye fotos y /o videos para publicar en sus redes sociales, captar la atención del cliente y lograr ventas online.

Para ello, JM, dueña de Ananay (comunicación personal, 24 de noviembre de 2020); VG, dueña de Veka Designs (comunicación personal, 26 de noviembre de 2020); AV, dueño de 4to clóset (comunicación personal, 29 de noviembre de 2020); YA, dueña de Jeia (comunicación personal, 30 de noviembre de 2020); PN, dueña de Sohas (comunicación personal, 28 de noviembre de 2020); EE, dueña de Fashas (comunicación personal, 03 de diciembre de 2020) y MA, dueña de Nathy Jeans (comunicación personal, 28 de noviembre de 2020), las tres últimas incorporaron el comercio electrónico durante la pandemia, mencionaron que era necesario invertir en aparatos electrónicos como cámaras profesionales o celulares de alta resolución para tomar fotos nítidas que muestren el verdadero color de las prendas, laptops y/o tablets con gran capacidad de almacenamiento.

Además, otros dueños consideraron importante invertir en personal profesional para lograr el material audiovisual deseado. Es el caso de GA, dueño de Vicci considero invertir en un diseñador de catálogo, editor de fotos (comunicación personal, 25 de noviembre de 2020); AF, dueña de Adaia, mencionó que fue importante invertir en un diseñador gráfico que lograra transmitir la esencia de la marca y en una persona que se encargue del marketing digital (comunicación personal, 25 de noviembre de 2020) y MQ, dueña de Musmuss, consideró invertir en un fotógrafo (comunicación personal, 03 de diciembre de 2020).

Otros dueños consideraron necesario invertir en una buena estrategia de comunicación para la difusión de las publicaciones (N. Zanabria, comunicación personal, 23 de noviembre de 2020) y en publicidad pagada como Facebook ads y Google ads para aumentar las ventas por internet (dueño de Vicci, comunicación personal, 24 de noviembre de 2020; R. Mamani, comunicación personal, 04 de diciembre de 2020)

Por otro lado, aquellos dueños que tienen una página web o están en el proceso de creación, mencionaron que para decidir invertir en esta fue necesario buscar proveedores expertos que se adecúen a los requerimientos de su marca, así lo mencionó YA, dueña de Jeia (comunicación personal, 30 de noviembre de 2020). Asimismo, NZ, dueña de Infinity Beyond, señaló que fue necesario considerar invertir en ello para obtener un “mecanismo rápido, [...] una plataforma que no sea difícil para subir fotos o la pasarela de ventas” (comunicación personal, 23 de noviembre de 2020).

Aquellos que implementaron una página web señalaron que sabían que tenían que invertir en un hosting, dominio, derechos de página web, plantillas, diseño, entre otros requisitos; en el caso de YA, dueña de Jeia, porque tenía experiencia profesional en el que se nutrió de conocimiento sobre ese tema (comunicación personal, 30 de noviembre de 2020) y en el caso de

MD, dueña de 4ever, quien mencionó que le fue necesario buscar información de antemano (comunicación personal, 02 de diciembre de 2020).

La segunda variable a analizar es la *capacidad de invertir en tecnología*. Desde el enfoque teórico, según Tornatzky y Fleischer (como se cita en Baker, 2011), Molla y Licker (2005) y Ajmal y Yasin (2012), el tamaño de la empresa y por ende la cantidad de recursos financieros disponibles puede o no propiciar la incorporación del comercio electrónico.

Sobre ello, WM, gerente general de La Collera, señaló que los microempresarios deben familiarizarse con las herramientas, ya sean redes sociales o páginas web, especialmente la dinámica de las publicaciones mediante ensayo y error, de manera que al haber obtenido experiencia y conocimiento puedan decidir cuánto invertir y por lo tanto cuánto podría ser el retorno esperado (comunicación personal, 24 de octubre de 2020). Según, GR, presidente de la Cámara de Comercio de Gamarra, se les debe explicar la importancia, funcionamiento y ventajas económicas que pueden obtener del comercio electrónico, de manera que ellos mismos se interesen en invertir en la venta por redes sociales apoyado de una estrategia digital (comunicación personal, 28 de octubre de 2020). Según ER, CEO de E digital, los dueños de las MYPES pueden considerar que hacer un comercio electrónico mediante página web es caro y por ende no invertir en ello. Además, mencionó que es importante que sepan que la página no solo es una plataforma, sino que se acompaña de estrategias digitales para atraer a los clientes (comunicación personal, 26 de octubre de 2020).

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los dueños de las MYPES, respecto a las redes sociales, los dueños mencionaron que contaban con la capacidad de invertir, pues financiaron la inversión con sus propios recursos económicos. Una inversión como se mencionó anteriormente en el que los dueños consideraron invertir en aparatos tecnológicos como laptops o cámaras profesionales; profesionales como diseñadores gráficos y fotógrafos y en anuncios publicitarios pagados en diferentes redes sociales como Facebook o Instagram. Entre algunos comentarios, NZ, dueña de Infinity Beyond, mencionó que “al tener una clientela orgánica, alrededor de 7000, 8000 personas me motivaron a invertir por Facebook [en anuncios], lo cual rebotaba mucho, con tan solo 10 o 20 soles [semanales] había un gran efecto” (comunicación personal, 23 de noviembre de 2020). GA, dueño de Vicci señaló que antes de empezar a vender por internet consideraba que vender en redes sociales era “mucho menos que invertir en una tienda física” (comunicación personal, 24 de noviembre de 2020). HB, dueño de Zafira, consideraba que era una inversión baja comparada con la gran retribución económica (comunicación personal, 25 de noviembre de 2020). JS, dueño de Wines Styled, quien incorporó el comercio electrónico durante la pandemia, consideraba que no era mucha la inversión porque no necesitó modelos, ya que tuvo el apoyo de

su propio personal, quienes se ponían las prendas para tomar las fotos (comunicación personal, 04 de diciembre de 2020).

En el caso de la página web, aquellos que ya la tenían implementada o estaban en el proceso de implementación mencionaron que efectivamente lo consideraban una alta inversión (N. Zanabria, comunicación personal, 23 de noviembre de 2020; Y. Amancio, comunicación personal, 30 de noviembre de 2020; M. Domínguez, comunicación personal, 02 de diciembre de 2020; dueño de Vicci, comunicación personal, 24 de noviembre de 2020). Entre algunos comentarios, YA, dueña de Jeia, mencionó que “no baja de 3000 soles” (comunicación personal, 30 de noviembre de 2020) y el dueño de Vicci, señaló “que todos se venden como si fueran lo máximo en marketing digital o implementación de tiendas virtuales [...] y había algunos que nos querían cobrar un ojo de la cara” (comunicación personal, 24 de noviembre de 2020).

**Tabla 6: Hallazgos de los factores del Grupo Recursos Financieros**

Percepción sobre la inversión requerida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El conocimiento cumple un rol fundamental que permite a los micro y pequeños empresarios saber en qué invertir para prepararse antes de incorporar el comercio electrónico</li> <li>• Prioritariamente los dueños de las MYPES consideraron invertir en cámaras o celulares de alta resolución para obtener el material audiovisual deseado.</li> </ul>
Capacidad de invertir en tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para incorporar el comercio electrónico es poco relevante el tamaño de la empresa o la cantidad disponible de recursos financieros, ya que independientemente del tamaño, los dueños de las MYPES invirtieron según su capacidad, dentro de lo que permitía su presupuesto.</li> <li>• Los dueños que deseaban incorporar una página web lo hicieron cuando ya tenían experiencia en venta por redes sociales y mayor estabilidad económica.</li> </ul>

### **2.3.2. Análisis de los factores externos**

A continuación, se realizará el análisis de los factores externos, los cuales están reunidos en los siguientes grupos: Grupo predisposición tecnológica del cliente, Grupo Competencia del Mercado y Grupo Apoyo Gubernamental. Cada uno de ellos, está conformado por factores externos y sus respectivas variables de análisis.

#### **a. Grupo predisposición tecnológica del cliente**

Este se compone por el factor *predisposición para el uso del comercio electrónico*, cuya variable a analizar es la *percepción sobre la predisposición y/o confianza de los clientes*.

En primer lugar, desde el enfoque teórico, según Tornatzky y Fleischer (como se cita en Baker, 2011) y Rogers (1983), se refiere a la incorporación del comercio electrónico por la presión

externa percibida de los clientes de la empresa, de manera que los integrantes de la empresa deben propiciar cercanía con el cliente y tratar de identificar si existen necesidades de innovación tecnológica exigida por los mismos.

Sobre ello, HC, fundador y presidente de CAPECE, mencionó que el consumidor peruano no confía en el comercio electrónico por miedo al robo de su información bancaria, que la orden no llegue, dudan sobre la legalidad de las MYPES y porque están acostumbrados al pago en efectivo, lo cual dificulta la incorporación del comercio electrónico en las MYPES (comunicación personal, 17 de octubre de 2020). Asimismo, CC, consultora de estrategia de negocios y marketing digital, señaló que los clientes aún no están totalmente dispuestos a comunicarse por estas plataformas digitales (comunicación personal, 20 de octubre de 2020). Sin embargo, si las MYPES desean incursionar en el comercio electrónico, IM, gerente regional de Chazki (comunicación personal, 24 de octubre de 2020) y WM, gerente general de La Collera (comunicación personal, 24 de octubre de 2020), señalaron que es necesario que estén atentas a lo que demandan sus clientes y a su percepción sobre el uso del comercio electrónico. A raíz de la pandemia, CP, director institucional de la CCL, mencionó que el consumidor peruano tiene mayor predisposición a la compra online, de manera que es sumamente primordial que las MYPES piensen y se animen a incorporar el comercio electrónico (comunicación personal, 28 de octubre de 2020).

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los dueños de las MYPES, se pudo identificar que consideraban que sus clientes estaban predispuestos a comprar online. Según NZ, dueña de Infinity Beyond, “estaban predispuestos porque son chicas, un público joven [que] tiene bastante interacción con redes sociales [...] fue un principal motivador que estuvieran dispuestos a comprar por internet” (comunicación personal, 23 de noviembre de 2020). Según AF, dueña de Adaia, “mi público no es conservador, son personas que hacen gimnasio, conocen temas tecnológicos, entonces si sabía que iba a haber respuesta [...] la predisposición de mis clientes me ayudó en el sentido de que ya si o si hay que empezar y nos iremos acomodando” (comunicación personal, 25 de noviembre de 2020). Según, VG, dueña de Veka Designs, su público joven siempre ha tenido una buena predisposición porque acostumbran comprar por redes sociales (comunicación personal, 26 de noviembre de 2020). Según YA, dueña de Jeia, “yo consideraba que los clientes estaban dispuestos a comprar por Internet, porque yo ya venía trabajando en otras empresas y definitivamente el tipo de producto que yo vendo por internet sí era factible” (comunicación personal, 30 de noviembre de 2020).

Asimismo, los dueños de las MYPES mencionaron que percibían que sus clientes estaban predispuestos porque de alguna manera exigían la incorporación del comercio electrónico. Así,

NZ, dueña de Infinity Beyond, señaló que sus clientes lo venían pidiendo y se aseguró de ello a través de un focus group (comunicación personal, 23 de noviembre de 2020). GA, dueño de Vicci, señaló que sus clientes mayoristas de provincia estaban muy predispuestos al uso del Whatsapp y Facebook porque para ellos era más fácil consultar las tallas, colores, tipos de tela por fotos y podían ahorrar el largo viaje para reponer stock. Además, señaló que había clientes en tienda que les recomendaban empezar a vender por internet (comunicación personal, 24 de noviembre de 2020). BM, dueña de Beluw, mencionó que “lo pedían mucho [...] más que todo eran los mayoristas porque querían estar al tanto de las prendas nuevas, modelos nuevos que era lo nuevo que había llegado a tienda [también], el público [sugirió] que enviemos sus pedidos, por eso incorporamos redes” (comunicación personal, 26 de noviembre de 2020). AV, dueño de 4to clóset, mencionó que “preguntaron si teníamos página web. La mayoría de clientes nos decían eso y ahí fue donde nos pasamos a las redes [...] en realidad fue por los clientes que nos preguntaban dónde los puedo encontrar en redes, ellos nos pusieron presión, por así decirlo” (comunicación personal, 29 de noviembre de 2020). HB, dueño de Zafira, mencionó que el hecho que “clientes estuviesen dispuestos a comprar por internet fortaleció la idea y al fortalecerla hace que uno lo haga más rápido, con más proximidad hacer un plan estratégico para implementarlo y poder satisfacer las necesidades de todos los clientes [...] para terminar de definirlo [fue importante] porque te das cuenta que hay indicios que la gente te va a comprar” (comunicación personal, 25 de noviembre de 2020). Por último, YA, dueña de Jeia, señaló que “la gente definitivamente al principio tenía miedo [...] a hacer las compras online, sobre todo ingresar los datos de su tarjeta por las páginas web, pero esto ha ido cambiando [...] algunas me preguntaban si tenía página web para pagar con tarjeta” (comunicación personal, 30 de noviembre de 2020).

Aquellos negocios que incorporaron el comercio electrónico en pandemia mencionaron que sus clientes estaban predispuestos a comprar por este medio. MA, dueña de Nathy's Jeans señaló que los clientes de provincia pedían fotos de los modelos de las prendas de manera digital, pues no podían viajar hasta Lima (comunicación personal, 28 de noviembre de 2020). EE, dueña de Fashas, mencionó que los clientes empezaron a preguntar por el delivery (comunicación personal, 03 de diciembre de 2020). RM, dueño de Sussan Roma, señaló que había mayor predisposición de los clientes, ya que preguntaban por fotos de los modelos de las prendas de manera digital para comprar (comunicación personal, 04 de diciembre de 2020). Sin embargo, en el caso de JS, dueño de Wines Styles, comentó que sus clientes aún se muestran reacios a la compra de las blusas por internet, pues son pocas las ventas que ha tenido por ese medio (comunicación personal, 04 de diciembre de 2020).

En segundo lugar, desde el enfoque teórico, según Ajmal y Yasin (2012), es importante generar un ambiente seguro y de confianza para que el cliente esté predispuesto a utilizar el comercio electrónico.

Sobre ello, ER, CEO de E digital, señaló que para lograr incorporar el comercio electrónico es primordial que la MYPE comience transmitiendo confianza, lo cual se logra a partir de una buena atención, rápida y con respeto. Solo así serán capaces de obtener la confianza de sus clientes para que se animen a comprar de manera online (comunicación personal, 26 de octubre de 2020).

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los dueños de las MYPES, el dueño de Vicci mencionó que junto a su personal de ventas realizaron un trabajo proactivo para generar confianza en sus clientes mayoristas para que se animen a comprar por internet, se les explicó sobre el despacho con agencias y se brindó una comunicación más rápida (comunicación personal, 24 de noviembre de 2020). Según HB, dueño de Zafira, la confianza para que los clientes se animen a comprar por internet se fue construyendo desde su mensaje en las redes sociales como brindar información, contenido constantemente, responder a las preguntas y hacer sorteos previos a la incorporación del comercio electrónico (comunicación personal, 25 de noviembre de 2020). Según MD, dueña de 4ever, para generar confianza y predisposición en las compras por internet invitaban a los clientes a seguirlos en redes sociales y les brindaban el número de Whatsapp. Asimismo, señaló que para generar confianza es que decidieron abrir la página web (comunicación personal, 02 de diciembre de 2020). Por último, según AF, dueña de Adaia “para asegurar que estén dispuestos [hice] descuentos [...] y que la gente pueda comprar sin dudar tanto al inicio” (comunicación personal, 25 de noviembre de 2020).

**Tabla 7: Hallazgos de factor del Grupo Predisposición tecnológica del cliente**

<p>Predisposición para el uso del comercio electrónico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un factor sumamente importante para la incorporación del comercio electrónico si los dueños logran construir una relación de confianza con sus clientes de manera previa a través de la comunicación con el cliente, información y frecuencia de publicaciones en redes sociales, entre otros.</li> <li>• Los dueños estaban seguros de incorporar el comercio electrónico porque percibían que sus clientes estaban predispuestos, principalmente porque su público objetivo estaba familiarizado con las redes sociales</li> <li>• La incorporación de la página web se da principalmente para dar mayor seguridad al cliente sobre la formalidad del negocio.</li> </ul>
--	---

*b. Grupo competencia del mercado*

Este se compone por el factor *uso del comercio electrónico por la competencia*, cuya variable a analizar es la *alta competencia y uso de comercio electrónico por la competencia*

En primer lugar, la alta competencia, desde el enfoque teórico, según Tornatzky y Fleischer (como se cita en Baker, 2011), los sectores en desarrollo y altamente competitivos están propensos a una incorporación más rápida del comercio electrónico.

Sobre ello, los expertos empíricos consideran que es muy alta la competencia en Gamarra. Así, WM, gerente general de La Collera, (comunicación personal, 24 de octubre de 2020) y CP, Director Institucional de la CCL (comunicación personal, 26 de octubre de 2020), mencionaron que Gamarra es un gran clúster competitivo y ello hace que las MYPES tengan la necesidad de innovar, siendo el comercio electrónico una gran oportunidad de sobresalir frente a la gran competencia que existe.

De acuerdo con ello, JM dueña de Ananay, consideró que el sector de confecciones de ropa de mujer en Gamarra es altamente competitivo, así comentó “en Gamarra es devorador la competencia, si te dormiste un día, al día siguiente vas a pagar las consecuencias”. Por ello, vio como gran alternativa digitalizarse y empezar a vender por internet sus prendas (comunicación personal, 24 de noviembre de 2020). Al igual que BM, dueña de Beluw y MA, dueña de Nathy jeans, quienes coincidieron que es muy fuerte la competencia en Gamarra y más aún en ropa de mujer. Ante ello, mencionaron que para poder posicionarse en el mercado es importante buscar nuevas alternativas de venta y que la presión competitiva los obliga a retarse y a tomar decisiones de manera rápida para no perder ventas.

En segundo lugar, el uso de comercio electrónico por la competencia, desde el enfoque teórico Ajmal y Yasin (2012) consideran que mientras más sean las empresas competidoras que usen internet para atender a sus clientes, mayor será la rapidez de las PYMES para incorporar el comercio electrónico.

Sobre ello, los expertos empíricos, por un lado, consideraron que el uso del comercio electrónico por la competencia incentiva la incorporación, debido a que se trata de un mercado en el que las MYPES se adaptan rápidamente a lo que hace la competencia. Así, HC, presidente y fundador de CAPECE (comunicación personal, 17 de octubre de 2020); GR, presidente de la Cámara de Comercio de Gamarra (comunicación personal, 28 de octubre de 2020); WM, gerente general de La Collera (comunicación personal, 24 de octubre de 2020) y CC, consultora de estrategia de negocios y marketing digital (comunicación personal, 28 de octubre de 2020) coincidieron en que en Gamarra la competencia siempre es el principal referente y lo mismo sucede en la incorporación del comercio electrónico, si la competencia ya está vendiendo por internet y le va bien, lo más probable es que las otras MYPES también opten por incorporarlo para no quedarse atrás.

En relación a las entrevistas realizadas a los dueños de las MYPES, NZ, dueña de Infinity Beyond, mencionó que decidió incorporar el comercio electrónico porque su competencia ya estaba vendiendo por internet. Así, mencionó “creo que por otras marcas me di cuenta que podía vender por internet, veía marcas amigas que les estaba yendo bien, entonces lo vi posible” (comunicación personal, 23 de noviembre de 2020). Al igual que el dueño de Vicci (comunicación personal, 24 de noviembre de 2020) y HB, dueño de Zafira (comunicación personal, 25 de noviembre de 2020), quienes mencionaron que al ver que mucha de su competencia estaba implementando las ventas por internet y porque consideraron que en algún momento todo el mundo lo iba a hacer, se vieron en la necesidad de incorporarlo. AV, dueño de 4to clóset comentó “por qué esa marca puede y yo no. [...] es algo nuevo que tenemos que tener si o si, eso tiene que estar en la tienda [...] si veo que ellos tienen movimiento en su página, nosotros también podemos tener el mismo movimiento [...] Nos dio más ganas” (comunicación personal, 29 de noviembre de 2020). Por su parte, JS, dueña de 3.20 Store, manifestó que cuando empezaron a incorporar el comercio electrónico, muchos de los negocios vecinos también lo hicieron inmediatamente (comunicación personal, 28 de noviembre de 2020).

Además, se pudo identificar MYPES que investigaron cómo su competencia implementó el comercio electrónico para tomarlo como referente. Este es el caso de VG, dueña de Veka Designs, quien comentó que tomó como principal referente a Lulipa, tienda que ya vendía por internet. Ante ello, mencionó “tenía que hacerlo, hoy en día todo el mundo usa Instagram, Facebook y uno tiene que si o si entrar a redes, es una ventana más y me va a dar satisfacción para que la empresa se conozca” (comunicación personal, 26 de noviembre de 2020). Al respecto, PN, dueña de Sohas, quien incorporó el comercio electrónico durante la pandemia, mencionó que aquello que la incentivó a tomar una decisión rápida para incorporar el comercio electrónico fue querer seguir el ejemplo de la tienda vecina que ya estaba vendiendo por internet con muy buenos resultados (comunicación personal, 28 de noviembre de 2020).

Asimismo, MQ, dueña de Musmuss, mencionó que tuvo el apoyo de otras tiendas en Gamarra que ya vendían por internet, quienes le brindaron información positiva sobre este, lo cual la incentivó a incorporarlo en su negocio. También, señaló que estas tiendas fueron su principal referente para la construcción de sus redes para incentivar la compra online, desde las fotos, formatos de presentación y horas de publicaciones (comunicación personal, 03 de diciembre de 2020). De la misma manera, YA, dueña de Jeia (comunicación personal, 25 de noviembre de 2020); MD, dueña de 4ever (comunicación personal, 02 de diciembre de 2020) y AF, dueña de Adaia (comunicación personal, 25 de noviembre de 2020) mencionaron que fue relevante investigar y evaluar las estrategias de su competencia que ya realizaba comercio electrónico con el objetivo de aprender de ellas para incorporarlo también en sus negocios.

**Tabla 8: Hallazgos del factor del Grupo Competencia del mercado:**

Competencia del Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La alta competencia que existe en el mercado de ropa de mujer en Gamarra obliga a las empresas a buscar nuevas estrategias de comercialización, como el comercio electrónico que surge como una ventana de oportunidad de ventas.</li> <li>• El uso de comercio electrónico por la competencia es un factor valioso para que se dé la incorporación en las MYPES de Gamarra, pues existe una fuerte tendencia a replicar aquello que es beneficioso y funciona en otra MYPE</li> </ul>
-------------------------	---

*c. Grupo Apoyo Gubernamental*

Este está compuesto por el factor *percepción de apoyo del Estado*, cuya variable a analizar es *acciones de apoyo brindadas por el Estado* para incentivar el comercio electrónico.

En primer lugar, desde el enfoque teórico, según Molla y Licker (2005) y Ajmal y Yasin (2012), el Estado y sus instituciones deben apoyar con infraestructura tecnológica y simplificar las regulaciones normativas para facilitar la incorporación del comercio electrónico en las empresas. Además, según Tornatzky y Fleischer (como se cita en Baker, 2011) las acciones de apoyo del Estado pueden beneficiar o perjudicar a las empresas en la incorporación del comercio electrónico.

Sobre ello, los expertos empíricos señalaron que el Estado no brinda apoyo a las MYPES y que las pocas iniciativas que existen son perjudiciales, ya que están mal enfocadas y no van de acuerdo a las necesidades que requieren estos negocios. Así lo señaló GR, presidente de la Cámara de Comercio de Gamarra, quien mencionó que el Estado entorpece la incorporación al brindar un conocimiento errado del comercio electrónico, que implica la incorporación de la página web, que según su experiencia es una herramienta que no funciona en Gamarra. A su vez, HC, presidente y fundador de CAPECE, mencionó que el Estado es cero digital y no brinda apoyo para incentivar la incorporación (comunicación personal, 17 de octubre de 2020).

Además, CP, director institucional de la CCL (comunicación personal, 26 de octubre de 2020) y ER, CEO de E digital (comunicación personal, 26 de octubre de 2020) mencionaron que el apoyo del Estado debería estar enfocado en brindar la infraestructura y facilidades para activar los servicios digitales. Sin embargo, coinciden que en la realidad empresarial dicho apoyo no se da y que existen más iniciativas del sector privado como los CyberDays propuesto por la CCL.

Así, WM, gerente general de La Collera (comunicación personal, 24 de octubre de 2020); IM, gerente de marketing regional de Chazki (comunicación personal, 24 de octubre de 2020) y CC, consultora de estrategia de negocios y marketing digital (comunicación personal, 28 de octubre de 2020), añadieron que las MYPES no esperan apoyo parte del Estado, sino que lo hacen por iniciativa propia.

En relación a las entrevistas realizadas a los dueños de las MYPES, VG, dueña de Veka Designs, mencionó “el Estado no capacita, el Estado no hace nada” (comunicación personal, 26 de noviembre de 2020). También, J. Sotomayor, dueño de Wines Styled, quien incorporó el comercio electrónico durante la pandemia, comentó “el Estado nunca ha brindado apoyo a las MYPES peruanas, me molesta que a las empresas extranjeras si les den muchas facilidades” (comunicación personal, 4 de diciembre de 2020). JM, dueña de Ananay, añadió “en nuestro país, el Estado establece muchas restricciones en las ventas por internet, ello hace que muchas MYPES no decidan formalizarse y prefieran comprar facturas para pagar menos impuestos” (comunicación personal, 24 de noviembre de 2020). JS dueña de 3.20 Store, mencionó que las MYPES cuentan con muchas dificultades como no poder acceder a préstamos del banco o Estado por contar con RUS (comunicación personal, 28 de noviembre de 2020). Así, enfatizaron en que el Estado debería hacer algo para ayudarlas y eliminar muchas de las restricciones con las que cuentan.

Asimismo, mencionaron que en caso exista este apoyo, no tienen conocimiento de ello. Así lo afirmó GA, dueño de Vicci (comunicación personal, 24 de noviembre de 2020) “existe mucha desinformación en el sector”. Además, AV, dueño de 4to clóset, comentó que no participaron de capacitaciones por parte del Estado porque realmente no contaban con información de su existencia. También, NZ, dueña de Infinity Beyond, señaló “hasta el momento no me ha llegado ninguna información sobre un curso o capacitación impulsada por el Estado” (comunicación personal, 23 de noviembre de 2020). Además, enfatizó en que si existen debería haber mayor promoción, ya que así como ella y varios de sus amigos emprendedores en Gamarra, existe mucha gente que no conoce sobre estas.

Sin embargo, se pudo identificar que no contar con apoyo del Estado no fue relevante para la incorporación del comercio electrónico en las MYPES. Así, YA, dueña de Jeia, mencionó “no me dificultó no tener apoyo del Estado, yo ya tenía los conocimientos, todo es de manera independiente” (comunicación personal, 30 de noviembre de 2020). También, MD, dueña de 4ever, añadió “no me hubiese gustado recibir apoyo del Estado porque lo que hemos podido conseguir ha estado de la mejor manera, si de repente otros hubiesen llegado a influenciar en nosotros no seríamos lo que somos ahora” (comunicación personal, 2 de noviembre de 2020). Además, PN, dueña de Sohas (comunicación personal, 28 de noviembre de 2020); MA, dueña de Nathy’s Jeans (comunicación personal 28 de noviembre de 2020), quienes incorporaron el comercio electrónico durante la pandemia y BM, dueña de Beluw (comunicación personal, 26 de noviembre de 2020), mencionaron que no fue relevante porque fueron ellos los que buscaron alternativas para crecer e impulsar su empresa. EE, dueña de Fasha’s (comunicación personal, 03 de diciembre de 2020), quien incorporó el comercio electrónico durante pandemia y AF, dueña

de Adaia (comunicación personal, 25 de noviembre de 2020), añadieron que prefieren trabajar por iniciativa propia y no recibir apoyo del Estado, ya que ellos pueden ofrecer ayuda a cambio de algo.

En la misma línea, HB, dueño de Zafira (comunicación personal, 25 de noviembre de 2020); MQ, dueña de Musmuss (comunicación personal, 03 de diciembre de 2020) y RM, dueño de Sussan Roma, quien incorporó el comercio electrónico durante la pandemia (comunicación personal, 4 de diciembre de 2020), coincidieron en que no han oído ni participado en asesorías impulsadas por el Estado. Finalmente, añaden que en ese sentido no están acostumbrados a esperar nada del Estado, ya que prefiere hacerlo de manera particular.

**Tabla 9: Hallazgos del factor del Grupo Apoyo Gubernamental:**

<p>Apoyo Gubernamental</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•El Estado no tiene un rol relevante en la incorporación del comercio electrónico, ya que los dueños prefieren trabajar independientemente para lograr las mejoras y crecimiento de sus negocios.</li> <li>•En la realidad empresarial de las MYPES no existe una relación de confianza y apoyo con el Estado, lo cual se evidencia en el desinterés por parte de ellas y su percepción de nulo apoyo para incorporar el comercio electrónico.</li> <li>•Las MYPES consideran que el Estado propicia impedimentos para su crecimiento, que son obstáculos característicos del propio segmento empresarial como la informalidad, falta de acceso a financiamiento, entre otros, que dificulta la incorporación del comercio electrónico y su desarrollo en general.</li> </ul>
----------------------------	--

En síntesis, en este apartado se pudo analizar cada factor y así identificar aquellos que fueron valiosos y los que no para la incorporación del comercio electrónico en el sujeto de estudio. Así, de los factores presentados en el modelo final de análisis, sólo siete, cinco internos y dos externos resultaron ser valiosos para la incorporación del comercio electrónico en las MYPES del subsector de confecciones de ropa de mujer en Gamarra, los cuales son el *conocimiento previo del dueño sobre el comercio electrónico, orientación del dueño a la innovación tecnológica, uso previo de herramientas digitales, percepción sobre la inversión requerida, capacidad para invertir en tecnología, predisposición para el uso del comercio electrónico por el cliente y uso del comercio electrónico por la competencia*. De lo contrario, los factores *habilidades y competencias tecnológicas sobre el comercio electrónico de los trabajadores y percepción de apoyo del Estado* no resultaron imprescindibles para la incorporación del comercio electrónico en el sujeto de estudio.

A continuación, se dará paso a presentar el último capítulo de la presente investigación en el cual se brindarán las principales conclusiones y recomendaciones a partir de la información obtenida en la investigación.

## CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar los factores que permiten la incorporación del comercio electrónico en 17 MYPES que pertenecen al subsector de confecciones de ropa de mujer en Gamarra. A continuación, se presentarán las conclusiones a las que se llegó en la investigación gracias al cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos.

El primer objetivo específico buscó identificar los factores que permiten la incorporación del comercio electrónico en el sujeto de estudio desde el enfoque teórico y contextual para la construcción de un modelo inicial de análisis adaptado. Para ello, se realizó una búsqueda de información literaria en la que se pudo identificar que si bien no existían modelos teóricos dirigidos al contexto peruano o al segmento empresarial MYPE peruano, se logró contar con el respaldo de modelos teóricos de implementación de las TIC y comercio electrónico a nivel internacional. Estos modelos fueron el modelo Tecnología, Organización y Entorno (TOE), el modelo de Difusión de Innovaciones (DOI), el Modelo de Preparación Tecnológica Percibida (PERM) y el modelo de Ajmal y Yasin, los cuales presentaban factores enfocados a grandes empresas. Debido a ello, fue necesario realizar un análisis sobre los aportes y limitaciones de cada uno de ellos y así construir un modelo inicial de análisis adaptado, según la perspectiva de las investigadoras, a la realidad empresarial y contexto del sujeto de estudio.

No obstante, en línea a la secuencia metodológica y con el propósito de cumplir con el objetivo general de la investigación, el segundo objetivo específico estuvo orientado a identificar la relevancia de los factores del modelo inicial de análisis adaptado en el sujeto de estudio a partir de una validación con siete expertos empíricos. A partir de ello, se pudo identificar, que el comercio electrónico es una herramienta adaptable a la realidad de las MYPES, lo cual significa que no se limita al uso de páginas web con pasarelas de pago, sino que es factible el uso de diversas plataformas digitales y redes sociales junto a soluciones de pago para concretar la transacción económica. Con respecto a la validación de los factores del modelo de análisis adaptado, se identificó que todos son importantes para la incorporación del comercio electrónico en el sujeto de estudio. Sin embargo, el *apoyo gubernamental* no está presente de manera adecuada para fomentar la incorporación.

A partir de este proceso, se pudo reformular las variables de estudio logrando obtener la versión final del modelo de análisis adaptado, el cual fue utilizado para el trabajo de campo con los dueños de las MYPES y finalmente concretar el tercer objetivo específico, el cual consideró describir los factores internos y externos que permiten la incorporación del comercio electrónico

en las MYPES del sub-sector de confecciones de ropa de mujer en Gamarra. Para responder a este objetivo, se realizó la triangulación de la información (enfoque teórico, análisis de las entrevistas a expertos empíricos y perspectivas de los dueños de las MYPES), lo cual permitió formular las siguientes conclusiones respecto a cada factor:

Los factores *conocimiento previo* y *orientación a la innovación tecnológica* del dueño de la MYPE, se concluye que ambos son valiosos para la incorporación del comercio electrónico. En principio, el conocimiento sobre el funcionamiento y los beneficios de este tipo de comercialización permite que los dueños valoren la utilidad de la herramienta y por ende tengan mayor certeza para incorporarla en sus negocios. Asimismo, se concluye que el conocimiento previo de los dueños es generalmente básico, principalmente relacionado a realizar publicaciones de los modelos de sus prendas por redes sociales como Facebook e Instagram; sin embargo, optan también por adquirir mayor información sobre cómo realizar el comercio electrónico en sus negocios. Así, las principales maneras en que adquieren conocimiento son por medio de capacitaciones, asesorías del entorno familiar o amical y/o de manera autodidacta.

Seguidamente, se concluye que la *orientación a la innovación tecnológica* del dueño va de la mano con el conocimiento adquirido sobre el comercio electrónico, lo cual permite tener una visión de apertura al cambio. Asimismo, la convicción del dueño de la importancia de adecuarse a las tendencias digitales permite la incorporación en el negocio. Por otro lado, se determina que la resistencia al cambio parte principalmente del poco o nulo conocimiento sobre el canal digital y porque no era considerada una opción necesaria para vender. Ello se evidenció en las MYPES que incorporaron el comercio electrónico en pandemia, las cuales se vieron en la necesidad de buscar otra alternativa de comercialización. Además, se concluye que la edad de los dueños de las MYPES influye en la familiaridad de los mismos respecto a las herramientas digitales, siendo los más jóvenes entre los 25 y 35 años los que tienen mayor interacción con las mismas y por ende mayor conocimiento de su funcionamiento, lo cual le brinda mayor confianza para adquirir este medio de comercialización. Sin embargo, aquellos dueños adultos entre 35 a más, se identificó que a pesar de no contar con el mismo grado de conocimiento que los más jóvenes, estuvieron dispuestos a aprender por diferentes medios y recursos sobre el comercio electrónico para poder incorporarlo.

En relación al factor *habilidades y competencias tecnológicas sobre el comercio electrónico* de los colaboradores de la empresa, se concluye que no es esencial para la incorporación, ya que cuando se delega el manejo del comercio electrónico a los trabajadores de la empresa o familiares, estos poseen un conocimiento básico, principalmente sobre el uso personal de las redes sociales. Así, se logra identificar que es de mayor relevancia que la persona

encargada pueda transmitir de manera correcta la esencia de la marca en la venta por internet, tenga conocimiento sobre el stock en tienda y brinde una atención adecuada al cliente. También, se concluye que uno de los motivos por los que no se delegaba el manejo del comercio electrónico era por la falta de confianza de los dueños, la incertidumbre y el temor de que el encargado no cumpla con responsabilidad esta función y de manera correcta los puntos mencionados anteriormente.

Por el contrario, se concluye que el factor *compatibilidad* es valioso para la incorporación del comercio electrónico, ya que el uso de herramientas digitales como redes sociales para la promoción o publicación de las prendas contribuye a que las MYPES puedan ganar posicionamiento en el mercado. Además, el tiempo de presencia en redes y cantidad de seguidores genera confianza en los clientes en la compra online para cuando la MYPE desee dar el cambio al comercio electrónico.

En la misma línea, se concluye que el factor *inversión asociada a la incorporación* es valioso, el cual depende del grado de conocimiento de los dueños sobre el comercio electrónico con el objetivo de saber en qué herramientas y cuánto invertir. Se concluye que se invierte principalmente en obtener el material visual para las publicaciones de fotos de las prendas en redes sociales, para lo cual adquieren cámaras o celulares de alta resolución. También, se concluye que la cantidad a invertir depende de la posibilidad económica de cada MYPE. Así, solo las MYPES con mayor tiempo de venta online por redes sociales y mayor capacidad económica son las que deciden incorporar una página web, lo cual conlleva una mayor inversión económica para la construcción de la misma junto a la elaboración de un plan de marketing digital por un proveedor profesional.

En el caso de los factores externos, el factor *predisposición del cliente para el uso del comercio electrónico*, se concluye que es un factor valioso que permite la incorporación en el sujeto de estudio. Se evidencia que aquello que impulsa dicha incorporación es la familiarización de los clientes con el uso de redes sociales y la exigencia de los mismos para la compra online, lo cual puede ser manifestado a través de comentarios y consultas sobre ello. Además, se concluye que con el propósito de generar confianza en los clientes para la compra online, los dueños toman la decisión de aperturar una página web.

De la misma manera, el factor *uso del comercio electrónico por la competencia* se considera valioso para la incorporación. Se concluye que la alta competencia en el sector de confecciones de ropa de mujer presiona a que las MYPES busquen nuevas alternativas de comercialización. Además, se evidencia que las MYPES se animan a incorporar el comercio electrónico al ver que su competencia lo hace. Así, toman como referente la comunicación y

publicaciones en las redes sociales de marcas posicionadas, lo cual les sirve como guía para incorporar las ventas online en sus negocios. Ello, a pesar de que en la realidad empresarial no se percibe un vínculo de confianza entre las tiendas que se encuentran en una misma galería, lo cual genera que pierdan la oportunidad de aprender entre ellas, compartir casos de éxitos, estrategias de ventas o generar acciones colectivas para atraer a su clientela.

Finalmente, en relación al factor *percepción de apoyo del Estado*, se concluye que no es valioso para la incorporación del comercio electrónico en el sujeto de estudio, ya que se identifica que las MYPES no han recibido ningún tipo de apoyo por parte del Estado. Sin embargo, ello no ha sido una limitante, ya que los dueños buscan crecer de manera independiente.

## **2. Recomendaciones**

Es de conocimiento que existen diversas realidades en el universo MYPE peruano del sector estudiado, es por ello que las siguientes recomendaciones son propuestas a partir de los hallazgos y conclusiones derivadas del análisis del sujeto de estudio de la presente investigación. En línea a ello, se brindan las siguientes recomendaciones sobre los factores internos y externos para los micro y pequeños empresarios de Gamarra que desean incorporar el comercio electrónico.

Primero, respecto al factor *conocimiento previo* del dueño de la MYPE, como se concluyó en líneas anteriores, los dueños poseían un conocimiento básico, el cual estaba basado principalmente en realizar publicaciones de las prendas en Facebook o Instagram. Por ello, se considera necesario que aprendan a segmentar a su clientela, realizar estrategias digitales para la atracción, activación y retención del cliente. Por ejemplo, en la fase de atracción podrían aprender sobre la estrategia SEO para aparecer primeros en motores de búsqueda y sobre publicidad pagada en Instagram, Facebook y YouTube; en la fase de activación, aprender sobre las diferentes ofertas y promociones que funcionan en su público para incentivar las compras online frente a las presenciales; por último en la fase de retención, podrían aprender sobre estrategias de fidelización adaptado a aquello que es lo que más valora su público objetivo. También, es importante que se capaciten respecto a estrategias de comunicación con el propósito de motivar la compra online de su público objetivo. Además, se sugiere aprender sobre diferentes temas como fotografía, marketing digital, logística para el delivery, entre otros.

En ese sentido y para impulsar el conocimiento, se recomienda aprovechar la oferta de cursos y capacitaciones para aprender sobre estos temas, la cual ha aumentado actualmente por la situación de pandemia. Por un lado, para las MYPES que no cuentan con las posibilidades de invertir en capacitaciones, se sugiere que realicen una búsqueda online sobre los temas mencionados en la que puedan aprender de manera autodidacta a través de videos de YouTube,

información en Google, anuncios informativos en Facebook e Instagram sobre la oferta de cursos online gratuitos, tips, recomendaciones, entre otros. Por otro lado, para aquellas MYPES que cuentan con mayor disponibilidad económica, se recomienda llevar capacitaciones o cursos de entidades especializadas. Entre algunas alternativas, se encuentra CAPECE, que ofrece cursos dictados por los CEOs y directores de las empresas pioneras del comercio electrónico en el país y ofrece tips e información actualizada sobre el comercio electrónico a través de una suscripción gratuita a la web. Además, se sugiere buscar apoyo de agencias de marketing digital para el manejo del comercio electrónico, ya sea para la venta online a través de las redes sociales o página web. Asimismo, es importante contar con conocimiento para no caer en estafas de agencias de marketing digital no profesionales.

Para promover la *orientación a la innovación tecnológica*, se recomienda que los dueños salgan de su zona de confort y se informen sobre los beneficios del comercio electrónico para que así se animen a incorporarlo. Durante la búsqueda de MYPES para entrevistar, se pudo identificar que algunas a pesar de la pandemia aún no lo habían incorporado en sus negocios. A partir de ello, se recomienda a los dueños que tomen conciencia sobre la urgencia al cambio digital, lo cual se demuestra con el crecimiento del comercio electrónico durante los últimos años en el país y aún más por la pandemia. En este contexto, es necesario adaptarse a una nueva realidad en la que es necesario contar con redes sociales o página web para exponer y vender las prendas al público, quienes tienen ahora mayor predisposición de compra online por la emergencia sanitaria.

En el caso del factor *habilidades y competencias tecnológicas sobre el comercio electrónico* de los colaboradores de la empresa, se recomienda que se tome en cuenta la opción de delegar el manejo del comercio electrónico. Ello, debido a que la gran cantidad de actividades que tienen que realizar diariamente los dueños puede resultar en un descuido del manejo del comercio electrónico y no atenderlo de la mejor manera. Sin embargo, es de conocimiento que en este segmento empresarial puede ser complicado para los dueños delegar esta responsabilidad a otros colaboradores, debido a que la principal preocupación es transmitir correctamente la esencia de la marca a los clientes.

Así, se recomienda delegarlo a una persona familiarizada con el negocio, para ello, es importante que el dueño identifique a una persona de confianza, responsable y que entienda sobre el manejo de redes sociales. A partir de ello, realizar un plan de adquisición de conocimiento sobre el manejo del comercio electrónico, lo cual incluye los temas mencionados anteriormente, ya sea de manera autodidacta o por participar en capacitaciones. Finalmente, realizar pruebas de ensayo y error que permitan obtener retroalimentación de la forma en cómo se está implementando el comercio electrónico en el negocio y así poder realizar los ajustes necesarios.

Por otro lado, si se cuenta con la capacidad económica, se recomienda contratar a una persona capacitada como un community manager o contactar a una agencia de marketing digital para la elaboración de estrategias digitales para atraer y activar a los clientes para la compra online o para la creación de una página web. Ello ayudaría a organizar desde la toma de fotos, planificar las publicaciones, organizar el stock de cada producto para poder armar las pautas, a medir el impacto de las publicaciones, entre otros beneficios. Para ello, se sugiere que el dueño tenga una reunión inicial con la persona a la cual se le va a delegar el manejo del comercio electrónico para que las estrategias realizadas vayan acorde a lo que la empresa quiere transmitir a sus clientes.

Respecto al factor *compatibilidad*, se recomienda que las MYPES creen una identidad de marca; es decir, construyan los elementos gráficos y visuales como crear un logo que la identifique, tener claridad en lo que se quiere transmitir como los valores de la empresa, las emociones que se desean evocar en los clientes, entre otros. Una vez que se tenga claridad en lo anterior, la comunicación de la marca y de los productos a través de las redes sociales como Facebook, Instagram y Whatsapp teniendo en cuenta los intereses del público objetivo será más efectiva; es decir, se logrará mayor reconocimiento de marca, mayor número de seguidores interesados en esta y así transmitir confianza a los clientes que podrían estar interesados en comprar de manera online cuando la MYPE decida incorporar el comercio electrónico.

En relación al factor *inversión asociada a la incorporación*, para las MYPES con menor capacidad de inversión, se sugiere la adquisición de aparatos tecnológicos más accesibles como un teléfono o cámara con una buena resolución de imagen que les ayude a realizar las publicaciones de material audiovisual nítido por redes sociales o página web. Por otro lado, para las MYPES con mayor capacidad de inversión, se sugiere contratar a una persona especialista en marketing digital o diseñador gráfico. También, se recomienda, según la *capacidad económica* de la MYPE, tener un presupuesto mensual orientado a la inversión para publicidad como Facebook ads, Instagram ads, SEO y otras estrategias de marketing digital orientados a la atracción y activación del cliente para la compra online. Además, se sugiere invertir en un empaquetado atractivo que tenga el logo de la marca, si es posible que sea ecológico, lo cual es valorado por cuidar del medio ambiente y permita dar una buena impresión de la marca al cliente. Asimismo, el empaquetado debe proteger correctamente la prenda para que llegue en perfecto estado al cliente, lo cual es importante para el cuidado de la salubridad aún más por la pandemia.

Para saber si el cliente está *predispuesto a usar el comercio electrónico*, se recomienda identificar si lo piden o sugieren a través de los comentarios en publicaciones en las redes sociales, comunicación directa por Whatsapp o llamada preguntando por el envío del producto. A partir de ello, se sugiere identificar insights clave sobre las preferencias de los clientes o determinar la

información que piden frecuentemente sobre el comercio electrónico para incluirlo en el negocio. Un ejemplo de ello sería realizar encuestas a través de historias de Instagram en las que se incentive la votación de los clientes o clientes potenciales respecto a los modelos preferidos, tendencias esperadas o solicitar sugerencias o espacios de foro abierto para solucionar dudas respecto al proceso de compra, entre otros.

También es importante generar confianza en los clientes en relación a la compra online. Para ello, se sugiere planificar una presentación clara sobre las especificaciones del producto en las publicaciones (tallas, colores, fotos que reflejen realmente el producto), una comunicación clara sobre las políticas de envío (tiempo de entrega, políticas de cambio o devoluciones), planificar un proceso de compra sencillo, rápido y personalizado, y brindar seguridad en el proceso de pago (especificar los pasos a seguir para el pago del producto).

Respecto al *uso del comercio electrónico por la competencia*, se evidencia que el sector de confecciones de ropa de mujer en Gamarra es altamente competitivo. Ante ello, se recomienda que las MYPES trabajen en ofrecer un producto de calidad e innovador que les permita diferenciarse y ser atractivos para su cliente objetivo. Así, se sugiere investigar constantemente sobre las tendencias de moda en el mercado peruano acorde al estilo de la marca. Una de las alternativas puede ser incorporar un enfoque sostenible en la confección de sus prendas como ofrecer modelos únicos en base a excedentes de telas de importación o realizar una producción basada en la economía circular, ello con el objetivo de ofrecer un producto con valor agregado, que sea atractivo y permita diferenciarlos frente a la alta competencia de productos similares en el mercado.

También, se sugiere que no tomen la decisión apresurada de replicar las estrategias digitales realizadas por sus competidores, sino que evalúen las acciones que toman en el comercio electrónico para adecuarlas al objetivo particular de su negocio. Además, se recomienda que el gremio de Gamarra haga un esfuerzo por incluir nuevos miembros, especialmente emprendimientos de jóvenes que desean compartir sus experiencias, tener un espacio de intercambio de conocimiento y aprendizaje común en el que se pueda compartir información sobre las nuevas herramientas digitales que pueden implementar en sus negocios, ideas para ser más competitivos, realizar estrategias con beneficios colectivos, entre otros.

Finalmente, en relación al factor *percepción de apoyo del Estado*, se concluyó que los micro y pequeños empresarios no lo consideran relevante. Por ello, se sugiere que busquen apoyo en otras entidades privadas que impulsan la incorporación del comercio electrónico como CAPECE, la cual cuenta con un programa de aceleración para impulsar las ventas online en las MYPES peruanas. Además, también pueden formar parte de los gremios que existe en Gamarra

y aprovechar la experiencia de compartir con el propósito de desarrollar el comercio electrónico en Gamarra.

También, se sugiere aprovechar y participar en las nuevas iniciativas del Ministerio de Producción, las cuales tienen como objetivo digitalizar a las MYPES y potenciar así el comercio electrónico en los negocios del país. Entre ellas, se recomienda inscribirse en la plataforma web Perú Imparable y realizar el test digital de la Ruta Digital para acceder a herramientas digitales accesibles para mejorar su comercio electrónico como pasarelas y soluciones de pago, plataformas para crear una propia tienda virtual y opciones de financiamiento para la digitalización. Además, se recomienda estar pendiente de la aceleradora Compralealperu.pe que lanzará el Ministerio de Producción próximamente en octubre del año 2021 para recibir capacitaciones y obtener el certificado de confianza online.

### **3. Limitaciones y líneas futuras de investigación**

La presente investigación enfrentó algunas limitaciones. En primer lugar, es importante resaltar que la investigación tiene un enfoque cualitativo, de manera que no se pretende generalizar los hallazgos, sino que el estudio de los factores responde a los casos de las MYPES escogidas en su contexto y experiencia propia en la incorporación del comercio electrónico.

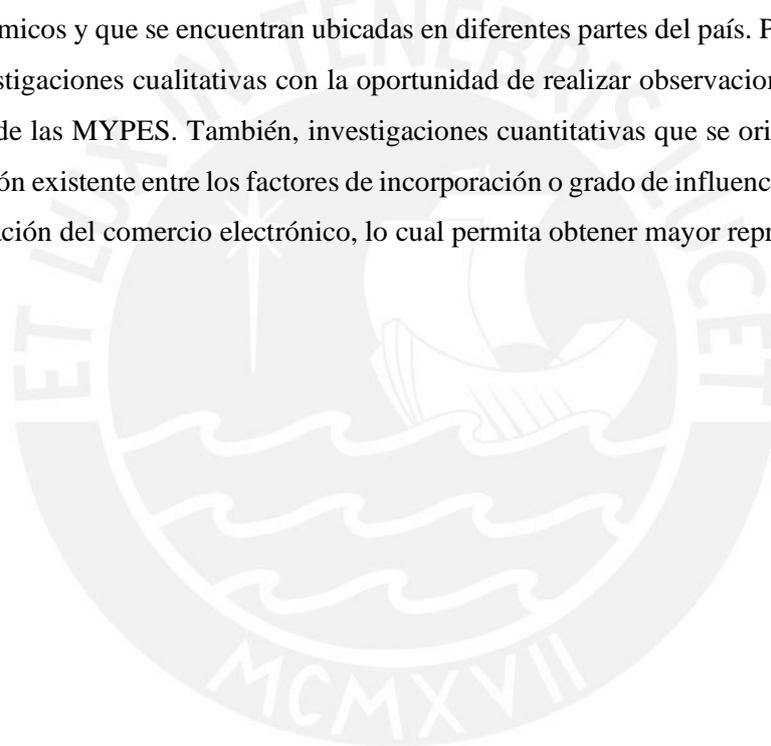
En segundo lugar, durante la fase exploratoria, se identificó que no existían modelos teóricos de implementación de tecnologías o comercio electrónico construidos para el contexto de las MYPES en Latinoamérica o Perú. Asimismo, las investigaciones previas sobre la incorporación del comercio electrónico en las MYPES peruanas del sector textil no contaban con un soporte de variables teóricas ni un análisis completo de los factores internos y externos. Esto resultó en que la investigación no cuente con un referente adecuado para la construcción del modelo inicial de análisis adaptado.

En tercer lugar, la situación de la pandemia y el estado de emergencia en el país imposibilitó realizar visitas presenciales a las MYPES de Gamarra, de manera que no fue posible realizar observaciones participantes, realizar entrevistas presenciales a los dueños para lograr mayor empatía y detectar mensajes a través de su lenguaje no verbal, realizar entrevistas complementarias a los empleados o grupos focales con los dueños. A pesar de ello, se logró entrevistar de manera virtual a los dueños de las MYPES por videollamadas o llamadas telefónicas, según su disponibilidad.

Además, es importante hacer énfasis en que la investigación tuvo como objetivo analizar los factores que permiten la incorporación del comercio electrónico más no profundizar en la decisión de la MYPE por optar por una plataforma digital u otra para llevar a cabo su comercio

electrónico. Ello sustentado también en que coincidió en que las MYPES entrevistadas iniciaron el comercio electrónico con redes sociales junto a soluciones de pago como se explicó en el análisis de la información en el capítulo 3. No obstante, se deja abierta la posibilidad de que futuras investigaciones logren investigar con mayor profundidad la decisión de iniciar en el comercio electrónico con una u otra herramienta digital si así corresponde la realidad de su muestra analizada.

Por otro lado, sobre los hallazgos y conclusiones de la presente investigación, se espera que estos sirvan de base para futuras investigaciones con el objetivo de profundizar el estudio a partir de una visualización completa de factores internos y externos y contribuir con el desarrollo del comercio electrónico no solo en las MYPES de Gamarra, sino en las MYPES de los diferentes sectores económicos y que se encuentran ubicadas en diferentes partes del país. Por ello, se invita a realizar investigaciones cualitativas con la oportunidad de realizar observaciones y entrevistas a más actores de las MYPES. También, investigaciones cuantitativas que se orienten a medir el grado de relación existente entre los factores de incorporación o grado de influencia de los factores en la incorporación del comercio electrónico, lo cual permita obtener mayor representatividad.



## REFERENCIAS

- Ajmal, F. & Yasin, N. (2012) *Electronic Commerce Adoption Model for Small & Medium Sized Enterprises*. International Proceedings of Economics Development and Research, 30, 12-16. Recuperado de <http://ijimt.org/papers/203-M00003.pdf>
- Asociación Española de la Economía Digital. (2019, septiembre 02). La importancia de las redes sociales para el comercio online [Publicación de blog]. Recuperado de <https://blog.adigital.org/la-importancia-de-las-redes-sociales-para-el-comercio-online-19faf77be09e>
- Atúncar, Carlos (2020, julio 01). ¿Derrotará la COVID-19 a la industria textil? La iniciativa digital de Gamarra frente a la pandemia. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/2020/07/01/coronavirus-en-peru-la-iniciativa-digital-de-gamarra-para-enfrentar-la-pandemia-atmp/>
- Baker, J. (2011). The Technology–Organization–Environment Framework. *Information Systems Theory: Explaining and Predicting, 1*, 231-245, doi: 10.1007/978-1-4419-6108-2\_12. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/226145805\\_The\\_Technology-Organization-Environment\\_Framework](https://www.researchgate.net/publication/226145805_The_Technology-Organization-Environment_Framework)
- Barranzuela, I. (2020, mayo). Gamarra presenta su nueva plataforma de ecommerce. *Mercado Negro*. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/retail/gamarra-presenta-su-nueva-plataforma-de-ecommerce/>
- Blacksip (2019). *Reporte de Industria. El ecommerce en Perú 2019*. Recuperado de <https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/08/Reporte-de-industria-del-eCommerce-Peru-2019-eBook.pdf>
- Blacksip (2020). *Reporte de Industria. El ecommerce en Perú 2020*. Recuperado de [https://content.blacksip.com/hubfs/Reporte%20industria%20Perú%202020%20.pdf?utm\\_medium=email&\\_hsmt=99154051&\\_hsenc=p2ANqtz-AIQMP3fhmW8tvOufuVHb2JrM\\_AZa7N61RWtMPp14F4bNCi8UH-ZsvJ1ua30u\\_zXmTbOvsSS0VnQhvOj-qgh9-tWtrYpfVrEroC5zHvHqjXFEX8ZM&utm\\_content=99154051&utm\\_source=hs\\_automation](https://content.blacksip.com/hubfs/Reporte%20industria%20Perú%202020%20.pdf?utm_medium=email&_hsmt=99154051&_hsenc=p2ANqtz-AIQMP3fhmW8tvOufuVHb2JrM_AZa7N61RWtMPp14F4bNCi8UH-ZsvJ1ua30u_zXmTbOvsSS0VnQhvOj-qgh9-tWtrYpfVrEroC5zHvHqjXFEX8ZM&utm_content=99154051&utm_source=hs_automation)
- Bravo, F. (2020, mayo13). Gamarra lanza su propia plataforma e-commerce. *Ecommerce News*. Recuperado de <https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2020/gamarra-ecommerce-2.html>
- Bravo, F. (2020, julio 13). 25 + mejores herramientas de comercio electrónico para Nuevas Empresas: Las mejores herramientas ecommerce. *Ecommerce News*. Recuperado de <https://www.ecommercenews.pe/ecommercetips/2020/herramientas-comercio-electronico.html>
- Bravo, F. (2021, marzo 03). Comercio electrónico en Perú: La Guía más completa del mercado. *Ecommerce News*. Recuperado de <https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2021/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html>
- Cáceda, H. (2020, septiembre). Comercio electrónico con propósito: Más allá de una tienda virtual. En H, Cáceda (Presidencia), *DigitalizaTuMipyme: El próximo BOOM de*

*Internet, la llegada de los pequeños comercios al Ecommerce.* Conferencia llevada a cabo en Lima, Perú.

- Cámara de Comercio de Gamarra (s.f.). *Gamarra e-commerce*. Recuperado de <https://www.camaragamarra.org.pe/e-commerce/>
- Cámara de Comercio de Gamarra (2020, junio 20). Facebook de la Cámara de Comercio de Gamarra. Lima: Facebook. Recuperado de <https://www.facebook.com/CamaraGamarra/>
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico [CAPECE] (2019a). Reporte Oficial de la industria ecommerce en Perú. Recuperado de <https://www.inteligenciaparanegocios.com/wp-content/uploads/2020/02/Reporte-Oficial-de-la-Industria-Ecommerce-en-Peru.pdf>
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico [CAPECE] (2019b). IV Café E-Business: Trabajando para impulsar una ley de Comercio Electrónico. Recuperado de <https://www.capece.org.pe/iv-cafe-e-business-trabajando-para-impulsar-una-ley-de-comercio-electronico/>
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*. 1(2), 31-54. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3693387>
- Castro, I & Chuquillanqui, S. (2020). *Análisis de los principales factores que influyen en la decisión de incorporar el e-commerce en las MYPES del sector textil y confecciones en Lima Metropolitana en la actualidad* (Tesina de bachillerato, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
- Cisneros, E. (2016). *E-commerce*. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Deloitte (2018). The rise of the platform economy. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/humancapital/deloitte-nl-hc-reshaping-work-conference.pdf>
- Díaz, D. & Valencia, B. (2015). *Estudio Exploratorio de la oferta de comercio electrónico en un conjunto de micro y pequeñas empresas (MYPES) localizadas en diversos distritos de Lima metropolitana*. (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
- Dinegro, A. (2017, septiembre 10). El poco uso de la tecnología en Mypes peruanas. *Diario Uno*. Recuperado de <https://diariouno.pe/columna/el-poco-uso-de-la-tecnologia-en-mypes-peruanas/>
- Diógenes Alva advierte que ventas por internet no funcionan: "Gamarra tiene otra realidad" (2020, junio15). *Diario Capital*. Recuperado de <https://capital.pe/actualidad/diogenes-alva-advierde-que-ventas-por-internet-no-funcionan-gamarra-tiene-otra-realidad-noticia-1273214>
- Duarte, F. (2010). Economía digital, sitios web y PYMES del sector artesanías en el Perú. *Contabilidad y Negocios*, 9(5), pp. 76-84.
- Entre el 6% y 7% de mypes en Perú incursionan en el comercio electrónico. (2018, junio 19). *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/mypes-comercio-electronico/>

- Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa [FAEDPYME] (2016). Informe PYME España 2016 FAEDPYME. Recuperado de <https://www.cepyme.es/wp-content/uploads/2017/04/Informe-Pyme-España-2016-Faedpyme-1.pdf>
- FuturoLabs (2012). II Estudio de Comercio Electrónico en el Perú. Recuperado de <http://www.futurolabs.com/ii-estudio-de-comercio-electronico-en-el-peru/>
- Gamarra deposita sus expectativas en el ecommerce ante millonarias pérdidas (2020, mayo 27). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/2020/05/27/gamarra-deposita-sus-expectativas-de-recuperacion-en-el-ecommerce-ante-millonarias-perdidas/>
- Garrigues (2021, marzo 17). Garrigues Digital: Perú: El Ministerio de la Producción y el Indecopi publican una guía para la promoción del ‘e-commerce’. Recuperado de [https://www.garrigues.com/es\\_ES/garrigues-digital/peru-ministerio-produccion-indecopi-publican-guia-promocion-e-commerce](https://www.garrigues.com/es_ES/garrigues-digital/peru-ministerio-produccion-indecopi-publican-guia-promocion-e-commerce)
- Gómez, Y. (2020, junio 20). Gamarra es una oportunidad para la transformación digital. *Diario Uno*. Recuperado de <https://diariouno.pe/columna/gamarra-es-una-oportunidad-para-la-transformacion-digital/>
- González, D. (2020, mayo 13). Perú: Gamarra da el salto al comercio electrónico para afrontar la crisis Covid-19. *América Retail*. Recuperado de <https://www.america-retail.com/peru/peru-gamarra-da-el-salto-al-comercio-electronico-para-afrontar-crisis-covid-19/>
- Gonzales, T. (2020, mayo 19). El emporio textil de Gamarra le hace frente a la pandemia en Perú moviéndose al canal digital. *FashionNetwork*. Recuperado de <https://pe.fashionnetwork.com/news/El-emporio-textil-de-gamarra-le-hace-frente-a-la-pandemia-en-peru-moviendose-al-canal-digital,1216905.html>
- Goñi, A. (2015). *Análisis de la distribución comercial del sector textil*. Universidad del país Vasco. Bilbao, España.
- Hernández, R. & Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación (5a ed.). McGraw-Hill Education.
- Idris, A; Edwards, H & McDonald, S. (2017). E-commerce Adoption in Developing Countries SMEs: What Do the Prevailing Theoretical Models Offer Us? En 4th International Conference on E-commerce. Faculty of Computer Science, University of Sunderland, United Kingdom. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/320711827\\_E-commerce\\_adoption\\_in\\_Developing\\_Countries\\_SMEs\\_What\\_Do\\_the\\_Prevailing\\_Theoretical\\_Models\\_Offer\\_Us](https://www.researchgate.net/publication/320711827_E-commerce_adoption_in_Developing_Countries_SMEs_What_Do_the_Prevailing_Theoretical_Models_Offer_Us)
- IMF Blog de Marketing. (s.f.). Redes sociales para ecommerce: ¿Cuáles son las mejores para tu negocio? [Publicación de blog]. Recuperado de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/marketing/redes-sociales-ecommerce/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016). Perú: Tecnologías de Información y Comunicación en Empresas, 2015. Encuesta Económica Anual 2016. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1482/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1482/libro.pdf)

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017). *Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera 2015*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1415/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1415/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018). Características de las empresas del Emporio Comercial de Gamarra 2017. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1555/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1555/libro.pdf)
- Ipsos (2020). Compradores por Internet. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/compradores-por-internet>
- Kaushik, P. & Singh, N. (2003). Information Technology and Broad- Based Development: Preliminary Lessons from North India. *World Development*, 32(4), 591-607.
- Lanzan aceleradora de comercio electrónico para impulsar ventas de mypes peruanas (2020, agosto 18). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/lanzan-aceleradora-de-comercio-electronico-para-impulsar-ventas-de-mypes-peruanas-e-commerce-noticia/>
- Laudon, K & Traver, C. (2015) *Ecommerce: business, technology, society* (11th ed.) New York: Pearson.
- Ley N° 30056. Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Congreso de la República del Perú (2013).
- Mafra, E. (2020, mayo 19). Conoce 9 plataformas de comercio electrónico destacadas en el mercado y descubre cuál es para ti: 9 plataformas de comercio electrónico reconocidas en Latinoamérica [Publicación de blog]. Recuperado de <https://rockcontent.com/es/blog/plataformas-de-comercio-electronico/>
- Malinen, T. (2018, octubre 19). Ecommerce vs. platform economy [Publicación de blog]. Recuperado de <https://www.sofokus.com/blog/2018/10/19/ecommerce-vs-platform-economy/>
- Ministerio de Comercio Exterior y de Turismo [MINCETUR] (2015). *Presentaciones sectoriales. Sector textil y confección*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/8\\_Informe\\_Final\\_TdR\\_3331Normas\\_Tecnicas.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/8_Informe_Final_TdR_3331Normas_Tecnicas.pdf)
- Ministerio de la Producción [PRODUCE] (s.f.) Ruta Digital Productiva de la MIPYME: ¿Qué es la Ruta Digital Productiva? Recuperado de <https://rutadigital.produce.gob.pe/home/Inicio>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2017a). *Estudio de Investigación del Sector Textil y Confecciones*. Recuperado de [http://ogeiee.produce.gob.pe/images/oe/docTrab\\_Textil.pdf](http://ogeiee.produce.gob.pe/images/oe/docTrab_Textil.pdf)
- Ministerio de Producción [PRODUCE] (2017b). *Las Mipyme en cifras*. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/829-las-mipyme-en-cifras-2017>

- Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2021, enero 06). *Ruta Digital* [archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=hjjoosNJWoOY>
- Molla, A. & Licker, P. (2005). E-commerce adoption in developing countries: a model and instrument, *Information and Management*, 42, 877- 899.
- Monge-González, R. Alfaro, C. & Alfaro, J. (2005). TIC's en las PYMES: Impacto de la adopción de las tecnologías de la información y la comunicación en el desempeño de las empresas. Costa Rica. Consulta: 28 de mayo del 2014. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/263009109\\_TICs\\_en\\_las\\_Pymes\\_de\\_Centroamerica\\_Impacto\\_de\\_la\\_adopcion\\_de\\_las\\_tecnologias\\_de\\_la\\_informacion\\_y\\_la\\_comunicacion\\_en\\_el\\_desempeno\\_de\\_las\\_empresas](https://www.researchgate.net/publication/263009109_TICs_en_las_Pymes_de_Centroamerica_Impacto_de_la_adopcion_de_las_tecnologias_de_la_informacion_y_la_comunicacion_en_el_desempeno_de_las_empresas)
- Muñoz, M. (2017). Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y la participación en el mercado internacional de las micro y pequeñas empresas (MYPES) del sector textil y confecciones de Lima Metropolitana – año 2016. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Oliveira, T & Martins, M. (2011). Literature Review of Information Technology Adoption Models at Firm Level. *Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 14, 110-121. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/258821009\\_Literature\\_Review\\_of\\_Information\\_Technology\\_Adoption\\_Models\\_at\\_Firm\\_Level](https://www.researchgate.net/publication/258821009_Literature_Review_of_Information_Technology_Adoption_Models_at_Firm_Level)
- Organización Mundial del Comercio [OMC] (2013). *El comercio electrónico en los países en desarrollo. Oportunidades y retos para las pequeñas y medianas empresas*. Recuperado de [http://www.wto.org/spanish/res\\_s/booksp\\_s/ecom\\_brochure\\_s.pdf](http://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/ecom_brochure_s.pdf)
- Ortiz, D. (2014). Estudio Exploratorio sobre el Uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en PYMES de la Región de Valparaíso. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Valparaíso, Chile.
- Pasco, M. & Ponce, F. (2018). Guía de investigación en Gestión. Lima: PUCP. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/172009/Gu%c3%ada%20de%20Investigaci%c3%b3n%20en%20Ciencias%20de%20la%20Gesti%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). (2011). *Reglamento del Comité de Ética para la Investigación con Seres Humanos y Animales de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. Recuperado de <https://departamento.pucp.edu.pe/psicologia/wp-content/uploads/2019/08/reglamentodelcomitedeeticadelainvestigaciondelapontificiauniversidadcatolicadelperu.pdf>
- Portillo, F., Sánchez, A., Cruz, M., Jiménez, H. & Hernández, R. (2015). La importancia de la Innovación en el Comercio Electrónico. *Universia Business Review*, 47, 106-125. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43341001006>
- Produce presenta alianza estratégica para digitalizar 100,000 mypes (2020, junio 21). *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-produce-presenta-alianza-estrategica-para-digitalizar-100000-mypes-802519.aspx>

- Rogers, E. (1983). *Diffusion of Innovations 3rd Edition*. Recuperado de <https://teddykw2.files.wordpress.com/2012/07/everett-m-rogers-diffusion-of-innovations.pdf>
- SeoGenial (2020, agosto 13). Mercado Pago Perú: ¿Qué es y cómo funciona? [Publicación de blog]. Recuperado de <https://seogenial.com/mercado-pago-peru/>
- Torre, G. & Codner, D. (2013). *Fundamentos del comercio electrónico* (2da ed.) Universidad Virtual de Quilmes. Recuperado de [https://www.academia.edu/37223832/Fundamentos\\_de\\_Comercio\\_Electr%C3%B3nico\\_Carpeta\\_de\\_trabajo](https://www.academia.edu/37223832/Fundamentos_de_Comercio_Electr%C3%B3nico_Carpeta_de_trabajo)
- Torres, M. & Vergara, I. (2020, agosto 5) Gamarra 2.0: un emporio comercial que migra al negocio digital. *Somos Periodismo, Comunidad de estudiantes y docentes del Periodismo de la PUCP*. Recuperado de <https://somosperiodismo.com/gamarra-2-0-un-emporio-comercial-que-migra-al-negocio-digital/>
- Xicota, E. (2015, octubre 8) *Gamarra ayer, hoy y mañana*. Recuperado de <https://www.esterxicota.com/gamarra-ayer-hoy-y-manana/>

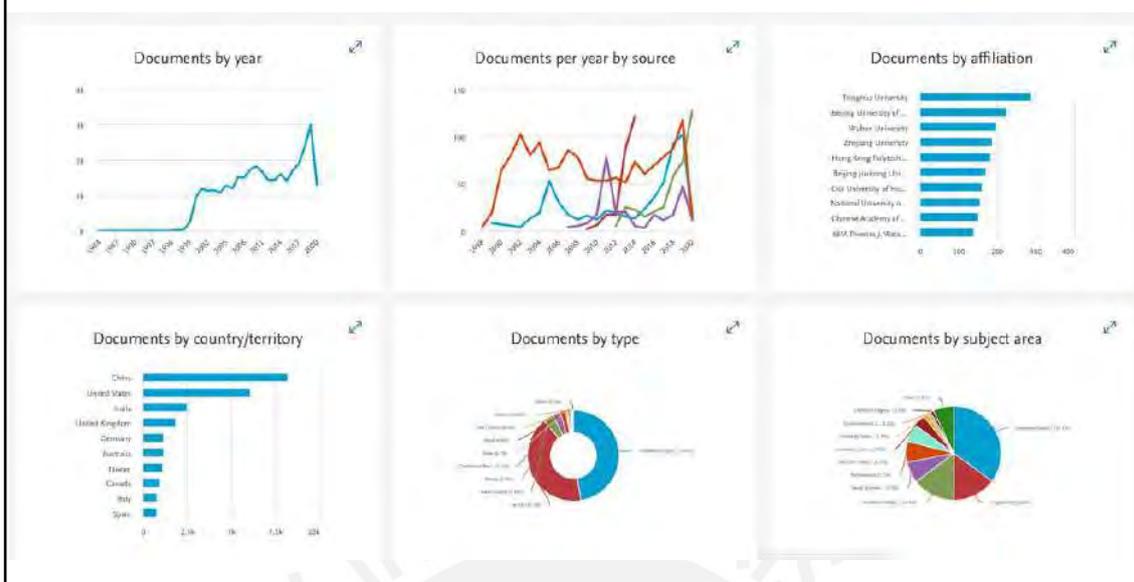


## ANEXO A: Proceso de búsqueda de información Literaria

Figura A1: Proceso de búsqueda de información Literaria

PROCESO DE BÚSQUEDA DE LA LITERATURA	
LITERATURA TEÓRICA	LITERATURA CONTEXTUAL
<p><b>Fuentes secundarias:</b> Libros, tesis y artículos de revistas científicas sobre el comercio electrónico y modelos de implementación tecnológica/comercio electrónico en empresas</p> <p><b>Donde se realizó la búsqueda:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Google Académico</li> <li>* Bases digitales como e-books del repositorio PUCP, repositorio de tesis PUCP, repositorio de tesis UPC y repositorio de tesis USIL</li> <li>* Revistas científicas digitales: Scielo, Researchgate, Redalyc, Sciencedirect, Dialnet y Elsevier.</li> </ul> <p><b>Criterio para determinar cantidad de información a revisar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Sobre la búsqueda de literatura teórica sobre comercio electrónico, se revisó los primeros cinco resultados del repositorio de libros PUCP (e-books),</li> <li>* Sobre la búsqueda de modelos teóricos de implementación tecnológica, se obtuvieron miles de resultados, solo se revisaron artículos y /o libros de los autores originales o de autores que recopilaron diferentes modelos teóricos, entre los primeros 100 resultados.</li> </ul>	<p><b>Fuentes secundarias:</b> Informes, reportes institucionales y artículos de diarios online sobre la evolución del comercio electrónico en el país</p> <p><b>Dónde se realizó la búsqueda:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Reportes e informes de entidades internacionales como Blacksp, la Organización Mundial del Comercio</li> <li>* Reportes e informes de entidades nacionales como el Ministerio de Producción, MINCETUR, CAPECE, INEL, IPSOS y SUNAT</li> <li>* Artículos de diarios online del Diario Gestión, La República, El Comercio, Ecommerce news, entre otros.</li> </ul> <p><b>Criterio para determinar cantidad de información a revisar :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Fueron miles los resultados obtenidos, solo se revisaron fuentes de los últimos 5 años provenientes de entidades importantes en Latinoamérica y a nivel nacional.</li> <li>* Se revisaron los artículos de diarios online más actuales, entre los primeros 50 resultados.</li> </ul>
<p><b>Análisis bibliométrico:</b> Se identificó que las búsquedas en Scopus no mostraron fuentes consideradas relevantes para el presente estudio. Contrario a ello, el repositorio abierto Google Académico y los repositorios de universidades y de revistas científicas presentaban con mayor precisión fuentes teóricas del objeto de estudio y fuentes académicas del contexto Latinoamericano y peruano relacionado con las MYPES del sector textil y confecciones.</p>	

**Figura A2: Reporte bibliométrico “Ecommerce”**



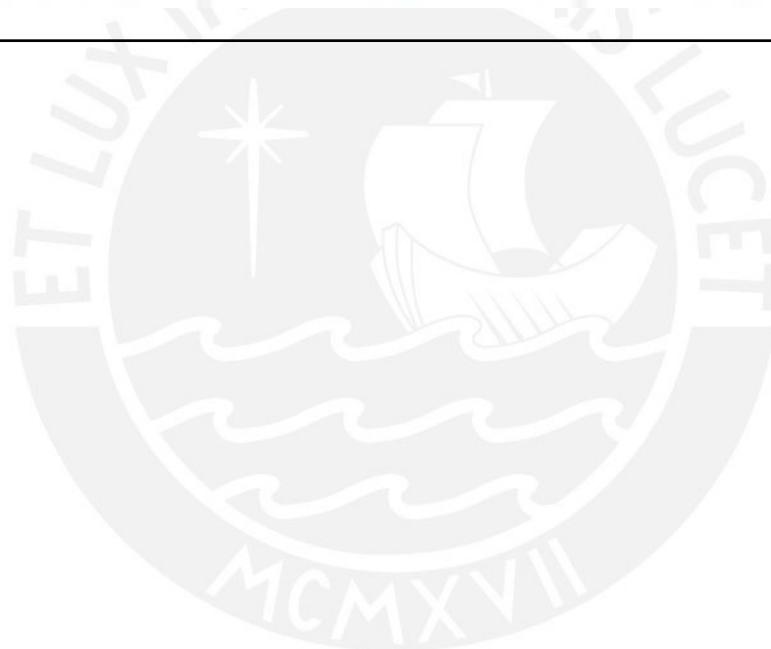
Scopus (2020)



**Figura A3: “Modelos de incorporación ITC-Ecommerce”**

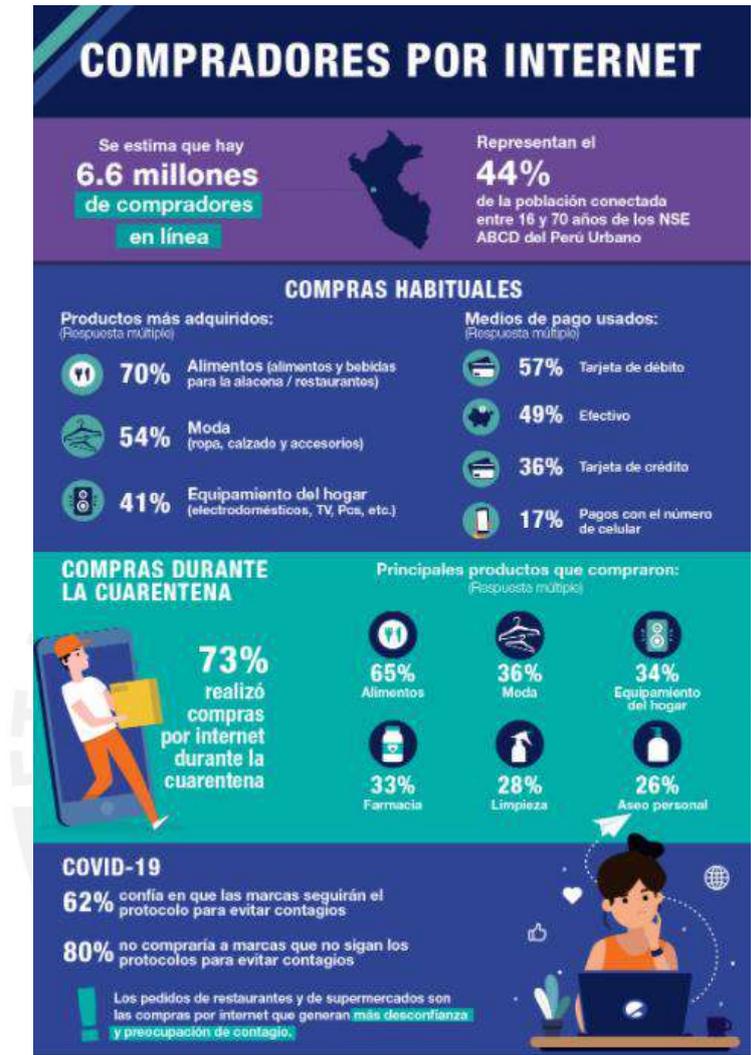


Scopus (2020)



## ANEXO B: Características de los compradores online en pandemia

Figura B1: Características de los compradores online en pandemia



Ipsos (2020)

# ANEXO C: Matriz de Consistencia

Figura C1: Matriz de Consistencia

METODOLOGIA	Enfoque de la investigación	Alcance de la investigación	Estrategia de investigación	Técnicas de recolección de datos		Técnicas de análisis de datos	Población y Muestra			
	Investigación cualitativa	Investigación descriptiva	Estudio de casos	Entrevistas a profundidad semi-estructuradas a expertos empíricos en comercio electrónico y en MYPES del sector textil y confecciones y a dueños de las MYPES del subsector confecciones de ropa de mujer		Análisis de contenido	MYPES de confecciones de ropa de mujer Muestreo no probabilístico Tipo: conveniencia y/o bola de nieve A dueños de las MYPES			
Objetivo General	Pregunta general de investigación	Objetivos específicos	Preguntas específicas	Ejes	Factores	Variables de Estudio	Preguntas		Métodos y Herramientas	Actores
Analizar los factores que permiten la incorporación del comercio electrónico en las MYPES del sub-sector de confecciones de ropa de mujer en el Emporio Comercial de Gamarra	¿Cuáles son los factores que permiten la incorporación del comercio electrónico en las MYPES del sub-sector de confecciones de ropa de mujer en el Emporio Comercial de Gamarra?	1. Identificar los factores que permiten la incorporación del comercio electrónico en el sujeto de estudio desde el enfoque teórico y contextual para la construcción del modelo inicial de análisis adaptado. 2. Identificar la relevancia de los factores del modelo inicial de análisis adaptado en el sujeto de estudio a partir de la validación por los expertos empíricos.	1. ¿Cuáles son los factores que permiten la incorporación del comercio electrónico en el sujeto de estudio a partir del enfoque teórico y contextual para la construcción de un modelo inicial de análisis adaptado? 2. ¿Cuál es la relevancia de cada factor del modelo inicial de análisis adaptado en el sujeto de estudio identificada a partir de la validación por los expertos empíricos?	GRUPO ROL DEL GERENTE	Conocimiento sobre comercio electrónico	Conocimiento previo sobre el comercio electrónico (Rogers, 1983; Molla & Licker, 2005; Ajmal & Yasin, 2012)	¿Qué tan relevante es que el dueño cuente con conocimiento previo sobre el comercio electrónico y sus beneficios para que se anime a incorporarlo en la MYPE? ¿Por qué?	Entrevista semi estructurada	Experto HC, CC, IM, WM, ER, CP, GR	
						Participación en algún programa/ capacitación/ curso (Rogers, 1983; Molla & Licker, 2005; Ajmal & Yasin, 2012)	¿Qué tan relevante es que el dueño participe en programas o cursos de digitalización para que decida incorporar el comercio electrónico? ¿Por qué?	Entrevista semi estructurada	Experto HC, CC, IM, WM, ER, CP, GR	
					Orientación a la innovación tecnológica	Adaptación/Flexibilidad ante el comercio electrónico (Molla & Licker, 2005; Ajmal & Yasin, 2012)	¿Para usted qué implica que el dueño de una MYPE sea flexible de manera tecnológica?	Entrevista semi estructurada	Experto HC, CC, IM, WM, ER, CP, GR	
							¿Qué tan relevante es la adaptación al cambio y la flexibilidad tecnológica por parte del dueño para que se incorpore el comercio electrónico? ¿Por qué?	Entrevista semi estructurada	Experto HC, CC, IM, WM, ER, CP, GR	
				GRUPO RECURSOS HUMANOS	Habilidades y competencias tecnológicas sobre el comercio electrónico	Experiencia en el manejo del comercio electrónico (Rogers, 1983; Molla & Licker, 2005; Ajmal & Yasin, 2012)	¿Que tan relevante es la experiencia previa en comercio electrónico de los miembros del equipo encargado de las ventas para determinar la incorporación del comercio electrónico? ¿Por qué?	Entrevista semi estructurada	Experto HC, CC, IM, WM, ER, CP, GR	
						GRUPO RECURSOS TECNOLÓGICOS	Compatibilidad	Uso previo de herramientas digitales (citado en Baker, 2011; Rogers, 1983; Molla & Licker, 2005; Ajmal & Yasin, 2012)	¿Que tan relevante es para usted el uso previo de herramientas tecnológicas o plataformas digitales en la MYPE para que se logre incorporar el comercio electrónico? ¿Como cuáles?	Entrevista semi estructurada
				GRUPO RECURSOS FINANCIEROS	Inversión asociada a la incorporación del comercio electrónico			Perccepción sobre la inversión requerida (cosas tangibles) Ajmal & Yasin, 2012)	¿Qué tanto influye la percepción que tienen dueños sobre de la inversión requerida para la decisión de incorporar el comercio electrónico? ¿Por qué?	Entrevista semi estructurada
							Capacidad económica para invertir en tecnología (citado en Baker, 2011; Molla & Licker, 2005; Ajmal & Yasin, 2012)	¿Qué tan relevante considera que la MYPE cuente con capacidad para invertir en tecnología para incorporar el comercio electrónico?	Entrevista semi estructurada	Experto HC, CC, IM, WM, ER, CP, GR

**Figura C1: Matriz de Consistencia (continuación)**

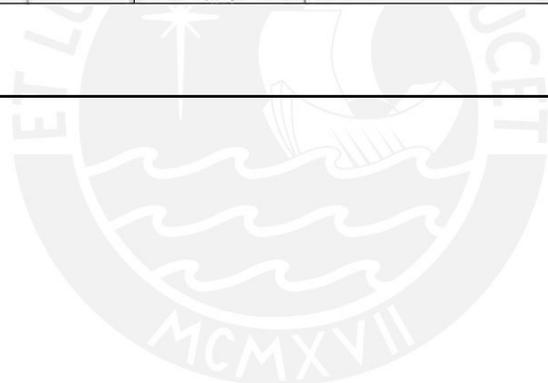
Objetivo General	Pregunta general de investigación	Objetivos específicos	Preguntas específicas	Ejes	Factores	Variables de Estudio	Preguntas	Métodos y Herramientas	Actores
Analizar los factores que permiten la incorporación del comercio electrónico en las MYPES del sub-sector de confecciones de ropa de mujer en el Emporio Comercial de Gamara	¿Cuáles son los factores que permiten la incorporación del comercio electrónico en las MYPES del sub-sector de confecciones de ropa de mujer en el Emporio Comercial de Gamara?	1. Identificar los factores que permiten la incorporación del comercio electrónico en el sujeto de estudio desde el enfoque teórico y contextual para la construcción del modelo inicial de análisis adaptado. 2. Identificar la relevancia de los factores del modelo inicial de análisis adaptado en el sujeto de estudio a partir de la validación por los expertos empíricos.	1. ¿Cuáles son los factores que permiten la incorporación del comercio electrónico en el sujeto de estudio a partir del enfoque teórico y contextual para la construcción de un modelo inicial de análisis adaptado? 2. ¿Cuál es la relevancia de cada factor del modelo inicial de análisis adaptado en el sujeto de estudio identificada a partir de los expertos empíricos?	<b>FACTORES EXTERNOS</b>					
				GRUPO PREDISPOSICIÓN TECNOLÓGICA DEL CLIENTE	Predisposición para el uso del comercio electrónico	Percepción sobre la predisposición y confianza de los clientes (Ajmal & Yasin, 2012)	¿Que tan relevante considera que la MYPE conozca sobre la predisposición y confianza de los clientes en utilizar el comercio electrónico?	Entrevista semi estructurada	Experto HC, CC, IM, WM, ER, CP, GR
				GRUPO COMPETENCIA DEL MERCADO	Uso del comercio electrónico por la competencia	Alta competencia y uso del comercio electrónico por la competencia (citado en Baker, 2011; Molla & Licker, 2005; Ajmal & Yasin, 2012)	En su opinión ¿Qué tanto influye la alta competencia del sub-sector confecciones y que ya estuvieran vendiendo por internet para que una MYPE del sector también se anime a incorporar el comercio electrónico? ¿Por qué?	Entrevista semi estructurada	Experto HC, CC, IM, WM, ER, CP, GR
				GRUPO APOYO GUBERNAMENTAL	Percepción de apoyo	Acciones de apoyo para incentivar el comercio electrónico (citado en Baker, 2011; Molla & Licker, 2005; Ajmal & Yasin, 2012)	¿En su opinión qué tan relevante considera que es el apoyo por parte del Estado para que se incorpore el comercio electrónico? ¿Por qué?	Entrevista semi estructurada	Experto HC, CC, IM, WM, ER, CP, GR
Asistencia a eventos de apoyo del Estado	Participación en capacitaciones (citado en Baker, Molla & Licker, 2005; Ajmal & Yasin, 2012)	¿Que tan relevante considera que es la participación en eventos o capacitaciones promovidos por el Estado para que se de la incorporación? ¿Por qué?	Entrevista semi estructurada		Experto HC, CC, IM, WM, ER, CP, GR				

Figura C1: Matriz de Consistencia (continuación)

Objetivo General	Pregunta general de investigación	Objetivos específicos	Preguntas específicas	Ejes	Factores	Variables de Estudio	Preguntas	Métodos y Herramientas	Actores			
Analizar los factores que permiten la incorporación del comercio electrónico en los MYPES del sub-sector de confecciones de ropa de mujer en el Emporio Comercial de Gamarra	¿Cuáles son los factores que permiten la incorporación del comercio electrónico en los MYPES del sub-sector de confecciones de ropa de mujer en el Emporio Comercial de Gamarra?	3. Describir los factores internos y externos que permiten la incorporación del comercio electrónico en los MYPES del sub-sector de confecciones de ropa de mujer en Gamarra	¿Cómo se desarrollan los factores internos y externos que permiten la incorporación del comercio electrónico en el sujeto de estudio?	GRUPO ROL DEL GERENTE	Conocimiento sobre el comercio electrónico	Conocimiento previo sobre el comercio electrónico (Rogers, 1983; Molla & Lueker, 2005; Ajmal & Yasin, 2012)	¿Cómo llegaste a conocer sobre el comercio electrónico antes de incorporarlo en tu negocio? ¿De qué manera te informaste? ¿Necesitaste de alguna asesoría o participaste de alguna capacitación?	Entrevista semi estructurada	MYPE 1 - 17			
							Previo a la incorporación del comercio electrónico ¿Conocía o había escuchado antes sobre este y sus beneficios? ¿Qué es lo que sabía?	Entrevista semi estructurada	MYPE 1 - 17			
							¿Lo había utilizado con anterioridad? ¿Con qué finalidad? ¿La vez antes ya habías comprado por internet?	Entrevista semi estructurada	MYPE 1 - 17			
							¿Consideras que fue importante contar con conocimiento previo del comercio electrónico para decidir incorporarlo? ¿Por qué?	Entrevista semi estructurada	MYPE 1 - 17			
							¿De qué manera este conocimiento te ayudó a que te animes a vender por internet? // No conocer mucho sobre el comercio electrónico ¿te motivó o desmotivó a incorporarlo en tu negocio? ¿Por qué?	Entrevista semi estructurada	MYPE 1 - 17			
							A raíz de la pandemia ¿Consideraste contar con mayor conocimiento sobre el manejo de las ventas por internet?	Entrevista semi estructurada	MYPE 1 - 17			
							GRUPO RECURSOS HUMANOS	Habilidades y competencias tecnológicas sobre comercio electrónico	Adaptación/Flexibilidad ante el comercio electrónico (citado en Baker, 2011; Rogers, 1983; Molla & Lueker, 2005; Ajmal & Yasin, 2012)	¿Has realizado anteriormente algún cambio o mejora tecnológica antes del comercio electrónico?	Entrevista semi estructurada	MYPE 1 - 17
										¿Quién tomó la decisión de empezar a vender por internet?	Entrevista semi estructurada	MYPE 1 - 17
										¿Cuál fue el motivo de cambio a las ventas por internet? En caso no sea este quien tomó la decisión ¿Estaba de acuerdo? ¿Por qué?	Entrevista semi estructurada	MYPE 1 - 17
										¿Fue una decisión difícil para ti? ¿Por qué?	Entrevista semi estructurada	MYPE 1 - 17
				¿Ficiste algún tipo de planificación que te ayudó a pensar en lo que necesitabas para poder vender en internet? ¿Cómo lo hiciste? ¿Consideras que fue necesario organizarte? ¿Por qué?	Entrevista semi estructurada	MYPE 1 - 17						
				¿Cuáles eran sus mayores preocupaciones antes de incorporarlo? ¿Qué hizo para aliviar estas preocupaciones?	Entrevista semi estructurada	MYPE 1 - 17						
				A raíz de la pandemia ¿Realizaste algún tipo de cambio o mejora en como venías por internet? ¿Que cosas?	Entrevista semi estructurada	MYPE 1 - 17						
				¿A quién tenías pensado encargarte el manejo del comercio electrónico de tu negocio? ¿Porqué crees que esta persona/usted era la persona indicada para manejar las ventas por internet?	Entrevista semi estructurada	MYPE 1 - 17						
				¿Considera que esta persona/usted tenía la experiencia suficiente para poder administrar las ventas por internet de su negocio? ¿Por qué?	Entrevista semi estructurada	MYPE 1 - 17						
				¿Considera que esta persona/usted tenía un amplio conocimiento sobre las ventas por internet para hacerse cargo de estas en su negocio? ¿Por qué?	Entrevista semi estructurada	MYPE 1 - 17						
				¿Esta persona/usted llegó a participar de algún programa/capacitación/cursos para aprender sobre el comercio electrónico antes de incorporarlo? ¿Cuáles? ¿Por qué?	Entrevista semi estructurada	MYPE 1 - 17						
				¿De qué manera tener a una persona preparada te ayudó a iniciar en las ventas por internet? // No contar con una persona preparada ¿te animó o desmotivó a empezar a vender por internet? ¿Por qué?	Entrevista semi estructurada	MYPE 1 - 17						
				A raíz de la pandemia ¿crees que esa persona tuvo un rol importante para poder mantener las ventas por internet? ¿Por qué?	Entrevista semi estructurada	MYPE 1 - 17						

**Figura C1: Matriz de Consistencia (continuación)**

Objetivo General	Pregunta general de investigación	Objetivos específicos	Preguntas específicas	Ejes	Factores	Variables de Estudio	Preguntas	Métodos y Herramientas	Actores
Analizar los factores que permitan la incorporación del comercio electrónico en las MYPEs del sub-sector de confecciones de ropa de mujer en el Emporio Comercial de Gamarra	¿Cuáles son los factores que permiten la incorporación del comercio electrónico en las MYPEs del sub-sector de confecciones de ropa de mujer en el Emporio Comercial de Gamarra?	3. Describir los factores internos y externos que permiten la incorporación del comercio electrónico en las MYPEs del sub-sector de confecciones de ropa de mujer en Gamarra	¿Cómo se desarrollan los factores internos y externos que permiten la incorporación del comercio electrónico en el sujeto de estudio?	GRUPO RECURSOS TECNOLÓGICOS	Compatibilidad	Uso previo de herramientas digitales (citado en Baker, 2011; Rogers, 1983; Molla & Lueker, 2005; Ajmal & Yasin, 2012)	<b>FACTORES INTERNOS</b>		
							Antes de vender por internet, ¿Utilizaba plataformas digitales como páginas web/redes sociales para promocionar sus productos? ¿Cuáles? ¿Cómo promocionaba sus productos por ahí?	Entrevista semi estructurada	MYPE 1-17
							¿Considera que hacer uso de estas herramientas fue útil para empezar a vender por internet? ¿Por qué?	Entrevista semi estructurada	MYPE 1-17
							Si no las ha utilizado ¿Considera que ello dificultó la incorporación? ¿Por qué?	Entrevista semi estructurada	MYPE 1-17
							¿En qué consideraba era necesario invertir para empezar a vender por internet? ¿Por qué?	Entrevista semi estructurada	MYPE 1-17
							¿Considera que fue importante conocer en qué necesitabas invertir para empezar a vender por internet? ¿Por qué?	Entrevista semi estructurada	MYPE 1-17
GRUPO RECURSOS FINANCIEROS	Inversión asociada a la incorporación del comercio electrónico	Percepción sobre la inversión requerida (cosas tangibles) (Ajmal & Yasin, 2012)	Capacidad económica para invertir en tecnología (citado en Baker, 2011; Molla & Lueker, 2005; Ajmal & Yasin, 2012)	¿Consideraba que esta era una alta o baja inversión? ¿Por qué? ¿Considera que su negocio tenía la capacidad económica para incorporar el comercio electrónico o necesitó de algún medio de financiamiento? ¿Por qué?	Entrevista semi estructurada	MYPE 1-17			
				¿A raíz de la pandemia ¿cambió la cantidad de inversión que manejas para las ventas por internet? ¿Cómo cambió?	Entrevista semi estructurada	MYPE 1-17			



**Figura C1: Matriz de Consistencia (continuación)**

Objetivo General	Pregunta general de investigación	Objetivos específicos	Preguntas específicas	Ejes	Factores	Variables de Estudio	Preguntas	Métodos y Herramientas	Actores			
Analizar los factores que permiten la incorporación del comercio electrónico en las MYPES del sub-sector de confecciones de ropa de mujer en el Emporio Comercial de Gamarra	¿Cuáles son los factores que permiten la incorporación del comercio electrónico en las MYPES del sub-sector de confecciones de ropa de mujer en el Emporio Comercial de Gamarra?	3. Describir los factores internos y externos que permiten la incorporación del comercio electrónico en las MYPES del sub-sector de confecciones de ropa de mujer en Gamarra	¿Cómo se desarrollan los factores internos y externos que permiten la incorporación del comercio electrónico en el sujeto de estudio?	GRUPO PREDISPOSICIÓN TECNOLÓGICA DEL CLIENTE	Predisposición para el uso del comercio electrónico	Percepción sobre la predisposición y confianza de los clientes (Ajmal & Yasir, 2012)	¿Consideraba que sus clientes estaban dispuestos a comprarle por internet antes de usted haberlo incorporado en su empresa? ¿Por qué? ¿Los clientes le sugirieron de alguna manera que vendas por internet?	Entrevista semi estructurada	MYPE   - 17			
							¿Tomaste algún tipo de acción para asegurarte de que tus clientes estarían dispuestos a comprar por internet? ¿Qué hiciste?	Entrevista semi estructurada	MYPE   - 17			
							¿Que sus clientes estarían dispuestos ayudó de alguna manera en la decisión de incorporar el comercio electrónico? ¿Cómo?	Entrevista semi estructurada	MYPE   - 17			
							¿Cómo ha cambiado el comportamiento de tus clientes a raíz de la pandemia?	Entrevista semi estructurada	MYPE   - 17			
							GRUPO COMPETENCIA DEL MERCADO	Uso del comercio electrónico por la competencia	Alta competencia y uso del comercio electrónico por la competencia (citado en Baker, 2011; Molla & Licker, 2005; Ajmal & Yasir, 2012)	¿Es alta la competencia entre las MYPES que venden ropa de mujer en Gamarra? ¿Considera que ello te motivó a incorporar el comercio electrónico en su negocio? ¿Por qué?	Entrevista semi estructurada	MYPE   - 17
										¿Sabía si su competencia ya vendía por internet antes que usted decidiera incorporarlo en su negocio? ¿Eslo lo motivó a empezar a vender online? ¿Por qué?	Entrevista semi estructurada	MYPE   - 17
										A raíz de la pandemia, ¿cómo consideras que ha evolucionado la competencia en las ventas por internet?	Entrevista semi estructurada	MYPE   - 17
							GRUPO APOYO GUBERNAMENTAL	Percepción de apoyo	Acciones de apoyo para incentivar el comercio electrónico (citado en Baker, 2011; Molla & Licker, 2005; Ajmal & Yasir, 2012)	¿Considera que el Estado promovía algún tipo de apoyo para incorporar el comercio electrónico? ¿Cuál?	Entrevista semi estructurada	MYPE   - 17
										¿Este apoyo lo ayudó de alguna manera a incorporar el comercio electrónico? ¿Cómo? // ¿No contar con apoyo del Estado crees que dificultó de alguna manera la incorporación del comercio electrónico en tu negocio? ¿Por qué?	Entrevista semi estructurada	MYPE   - 17
										¿Qué tipo de apoyo te hubiera sido útil para poder iniciar en la venta por internet?	Entrevista semi estructurada	MYPE   - 17
										¿Contar con apoyo del Estado fue tu principal motivador para empezar a vender por internet?	Entrevista semi estructurada	MYPE   - 17
										A raíz de la pandemia ¿Qué tipo de apoyo para mejorar tus ventas por internet has recibido por parte del Estado?	Entrevista semi estructurada	MYPE   - 17
CIERRE						A grandes rasgos ¿Cómo ha afectado la pandemia a tus ventas por internet?	Entrevista semi estructurada	MYPE   - 17				
						¿Qué recomendaciones les daría a las micro y pequeñas empresas que aún no se animan a incorporar el comercio electrónico?	Entrevista semi estructurada	MYPE   - 17				

## ANEXO D: Descripción de las variables

Tabla D1: Descripción de las variables

FACTORES		VARIABLES	DESCRIPCIÓN	
FACTORES INTERNOS	GRUPO ROL DEL GERENTE	Conocimiento previo sobre el comercio electrónico	Conocer el proceso de búsqueda de información y facilidad del gerente para comprender el significado, beneficios y barreras del comercio electrónico (como se cita en Baker, 2011; Rogers, 1983; Molla y Licker, 2005) Conocer el perfil del gerente respecto a su nivel de educación, entendimiento, habilidades y experiencia en relación al comercio electrónico (Ajmal y Yasin)	
		Participación en algún programa/capacitación/curso *	Conocer si el gerente participó de programas para adquirir conocimiento (Rogers, 1983; Molla & Licker, 2005; Ajmal & Yasin, 2012)	
		Orientación a la Innovación Tecnológica	Adaptación/Flexibilidad ante el comercio electrónico Conocer quién tomó la decisión de incorporar el comercio electrónico, el motivo de cambio, conocer si tuvo resistencia al cambio frente a las principales preocupaciones de incorporación y si hubo algún tipo de planificación previa (Molla & Licker, 2005; Ajmal & Yasin, 2012)	
	GRUPO RECURSOS HUMANOS	Habilidades y competencias tecnológicas sobre comercio electrónico	Experiencia en el manejo del comercio electrónico	Conocer si el personal se encontraba preparado (experiencia/conocimiento) para dar el cambio al comercio electrónico, su participación en programas o cursos para aprender sobre esta herramienta y si ello fue primordial para implementar el comercio electrónico (Rogers, 1983; Molla & Licker, 2005; Ajmal & Yasin, 2012)
		Compatibilidad	Uso de herramientas tecnológica	Conocer si previo a la incorporación la empresa usaba redes sociales/página web (como se cita en Baker, 2011; Rogers, 1983; Molla & Licker, 2005; Ajmal & Yasin, 2012)
	GRUPO RECURSOS TECNOLÓGICOS			

**Tabla D1: Descripción de las variables (continuación)**

FACTORES		VARIABLES	DESCRIPCIÓN	
FACTORES INTERNOS	GRUPO RECURSOS FINANCIEROS	Inversión asociada a la incorporación	Percepción sobre la inversión requerida (cosas tangibles)	Conocer en qué herramientas consideraban era necesario invertir para lograr la incorporación del comercio electrónico (Castro & Chuquillanqui, 2020)
			Capacidad de invertir en tecnología	Percepción sobre su capacidad económica para lograr invertir en la incorporación y conocer si tuvo necesidad de financiamiento (como se cita en Baker, 2011; Molla & Licker, 2005; Ajmal & Yasin, 2012)
FACTORES EXTERNOS	GRUPO PREDISPOSICIÓN TECNOLÓGICA DEL CLIENTE	Predisposición para el uso del comercio electrónico	Percepción sobre la predisposición/confianza de los clientes	Conocer si la empresa tenía conocimiento de que sus clientes ya utilizaban el comercio electrónico (Ajmal & Yasin, 2012)
	GRUPO COMPETENCIA DEL MERCADO	Uso del comercio electrónico por la competencia	Alta competencia y uso de comercio electrónico por la competencia	Conocer si la empresa considera que el alto nivel de competencia en el sector fue relevante para la incorporación del comercio electrónico y que sabía de su competencia (como se cita en Baker, 2011; Molla & Licker, 2005; Ajmal & Yasin, 2012)
	GRUPO APOYO GUBERNAMENTAL	Percepción de apoyo	Acciones de apoyo para incentivar el comercio electrónico	Conocer si la empresa percibía que el Estado fomentaba apoyo al cambio al comercio electrónico (como se cita en Baker, 2011; Molla & Licker, 2005; Ajmal & Yasin, 2012)
		Asistencia a eventos de apoyo del Estado	Participación en capacitaciones *	Conocer si la empresa recibió/participó de alguna capacitación o programa organizado por el Estado (como se cita en Baker; Molla & Licker, 2005; Ajmal & Yasin, 2012)

\* Variables que se integraron/juntaron después de la validación de expertos empíricos

## ANEXO E: Guía de entrevistas

**Tabla E1: Guía de entrevistas a expertos empíricos**

GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTOS EMPÍRICOS
<p>Buenos días, muchas gracias por su interés en participar de esta entrevista. Nosotras somos Sandra Chuquillanqui e Ingrid Castro, estudiantes de 10° ciclo de la carrera Gestión Empresarial de la Universidad Católica. Actualmente estamos realizando nuestra tesis para optar por el grado de bachiller y licenciatura, la cual se basa en la identificación y análisis de los factores que permiten la incorporación del comercio electrónico en las MYPES del subsector de confecciones de ropa de mujer en Gamarra, cuya pregunta general que vamos a tratar de responder es ¿Cuáles son los factores que permiten la incorporación del comercio electrónico en las MYPES del sub-sector de confecciones de ropa de mujer en el Emporio Comercial de Gamarra?</p>
Presentación
<p>El objetivo de la siguiente entrevista es conocer su opinión en base a su experiencia respecto a aquellos factores más relevantes que determinan la incorporación del comercio electrónico en las MYPES del subsector confecciones. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la biblioteca de la universidad y su repositorio virtual. En ese sentido agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada, para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.</p>
Preguntas introductorias
<p>Nos podría comentar acerca de usted: su nombre y cargo actual</p>
<p>A lo largo de su trayectoria profesional como impulsor de la digitalización en las MYPES ¿cómo podría describir la capacidad y disposición de las MYPES de confecciones para incorporar el comercio electrónico?</p>
Presentación del modelo de factores
<p>Ahora comenzaremos con las preguntas específicas respecto a los factores, los cuales fueron identificadas a partir de una revisión teórica de modelos de implementación del comercio electrónico y revisión del contexto peruano. Para ello, las siguientes preguntas deben responderse, según su opinión y experiencia y respecto a la siguiente escala de importancia. Siendo 1 nada importante, 2 poco importante, 3 medianamente importante, 4 muy importante pero no definitivo y 5 sumamente importante y definitivo.</p> <p>Asimismo, la definición bajo la cual se estudiará en comercio electrónico y bajo la cual se deben responder las preguntas es la siguiente:</p>
Definición de comercio electrónico
<p>Transacciones comerciales habilitadas de manera digital entre organizaciones e individuos [...] transacciones que ocurren a través de Internet y Web [...] que] implican el intercambio de valores (por ejemplo, dinero), entre límites organizacionales o individuales, a cambio de productos y servicios”</p>

**Tabla E1: Guía de entrevistas a expertos empíricos (continuación)**

GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTOS EMPÍRICOS			
Preguntas específicas			
FACTORES INTERNOS		Variables	Con respecto al primer grupo de factores internos:
GRUPO ROL DEL GERENTE	Conocimiento sobre el comercio electrónico	Conocimiento previo sobre el comercio electrónico	¿Qué tan relevante es que el dueño cuente con conocimiento previo sobre el comercio electrónico y sus beneficios para que se anime a incorporarlo en la MYPE? ¿Por qué?
		Participación de algún programa/capacitación / cursos	¿Qué tan relevante es que el dueño participe en programas o cursos de digitalización para que decida incorporar el comercio electrónico? ¿Por qué?
	Orientación a la innovación tecnológica	Adaptación/Flexibilidad ante el comercio electrónico	¿Para usted qué implica que el dueño de una MYPE sea flexible de manera tecnológica? ¿Qué tan relevante es la adaptación al cambio y la flexibilidad tecnológica por parte del dueño para que se incorpore el comercio electrónico? ¿Por qué?
FACTORES INTERNOS		Variables	Ahora, las siguientes preguntas están enfocadas en los miembros del equipo de ventas de una MYPE:
GRUPO RECURSOS HUMANOS	Habilidades y competencias tecnológicas	Experiencia en el manejo del comercio electrónico	¿Qué tan relevante es la experiencia previa en comercio electrónico de los miembros del equipo encargado de las ventas para determinar la incorporación del comercio electrónico? ¿Por qué? ¿Qué tan relevante es que los miembros del equipo encargado de las ventas cuenten con habilidades tecnológicas para que se logre incorporar el comercio electrónico? ¿Por qué? ¿Qué tan relevante es que los miembros del equipo encargado de las ventas hayan asistido a cursos relacionados a la digitalización/comercio electrónico para que se logre incorporar el comercio electrónico? ¿Por qué?
GRUPO RECURSOS TECNOLOGICOS	Compatibilidad	Uso de herramientas digitales para la venta	¿Qué tan relevante es para usted el uso previo de herramientas tecnológicas o plataformas digitales en la MYPE para que se logre incorporar el comercio electrónico? ¿Cómo cuáles?
GRUPO RECURSOS FINANCIEROS	Costos asociados a la incorporación	Percepción sobre la inversión requerida (cosas tangibles)	¿Qué tanto influye la percepción que tienen dueños sobre de la inversión requerida para la decisión de incorporar el comercio electrónico en las MYPES? ¿Por qué?
		Capacidad de invertir en tecnología	¿Qué tan relevante considera que la MYPE cuente con capacidad para invertir en tecnología para incorporar el comercio electrónico?

**Tabla E1: Guía de entrevistas a expertos empíricos (continuación)**

GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTOS EMPÍRICOS			
Preguntas específicas			
FACTORES EXTERNOS		Variables	A continuación, las siguientes preguntas están enfocadas en los factores externos:
GRUPO PREDISPOSICIÓN TECNOLÓGICA DEL CLIENTE	Predisposición para el uso del comercio electrónico	Percepción sobre la predisposición /confianza de los clientes	¿Qué tan relevante considera que la MYPE conozca sobre la predisposición y confianza de los clientes en utilizar el comercio electrónico?
GRUPO COMPETITIVIDAD DEL MERCADO	Uso del comercio electrónico por la competencia	Alta competencia y uso del comercio electrónico en el sub-sector	En su opinión ¿Qué tanto influye la alta competencia del sub-sector confecciones para la incorporación del comercio electrónico? ¿Por qué? ¿En su opinión qué tanto influye que otras MYPES del mismo rubro ya estuvieran vendiendo a través del comercio electrónico para que una MYPES del mismo sector también se anime a incorporarlo?
FACTORES DEL GRUPO APOYO GUBERNAMENTAL	Percepción de apoyo	Acciones de apoyo para incentivar el comercio electrónico	¿En su opinión qué tan relevante considera que es el apoyo por parte del Estado para que se incorpore el comercio electrónico? ¿Por qué?
	Asistencia a eventos de apoyo del Estado	Participación invitaciones a capacitaciones	¿Qué tan relevante considera que es la participación en eventos o capacitaciones promovidos por el Estado para que se dé la incorporación? ¿Por qué?
CIERRE			¿Considera que hay otros factores que son importantes para la incorporación del comercio electrónico en la MYPES?

**Tabla E2: Guía de entrevista inicial a dueños de las MYPES**

GUIA DE ENTREVISTA A DUEÑOS DE MYPES DEL SUBSECTOR DE CONFECCIONES DE ROPA DE MUJER EN GAMARRA			
PRESENTACIÓN			
<p>Buenas tardes, nosotras somos Sandra Chuquillanqui e Ingrid Castro, somos estudiantes de 10° ciclo de la carrera Gestión Empresarial de la Universidad Católica. A continuación, le realizaremos una breve entrevista para llevar a cabo nuestra tesis, cuya finalidad es identificar los principales factores que influyen en la incorporación del comercio electrónico en que las micro y pequeñas empresas del subsector confecciones, para lo cual agradeceremos que sus respuestas sean en base a la experiencia propia de su negocio. Le recordamos que esta información será manejada con estricta confidencialidad. Gracias desde ya por su tiempo y disposición.</p>			
CONSENTIMIENTO INFORMADO			
1. ¿Quisiera que su nombre y el de su empresa salgan en la investigación? Se leerá consentimiento informado			
CONOCER SOBRE EL NEGOCIO			
2. Nombre, cargo y edad			
3. ¿A qué se dedica el negocio? ¿Desde cuándo?			
4. ¿Cuál es el número de trabajadores / Equipos o Áreas?			
PREGUNTAS FILTRO			
5. ¿Cómo se realiza el proceso de venta por Internet? ¿Desde cuándo se inició en el comercio electrónico?			
GRUPOS	FACTORES INTERNOS	VARIABLES	PREGUNTAS
ROL DEL GERENTE	Conocimiento sobre el comercio electrónico	Conocimiento previo sobre el comercio electrónico	6. Previo incorporación ¿Conocía o había escuchado antes sobre el comercio electrónico? ¿Qué es lo que sabía de este?
			7. ¿Ya lo había utilizado con anterioridad?
		Participación de algún programa/ capacitación/ cursos	8. Antes de la incorporación del comercio electrónico ¿Participó de algún programa/ capacitación o cursos que le ayudó a adquirir conocimiento en e-commerce?
	Orientación a la Innovación Tecnológica	Adaptación/Flexibilidad ante el comercio electrónico	9. ¿Cuál fue el motivo del cambio al comercio electrónico?
			10. ¿Cuáles eran sus mayores preocupaciones? ¿Qué acciones hizo para aliviar estas preocupaciones?
			11. ¿Hubo algún proceso de planificación previa a la incorporación? Cuéntenos sobre este proceso time

**Tabla E2: Guía de entrevista inicial a dueños de las MYPES (continuación)**

GUIA DE ENTREVISTA A DUEÑOS DE MYPES DEL SUBSECTOR DE CONFECCIONES DE ROPA DE MUJER EN GAMARRA			
GRUPOS	FACTORES INTERNOS	VARIABLES	PREGUNTAS
RECURSOS HUMANOS	Habilidades y competencias tecnológicas sobre el comercio electrónico	Experiencia en el manejo del comercio electrónico	12. ¿La persona encargada tenía experiencia previa en la venta por internet? o ¿contaba con conocimiento?
			13. ¿Considera que la experiencia previa contribuyó a una adecuada incorporación del comercio electrónico? ¿Por qué?
			14. Antes de la incorporación del comercio electrónico ¿su personal participó de algún programa/ capacitación o cursos sobre el comercio electrónico?
RECURSOS TECNOLÓGICOS	Compatibilidad	Uso previo de herramientas digitales	15. Antes de incorporar el comercio electrónico ¿Utilizaba plataformas digitales como páginas web/ redes sociales para promover la venta de sus productos?
			16. ¿Considera que contar con estas herramientas les facilitó la incorporación del comercio electrónico?
RECURSOS FINANCIEROS	Inversión asociada a la incorporación y mantenimiento	Percepción sobre la inversión requerida	17. ¿En qué consideraba era necesario invertir para lograr iniciarse en el comercio electrónico?
		Capacidad de invertir en tecnología	18. Considera que su negocio tenía la capacidad económica para incorporarlo? ¿Por qué?
			19. ¿Requirió / Necesito de algún medio de financiamiento para lograr la incorporación? ¿Cuál(es)?
GRUPOS	FACTORES EXTERNOS	VARIABLES	PREGUNTAS
PREDISPOSICIÓN TECNOLÓGICA DEL CLIENTE	Predisposición para el uso del comercio electrónico	Percepción sobre la predisposición y confianza de los clientes	20. ¿Sus clientes influenciaron de alguna manera para la incorporación del comercio electrónico? ¿Cómo?

**Tabla E2: Guía de entrevista inicial a dueños de las MYPES (continuación)**

GUIA DE ENTREVISTA A DUEÑOS DE MYPES DEL SUBSECTOR DE CONFECCIONES DE ROPA DE MUJER EN GAMARRA			
GRUPOS	FACTORES EXTERNOS	VARIABLES	PREGUNTAS
COMPETENCIA DEL MERCADO	Uso del comercio electrónico por la competencia	Alta competencia y uso del comercio electrónico por la competencia	21. ¿Considera que el nivel de competencia en los negocios de jeans influyó en la incorporación del comercio electrónico en su negocio?
			22. ¿Sabía si su competencia ya había incorporado el comercio electrónico antes que ustedes?
			23. ¿Cómo influyó en la incorporación del comercio electrónico en su negocio?
APOYO GUBERNAMENTAL	Percepción de apoyo	Acciones de apoyo para incentivar el comercio electrónico	24. ¿Considera que el Estado promovía algún tipo de apoyo para incorporar el comercio electrónico? ¿Cuál?
	Asistencia a eventos de apoyo del Estado	Participación en capacitaciones	25. ¿Participó de algún tipo de capacitación/talleres/programas de apoyo del gobierno para mejorar sus métodos de venta? ¿Cuál(es)? 26. ¿Ello lo incentivó a aplicarlo en su negocio? ¿Por qué?
PREGUNTAS FINALES			27. ¿Qué recomendaciones les daría a las micro y pequeñas empresas que aún no se animan a incorporar el comercio electrónico?
CIERRE			Muchas gracias por su participación, la información recogida será utilizada sólo con fines académicos.

**Tabla E3: Guía de entrevista final a dueños de las MYPES**

GUIA DE ENTREVISTA A DUEÑOS DE MYPES DEL SUBSECTOR DE CONFECCIONES DE ROPA DE MUJER EN GAMARRA			
PRESENTACIÓN			
<p>Buenas tardes, nosotras somos Sandra Chuquillanqui e Ingrid Castro, somos estudiantes de 10° ciclo de la carrera Gestión Empresarial de la Universidad Católica. A continuación, le realizaremos una breve entrevista para nuestra tesis cuya finalidad es identificar los factores que participan en la incorporación del comercio electrónico en que las micro y pequeñas empresas de confección de ropa de mujer, para lo cual agradeceremos que sus respuestas sean en base a su experiencia antes de haber incorporado el comercio electrónico. Le recordamos que esta información será manejada con estricta confidencialidad. Gracias desde ya por su disposición.</p>			
CONSENTIMIENTO INFORMADO			
<p>¿Quisiera que su nombre y el de su empresa salgan en la investigación? Se leerá consentimiento informado</p>			
CONOCER SOBRE EL NEGOCIO			
1. Nombre, cargo y edad			
2. ¿A qué se dedica su negocio? ¿Desde cuándo?			
3. ¿Cuál es el número de trabajadores con los que cuenta? ¿Cuenta con equipos o Áreas en su empresa?			
<p>Como le mencionamos nuestro trabajo es sobre comercio electrónico, el cual se refiere a vender por Internet, por ejemplo, a través de una página web, Fb, Instagram y que los pagos se realicen también por aplicaciones digitales como pasarelas de pago, yape, tunki, tal vez ventas también por mercado libre.</p>			
4. Entonces ¿De qué manera usted vende por internet?			
5. ¿Cuándo incorporó el comercio electrónico en su empresa? y ¿cómo así te animaste a vender de esta manera?			
<p>La entrevista se divide en dos partes. En esta primera parte queremos conocer cómo tú como dueño de tu negocio y los recursos de tu empresa te ayudaron a dar el salto a vender por Internet. Solo para recordar, tus respuestas deben ser en base a tu experiencia antes de que decidieras incorporar el comercio electrónico en tu negocio</p>			
GRUPOS	FACTORES INTERNOS	VARIABLES	PREGUNTAS
ROL DEL GERENTE	Conocimiento sobre el comercio electrónico	Conocimiento previo sobre el comercio electrónico	6. ¿Cómo llegaste a conocer sobre el comercio electrónico antes de incorporarlo en tu negocio? ¿De qué manera te informaste? ¿Necesitaste de alguna asesoría o participaste de alguna capacitación?
			7. Previo a la incorporación del comercio electrónico ¿Conocía o había escuchado antes sobre este y sus beneficios? ¿Qué es lo que sabía?
			8. ¿Lo había utilizado con anterioridad? ¿Con qué finalidad? ¿Tal vez antes ya habías comprado por internet?
			9. ¿Consideras que fue importante contar con conocimiento previo del comercio electrónico para decidir incorporarlo? ¿Por qué?

**Tabla E3: Guía de entrevista final a dueños de las MYPES (continuación)**

GUIA DE ENTREVISTA A DUEÑOS DE MYPES DEL SUBSECTOR DE CONFECCIONES DE ROPA DE MUJER EN GAMARRA			
GRUPOS	FACTORES INTERNOS	VARIABLES	PREGUNTAS
ROL DEL GERENTE	Conocimiento sobre el comercio electrónico	Conocimiento previo sobre el comercio electrónico	10. ¿De qué manera este conocimiento te ayudó a que te animes a vender por internet? // No conocer mucho sobre el comercio electrónico ¿te motivó o desmotivó a incorporarlo en tu negocio? ¿Por qué?
			11. <i>A raíz de la pandemia ¿Consideraste contar con mayor conocimiento sobre el manejo de las ventas por internet?</i>
	Orientación a la innovación tecnológica	Adaptación/Flexibilidad ante el comercio electrónico	12. ¿Has realizado anteriormente algún cambio o mejora tecnológica antes del comercio electrónico?
			13. ¿Quién tomó la decisión de empezar a vender por Internet?
			14. ¿Cuál fue el motivo de cambio a las ventas por internet? En caso no sea este quien tomó la decisión ¿Estaba de acuerdo? ¿Por qué?
			15. ¿Fue una decisión difícil para ti? ¿Por qué?
			16. ¿Hiciste algún tipo de planificación que te ayudó a pensar en lo que necesitabas para poder vender en internet? ¿Cómo lo hiciste? ¿Consideras que fue necesario organizarte? ¿Por qué?
			17. ¿Cuáles eran sus mayores preocupaciones antes de incorporarlo? ¿Qué hizo para aliviar estas preocupaciones?
		18. <i>A raíz de la pandemia ¿Realizaste algún tipo de cambio o mejora en cómo vendías por internet? ¿Qué cosas?</i>	
RECURSOS HUMANOS	Habilidades y competencias tecnológicas sobre comercio electrónico	Experiencia y conocimiento previo en comercio electrónico de los colaboradores de la empresa.	19. ¿A quién tenías pensado encargarte el manejo del comercio electrónico de tu negocio? ¿Por Qué cree que esta persona/usted era la persona indicada para manejar las ventas por internet?
			20. ¿Considera que esta persona/usted tenía la experiencia suficiente para poder administrar las ventas por internet de su negocio? ¿Por qué?
			21. ¿Considera que esta persona/usted tenía un amplio conocimiento sobre las ventas por internet para hacerse cargo de estas en su negocio? ¿Por qué?

**Tabla E3: Guía de entrevista final a dueños de las MYPES (continuación)**

GUIA DE ENTREVISTA A DUEÑOS DE MYPES DEL SUBSECTOR DE CONFECCIONES DE ROPA DE MUJER EN GAMARRA			
GRUPOS	FACTORES INTERNOS	VARIABLES	PREGUNTAS
RECURSOS HUMANOS	Habilidades y competencias tecnológicas sobre comercio electrónico	Experiencia y conocimiento previo en comercio electrónico de los colaboradores de la empresa.	22. ¿Esta persona/usted llegó a participar de algún programa/capacitación/cursos para aprender sobre el comercio electrónico antes de incorporarlo? ¿Cuáles? ¿Por qué?
			23. ¿De qué manera tener a una persona preparada te ayudó a iniciar en las ventas por internet? // No contar con una persona preparada ¿te animó o desmotivó a empezar a vender por internet? ¿Por qué?
			24. A raíz de la pandemia ¿crees que esta persona tuvo un rol importante para poder mantener las ventas por internet? ¿Por qué?
RECURSOS TECNOLÓGICOS	Compatibilidad	Uso previo de herramientas digitales para la venta	25. Antes de vender por internet ¿Utilizaba plataformas digitales como páginas web/ redes sociales para promocionar sus productos? ¿Cuáles? ¿Cómo promocionaba sus productos por ahí?
			26. ¿Considera que hacer uso de estas herramientas fue útil para empezar a vender por internet? ¿Por qué?
			27. Si no las ha utilizado ¿Consideras que ello dificultó la incorporación? ¿Por qué?
RECURSOS FINANCIEROS	Inversión asociada a la incorporación del comercio electrónico	Percepción sobre la inversión requerida	28. ¿En qué considera que era necesario invertir para empezar a vender por internet? ¿Por qué?
			29. ¿Consideras que fue importante conocer en qué necesitabas invertir para empezar a vender por internet? ¿Por qué?
		Capacidad económica para invertir en tecnología	30. ¿Consideraba que esta era una alta o baja inversión? ¿Por qué? ¿Considera que su negocio tenía la capacidad económica para incorporar el comercio electrónico o necesitó de algún medio de financiamiento? ¿Por qué?
			31. A raíz de la pandemia ¿cambió la cantidad de inversión que manejabas para las ventas por internet? ¿Cómo cambio?

**Tabla E3: Guía de entrevista final a dueños de las MYPES (continuación)**

GUIA DE ENTREVISTA A DUEÑOS DE MYPES DEL SUBSECTOR DE CONFECCIONES DE ROPA DE MUJER EN GAMARRA			
Ahora entraremos a la segunda parte de la entrevista en la que queremos conocer cómo tu entorno influyó en que decidieras empezar a vender por Internet. Nuevamente, solo para recordar, tus respuestas deben ser en base a tu experiencia antes de que decidieras incorporar el comercio electrónico en tu negocio.			
GRUPOS	FACTORES EXTERNOS	VARIABLES	PREGUNTAS
PREDISPOSICIÓN TECNOLÓGICA DEL CLIENTE	Predisposición tecnológica del cliente	Percepción sobre la predisposición y confianza de los clientes	32. ¿Consideraba que sus clientes estaban dispuestos a comprar por internet antes de usted haberlo incorporado en su empresa? ¿Por qué? ¿Los clientes te sugirieron de alguna manera que vendas por internet?
			33. ¿Tomaste algún tipo de acción para asegurarte de que tus clientes estarían dispuestos a comprar por internet? ¿Qué hiciste?
			34. ¿Que sus clientes estuvieran dispuestos ayudó de alguna manera en la decisión de incorporar el comercio electrónico? ¿Cómo?
			35. <i>¿Cómo ha cambiado el comportamiento de tus clientes a raíz de la pandemia?</i>
COMPETENCIA DEL MERCADO	Competencia del mercado	Alta competencia y uso del comercio electrónico por la competencia	36. ¿Es alta la competencia entre las MYPES que venden ropa de mujer en Gamarra? ¿Considera que ello te motivó a incorporar el comercio electrónico en tu negocio? ¿Por qué?
			37. ¿Sabía si su competencia ya vendía por internet antes que usted decidiera incorporarlo en su negocio? ¿Ello lo motivó a empezar a vender online? ¿Por qué?
			38. <i>A raíz de la pandemia, ¿cómo consideras que ha evolucionado la competencia en las ventas por internet?</i>

**Tabla E3: Guía de entrevista final a dueños de las MYPES (continuación)**

GUIA DE ENTREVISTA A DUEÑOS DE MYPES DEL SUBSECTOR DE CONFECCIONES DE ROPA DE MUJER EN GAMARRA			
GRUPOS	FACTORES EXTERNOS	VARIABLES	PREGUNTAS
ROL DEL ESTADO	Percepción de apoyo	Acciones de apoyo para incentivar el comercio electrónico	39. ¿Considera que el Estado promovía algún tipo de apoyo para incorporar el comercio electrónico? ¿Cuál?
			40. ¿Este apoyo lo ayudó de alguna manera a incorporar el comercio electrónico? ¿Cómo? // ¿No contar con apoyo del Estado crees que dificultó de alguna manera la incorporación del comercio electrónico en tu negocio? ¿Por qué?
			41. ¿Qué tipo de apoyo te hubiera sido útil para poder iniciar en la venta por Internet?
			42. ¿Contar con apoyo del Estado fue tu principal motivador para empezar a vender por internet?
			43. <i>A raíz de la pandemia ¿Qué tipo de apoyo para mejorar tus ventas por internet has recibido por parte del Estado?</i>
CIERRE			44. <i>A grandes rasgos ¿Cómo ha impactado la pandemia a tus ventas por internet?</i>
			45. ¿Qué recomendaciones les daría a las micro y pequeñas empresas que aún no se animan a incorporar el comercio electrónico?
			Muchas gracias por su participación, la información recogida será utilizada sólo con fines académicos.

## ANEXO F: Contacto con expertos empíricos

Tabla F1: Lista de contactos expertos empíricos

Expertos Empíricos	Organización	Cargo
Jaime Montenegro	CAPECE	Head of TI & Ecommerce
Humberto Machaca	ASODEX	Presidente del directorio en Corporación de Exportadores Gamarra
Helmut Cáceda	CAPECE	Presidente y fundador
Antonella Romero	PRODUCE	Directora Ejecutiva Programa Nacional "Tu Empresa" en Ministerio de la Producción del Perú
Claudia Cieza	Agencia de Marketing Velogig	Consultora de Estrategia de Negocio y Marketing Digital
Ignacio Martínez	CHAZKI	Gerente General de Marketing Regional
Fernando Gómez De la Torre	CAPECE	Gerente del Gremio de Indumentaria y textil de CAPECE
William Mory	Agencia Digital La Collera	Gerente General
Emil Ríos Carty	Agencia Digital E digital.pe	CEO
Carlos Posada	Cámara de Comercio de Lima	Director Institucional
Presidente de la Cámara de Comercio de Gamarra	Cámara de Comercio de Gamarra	Presidente

**Tabla F2: Trayectoria profesional de expertos empíricos entrevistados**

Expertos Empíricos	Organización	Cargo	Experiencia	LinkedIn
Helmut Cáceda	CAPECE	Presidente y fundador	Consultor experto en comercio electrónico y transformación digital. Más de 15 años de experiencia docente y mentor de empresas, colaborando para enseñar a vender con internet. Líder de opinión, para los principales medios de prensa del país en comercio electrónico y transformación digital.	<a href="https://www.linkedin.com/in/helmutcaceda/">https://www.linkedin.com/in/helmutcaceda/</a>
Claudia Cieza	Velogig	Consultora de Estrategia de Negocio y Marketing Digital	Profesional Senior con +10 años de experiencia en dirección de marketing y gestión comercial, desarrollo de productos y nuevos negocios en sector: tecnología, banca, startup y más. Con enfoque en transformación digital y pasión por los retos que involucren innovación a nivel offline y online.	<a href="https://www.linkedin.com/in/claudiacieza/">https://www.linkedin.com/in/claudiacieza/</a>
Ignacio Martínez	Chazki	Gerente General de Marketing Regional	Master en Marketing & Gestión Comercial especializado en Marketing Digital, Innovación Digital y Comunicación Corporativa. Manejo a detalle de las tareas de marketing: investigación, analítica, estrategia, creatividad, diseño y redacción. Profesor durante 4 años en la UPC (pregrado) y creador del curso “Marketing Digital”. Con interés en innovación y cambio social digital.	<a href="https://www.linkedin.com/in/jorge-ignacio-mart%C3%ADnez-alcorta-90611879/">https://www.linkedin.com/in/jorge-ignacio-mart%C3%ADnez-alcorta-90611879/</a>
William Mory	Agencia Digital La Collera	Gerente General	5 años de experiencia en marketing digital, desarrollando temas de community management, social media, desarrollo web y de aplicativo, branding e inbound coaching para empresas	<a href="https://www.linkedin.com/in/william-mory-4b2b055a/">https://www.linkedin.com/in/william-mory-4b2b055a/</a>
Emil Ríos Carty	Agencia Digital E digital.pe	CEO	Consultor e-Commerce, Docente, Certificado en Google y especialista en Publicidad Digital así como en estrategias de Marketing. CEO en eDigital.pe y Director de Marketing en Andes Accelerator (Centro de Negocios Tecnológicos de la USMP).	<a href="https://www.linkedin.com/in/emilrios/">https://www.linkedin.com/in/emilrios/</a>
Carlos Posada	Cámara de Comercio de Lima	Director Institucional	Abogado de la Universidad de Lima, con estudios de postgrado en Gestión de Comercio Exterior en la Universidad ESAN, y de Política, Legislación Internacional y Gobernanza Global en el Instituto Internacional de Gestión Empresarial, Berlín, Alemania. Past-Presidente de CONUDFI. Director Institucional y Director Ejecutivo del IDEXCAM en la Cámara de Comercio de Lima.	<a href="https://www.linkedin.com/in/carlos-esteban-posada-ugaz-960b038/">https://www.linkedin.com/in/carlos-esteban-posada-ugaz-960b038/</a>
Presidente de la Cámara de Comercio de Gamarra	Cámara de Comercio de Gamarra	Presidente	Licenciado en Ingeniería Mecánica en la Pontificia Universidad Católica. Actual presidente de la Cámara de Comercio de Gamarra, con más de 7 años y medio en el rubro.	<a href="https://www.linkedin.com/in/gustavo-rivadeneyra-b5728231/?originalSubdomain=pe">https://www.linkedin.com/in/gustavo-rivadeneyra-b5728231/?originalSubdomain=pe</a>

## ANEXO G: Matriz de resumen de respuestas expertos empíricos

Figura G1: Matriz de resumen de grupo Rol del Gerente

GRUPO	FACTORES	VARIABLES	PREGUNTAS	Helmut Cáceda	Claudia Ciesca	Ignacio Martínez	William Mory	Emil Ríos Carty	Carlos Posada	Gustavo Rivadeneyra
GRUPO ROL DEL GERENTE	Conocimiento y uso del comercio electrónico	Conocimiento previo sobre el comercio electrónico	¿Qué tan relevante es que el dueño de la MYPE cuente con conocimiento previo sobre el comercio electrónico para que se anime a incorporarlo en su negocio?	Es simple si el mismo dueño, la cabeza no se la cree, no va poder para nadie, es natural que el dueño tiene que entender para que pueda apoyar.	Si este dueño no conoce realmente todas las implicancias [...] los factores que deben tomar en cuenta las acciones de marketing que necesita la página para poder posicionarse para poder lograr las ventas para poder lograr los resultados. Entonces éste dueño va a tener una idea que quizás no va a computibilizar directamente con las personas que están llevando la gestión del Canal y pueden haber algunos inconvenientes de gestión de comunicación de metas	Orgánicamente la gente utiliza herramientas, en tu definición de e-commerce está también el concepto de venta por facebook, entonces actualmente muchísima gente sin saber nada de e-commerce está vendiendo online.	Ellos no pueden implementar algo que no sepan, si yo no se cuales son los beneficios de comer naranja nunca voy a comer naranja	Si el dueño del negocio no sabe cómo vender por internet, o no sabe como hacer una compra online nunca en su vida y al momento de hacer la incorporación del e-commerce va a tener muchos problemas.	Sumamente importante porque evidentemente esto es un cambio como los dijé, es un cambio de Chip es un cambio de querer entrar en una corriente aquí a nivel mundial es definitiva Pero obviamente si no incorpora el conocimiento previo para poder entrar al comercio electrónico, lo que va a generar es un rechazo automático	El dueño debe ser un buen administrador y eso lo puede delegar a alguien.
		Participación de algún programa/capacitación/cursos	¿Qué tan relevante es que el dueño participe en programas o cursos de digitalización para que decida incorporar el comercio electrónico?	Igual que el anterior considero importante que la cabeza, el dueño participe de estos cursos que le brinden conocimiento.	Si ese dueño o dueña no, no comprende cómo funciona, cuál es la importancia, cuál es la estrategia, no va a poder dirigir a su equipo encargado de gestionar el canal	El dueño puede no participar pero puede traer a un practicante de la católica, que sepa de esto que haya hecho su tesis para que sencillamente le maneje el e-commerce	No vería tan importante que el dueño participe no? El dueño tiene que estar metido dentro del core business de su negocio, pero si eso es un gran problema que le sucede a los empresarios que al inicio uno tiene que ser todista.	Si el dueño no conoce, lo que es el plan que tiene para poder hacer e-commerce entonces ninguno de las personas que contrate ninguna de las personas que estén debajo del dueño no van a conocer tampoco	Medianamente importante porque no es necesariamente que el dueño haga el trabajo, de hecho muchas veces las pymes o las mypes lo que hacen es gestión colectiva de intereses es decir hacen un pozo una bolsa o sea es decir contratan a una persona o a un grupo de personas que se encarga de gestionarle	Muy importante que le den información verdadera, saber lo que verdaderamente la empresa necesita, plantear soluciones y cómo se plantean.
	Orientación a la innovación tecnológica	Adaptación/Flexibilidad ante el comercio electrónico	¿Qué tan relevante es la adaptación al cambio y la flexibilidad tecnológica por parte del dueño para que se incorpore el comercio electrónico?	Todo parte por la educación, no hay más que decir a medida que tu entiendas por donde va el mundo y ser flexible implica eso.	Un dueño flexible que por ejemplo si el dueño es súper duro y se resiste al cambio, pero por la pandemia está tratando hacerle caso a los hijos, pero si el dueño no entiende la importancia, no sabe cómo se hace. Entonces, al final, el dueño es él, no los hijos y las decisiones u el traspaso a lo digital se puede dificultar.	Sumamente importante o sea, si es que no hay verdadero y recalcó verdadero empuje, compromiso, con las ideas que se están planteando las va a dejar en mesa.	Por ello, sería un 5 porque si no hay esa flexibilidad no da pie a la innovación y dos genera frustración no?	Te comento lo siguiente tenemos clientes que se dedican al tema de confecciones y a lo largo del clientes ellos necesitan tecnología para automatizar sus procesos, por ello si es importante al nivel de empresas, es importante sistematizar sus procesos, le ayuda a ahorrar en mano de obra tiempo y a largo plazo te ayudará a ahorrar dinero.	Yo creo que hay una flexibilidad exigible el día de hoy para toda empresa que quiere entrar en el comercio electrónico de su negocio.	El mercado en sí obliga a que el empresario sea flexible.

**Figura G2: Matriz de resumen de grupo Recursos humanos y grupo Recursos tecnológicos**

GRUPO	FACTORES	VARIABLES	PREGUNTAS	Helmut Cáceda	Claudia Ciesa	Ignacio Martínez	William Mory	Emil Ríos Carty	Carlos Posada	Gustavo Rivadeneira
GRUPO RECURSOS HUMANOS	Habilidades y competencias tecnológicas sobre el comercio electrónico	Experiencia en el manejo del comercio electrónico	¿Qué tan relevante es que los miembros del equipo encargado de las ventas cuenten con habilidades tecnológicas para que se logre incorporar el comercio electrónico?	Importante porque el equipo de ventas no entiende lo que se necesita ahora, la propuesta comercial, y no tiene esa sensación de urgencia de inmediatez que te exige el comercio electrónico, pues simplemente no va a poder seguir	Más que todo para que sepan usar quizás los canales como el WhatsApp o las llamadas o los correos electrónicos	Muy importante pero no definitivo, hay una curva de aprendizaje si quieres si ese chico es suficiente inteligente va a comenzar a investigar a indagar qué solución hay que es un CME QUE CRM, qué bases de datos hay como puedes automatizar	Si no hay un presupuesto tan holgado y si sabe como manejar si cuenta con esas habilidades ayudaría mucho, que lo tengan.	lo que pasa es que cuando hablamos de habilidades tecnológicas, yo no considero el uso de redes sociales una habilidad tecnológica, yo me refiero a tecnología a innovación mucho al tema de avances de la ciencia, pero el uso de redes sociales no es una habilidad tecnológica	entonces evidentemente el equipo tiene que tener conocimiento de estos cambios y estás necesidades para adaptarse a las mypes, sino también pueden caer en una trampa de ingresos medios, llegó mi zona de Confort y de ahí no me muevo Y ese es mi sistema y estoy perdiendo un montón de oportunidades. si no Las tomo yo, evidentemente el las va a tomar alguien	Definitivamente importante porque la ayuda también a hacer propensos, el vendedor tiene que tener la actitud de interacción con los clientes
			¿Qué tan relevante es que los miembros del equipo encargado de las ventas hayan asistido a cursos relacionados a la digitalización/comercio electrónico para que se animen a incorporar del comercio electrónico?	Si no tienes habilidades tecnológicas no haces comercio electrónico pues	Porque son ellos los que si no sabe manejar las herramientas no saben como adjuntar una imagen no saben cómo no sé cerrar una cita por WhatsApp, etc.- Entonces no van a tener buenos resultados, no?.	Medianamente importante, porque de nuevo la mayoría de uso que se dan actualmente de la digitalización es orgánico, uno aprende orgánicamente a hacer las cosas o a ustedes le enseñaron a instagram.	Sumamente importante y definitivo que ellos sepan como funciona que cuenten con cursos, porque ellos lo van a incorporar. El área comercial ya se está metiendo a esto porque saben que el internet es el futuro.	Muy importante, que sepan que conozcan pero no es definitivo, además eso tampoco significa que eso los va a animar a que ellos incorporen el comercio electrónico, o sea ellos ya tienen que saber las MYPES en general todos que el comercio electrónico es algo que tiene que estar dentro de la empresa, ya no es una alternativa ahora es una obligación de las MYPES	Sumamente importante, ese se cue por si solo	Sumamente importante porque es la parte que justamente genera las ventas si le das más conocimientos con cursos mucho mejor.
GRUPO RECURSOS TECNOLÓGICOS	Compatibilidad	Uso previo de herramientas digitales para la venta	¿Qué tan relevante es para usted el uso previo de herramientas tecnológicas o plataformas digitales en la MYPES para que se logre incorporar el comercio electrónico?	Importante porque si no tengo entendimiento como voy a usarlas	Depende de las personas que van a estar a cargo. Y bueno inclusive ya es una necesidad aceleración-tiempo. El uso de estos canales, pues es es recomendado,	Medianamente importante, porque que una MYPE que no cuente con redes, este chico le hace un facebook, lo arma en una noche y comienza a vender	Una empresa que quiera incorporar el comercio electrónico este puede haber tenido experiencia previa en llevar este redes sociales no? No necesariamente y se animan a llevarlo porque las situación ahorita es netamente comercio electrónico	No tienen ninguna ventaja porque todo el mundo puede aprender rápido, se pueden adaptar es más yo diría que los no conocen nada tienen más ventaja porque ellos están más motivados y los otros creen estar con las cosas más claras	Yo contestaría que es muy importante pero adaptándolo más que al uso, al conocimiento previo de las herramientas para poder decidir cuál es la que nos conviene más en función al tipo de MYPE ¿no?	Es la primera escala, lo más importante porque estas plataformas son la base, el medio de comunicación con el cliente, todo lo demás es complementario

**Figura G3: Matriz de resumen de grupo Recursos financieros**

GRUPO	FACTORES	VARIABLES	PREGUNTAS	Helmut Cáceda	Claudia Ciesa	Ignacio Martínez	William Mory	Emil Rios Carty	Carlos Posada	Gustavo Rivadeneyra
GRUPO RECURSOS FINANCIEROS	Inversión asociada a la incorporación del comercio electrónico	Percepción sobre la inversión requerida	¿Qué tan relevante considera la percepción que tienen los dueños sobre de la inversión requerida para incorporar el comercio electrónico en las MYPES?	Considero que es muy importante, igual que el anterior.	Si fuera un e-commerce seria un 5 porque crear un e-commerce cuesta 600 dolares, más el carrito de compras, van sumando costos, más el hosting si es una inversión de dinero, pero en el caso de estos canales de comunicación digital, la verdad que son gratis Entonces no necesitan invertir en de tener un WhatsApp Business, en ese caso si seria nada importante.	Sumamente importante y definitivo, o sea si el dueño no ve que está dando verdadero valor a nivel monetario no le va a dar valor al comercio electrónico, porque el dueño como le digo es una persona de ventas, el dueño quiere ver plata si no vce plata se va a desanimar.	Muy importante pero no definitivo, depende de como se lo venden y decirle los resultados que le traerá como tu le vendes como agencia del sitio web, las ventas que puede realizar por el sitio el cliente se arriesga porque sabe que con la inversión x puede obtener x entonces, se arriesga pero al inicio es un poco complicado porque no sabe qué resultados va a tener.	Cuando quieren hacer un negocio a largo plazo, es muy importante que ellos eh estén conscientes que la inversión tiene que ser tanto en publicidad como herramienta que tienen no? Y más adelante les va a salir otro tipo de cosas más que van a tener que invertir	Tener conocimiento claro de estas inversiones que tienen que hacer y probablemente todo venga ligado con comisiones bancarias, comisiones por uso de los sistemas, pero tener un conocimiento claro y la percepción positiva de este sistema es este sumamente importante.	Claro que es importante, para tomar un decisión claro lo que uno percibe que si no conoce, tiene miedo no lo va hacer.
		Capacidad económica para invertir en tecnología	¿Qué tan relevante considera que la MYPE cuente con capacidad para invertir en tecnología para incorporar el comercio electrónico ?	Considero que es muy importante, igual que el anterior.	Otra vez sí son los otros canales nada porque son gratis y las plataformas ya están dadas.Si es comercio electrónico, e-commerce tampoco es tan necesario tener un área de TI porque todos estos servicios se pueden tercerizar	Medianamente importante, mira hoy por hoy las tecnología es bien commodity, o sea ¿cuánto te cuesta hacer un facebook? Nada cuánto te cuesta poner tu foto en facebook? Muchas veces no pagan porque es su mismo entorno familiar, quien lo maneja en el caso de la MYPE	Sumamente importante y definitivo, 5 en estos momentos si tienen que tener un canal en línea digital es básico, las empresas que no tienen canales digitales van a morir pronto porque eso forma parte de la innovación del negocio.	Si vuelvo a repetir hay gente que dice hay voy a vender por internet y le cotizamos un e-commerce y dice wao que tan caro, no no puedo pagarlo. La premisa es que si tú sigues haciendo lo mismo vas a tener los mismos resultados, pero hay empresarios MYPES que piensan que no es importante un e-commerce, piensan que van a vender en facebook y wsp toda la vida.	La mayoría de empresas deben tener siempre capacidad para la reinversión en mejoramiento ya sea de las estructuras, en este caso estamos hablando de tecnología o sistemas	No es relevante porque no es necesario que inviertas tanto, uno puede tener un apoyo inicial



**Figura G4: Matriz de resumen de grupo Predisposición tecnológica del cliente y grupo Alta competencia del mercado**

GRUPOS	FACTORES	VARIABLES	PREGUNTAS	Helmut Cáceda	Claudia Ciesca	Ignacio Martínez	William Mory	Emil Ríos Carty	Carlos Posada	Gustavo Rivadeneyra
<b>GRUPO PREDISPOSICIÓN TECNOLÓGICA DEL CLIENTE</b>	Predisposición para el uso del comercio electrónico	Percepción sobre la predisposición y confianza de los clientes	¿Qué tan relevante considera que la MYPE conozca sobre la predisposición y confianza de los clientes en utilizar el comercio electrónico?	Muy importante que se posea de la predisposición y confianza de los clientes, pero considero que la confianza es lo más dañado ahora	El cliente no está dispuesto, no conoce la herramienta, no le gusta comunicarse por ahí entonces no va a funcionar la venta.	La cabeza el dueño es lo que le interesa en su cliente, si su cliente le dice oye luché la vez pasada si una tienda online porque no haces una, allá encuntado voy y lo hago eso si lo tiene super claro, hace lo que su cliente quiere, lo escucha	sumamente importante y definitivo, tiene que saber cómo funciona la mentalidad de tu cliente sea para comercio electrónico o para cualquier otra cosa es sumamente importante eso	si tu demuestras que puedes bendar todo ello, eso es lo que va a lograr la MYPE que crezca su negocio. Y la predisposición igual es la misma atención personalizada. Entonces es sumamente importante y definitivo para desarrollar el comercio electrónico.	no debería ser excepción de gamarra, deberían estar pensando en el corto y mediano plazo de la incorporación de este tipo de plataformas justamente porque la gente está empezando a tener predisposición a justamente comprar a través de medios electrónicos	Sumamente importante y definitivo saber de los clientes y adentrarse a ellos.
<b>GRUPO ALTA COMPETENCIA DEL MERCADO</b>	Uso del comercio electrónico por la competencia	Alta competencia y uso del comercio electrónico por la competencia	En su opinión ¿Qué tanto influye la alta competitividad del sub-sector confecciones para la incorporación del comercio electrónico?	En gamarra un segmento en el que el vecino del costado por un sol menos te gana la venta, pues yo utilizaria esta fortaleza operativa pero para salir de gamarra y vender en otro lugar otros países vecinos	Más allá de la competencia es que la modernidad exige ampliar los canales de venta y los puntos de distribución para poder llegar a más clientes. Depende también de la coyuntura como estamos viendo ahora, quizás los puntos de venta sufriendo mayor impacto, por eso es una necesidad hoy en día que las MYPES pues abran sus canales de venta online	Muy importante pero no definitivo y te digo porque porque en marketing nos enseñan a diferenciar, sin embargo en Perú funcionamos como cluster, nos encanta poner una tienda exactamente igual al costado y gamarra es eso	La gente es muy trata de mutar lo que sale bien y eso lo hacen todas las empresas, chequear lo que hacen las empresas y mejorarlo hacerlo seguro.	Medianamente importante porque no el hecho que tu competencia ya este online te va a animar a ponerte online	En el caso de Gamarra si tiene que estar muy definido el público al que está dirigido este subsector y esta venta y entender la necesidad de no dejar de lado el comercio electrónico como una herramienta que permite el crecimiento a futuro. No hay que esperar hasta último minuto pues, darse cuenta que uno debió haber hecho una serie de ajustes años atrás. Entonces, ahí si yo diría muy importante.	En Gamarra que todo está juntos. La gente es copiona, se copia mucho no solo los diseños, sino también las estrategias de ventas y el comportamiento de ventas
			¿qué tan relevante es que otras MYPES del subsector confecciones ya estuvieran vendiendo a través del comercio electrónico para que una MYPE del mismo sector también se anime a incorporarlo?	igual la mayoría de MYPES se anima si su vecino lo hizo	Si tu competencia tiene esto entonces tú también tienes porque por algo lo sacan, no? Así que sí, si sería súper importante que tengan en cuenta lo que el competidor hace, lo que el líder de la categoría hace.	Una MYPE decide hacerlo cuando ve que otro lo ha hecho, son pocas las MYPES que definitivamente lo hacen por conocimiento propio por innovación. MYPES de gamarra intenta alinear hacerlo como las demás y trata de adecuarse pero no es que imove y ellos se organizan en grupo y ven cómo se organizan y qué hacer.	De la misma manera si ves que tu competencia lo hace tu te animaras a hacerlo.	No necesariamente porque tu vecino está vendiendo online tu lo vas a tener que hacer, tu tienes que enfocarte en vender online porque lo tienes que hacer porque si no piensas a largo plazo eso te va a repercutir, ahora por la pandemia hace que obligatoriamente tengas que hacer comercio electrónico, porque si no lo haces lo más probable es que eso te absorba y pierdas.	Hay una costumbre de copiar sumamente y ver que el éxito de la competencia se convierte en un factor para uno (tomar las decisiones ¿no?)	igual a alguien te va a bien el otro va a querer hacer lo mismo. Un 5 si.

**Figura G5: Matriz de resumen de grupo Apoyo gubernamental**

GRUPOS	FACTORES	VARIABLES	PREGUNTAS	Helmut Cáceda	Claudia Cieza	Ignacio Martínez	William Mory	Emil Ríos Carty	Carlos Posada	Gustavo Rivadeneira
GRUPO APOYO GUBERNAMENTAL	Percepción de apoyo	Acciones de apoyo para incentivar el comercio electrónico	¿Qué tan relevante considero que es el apoyo por parte del Estado para que se incorpore el comercio electrónico? ¿Por qué?	Importante pero no definitivo, cada empresario va a su ritmo con o sin el Estado, además si el Estado hubiera tenido una idea de lo que era comercio electrónico, no hubieran parado el comercio electrónico, cuando todo el mundo lo había activado.	El estado no creo que tenga mucho que ver porque como les digo son canales libres, son redes sociales, son elementos que están a disposición mundial.	El Estado no tienes actualmente el empuje, el Estado está pensando en que es tendencia y lo pone en su brochure y al final tira la plata no he visto algo real que el Estado haya hecho por ayudarlas.	El empresario de por sí la mentalidad del empresario está en buscarla solo, yo no tengo que esperar que el Estado me diga que puedo hacerlo que promoción para mí se me es indiferente.	A ver a ver el Estado es un cero a la izquierda en comercio electrónico, siempre está en proyectos proyectos pero al final no tiene nada concreto.	No es un apoyo por parte del Estado para que se incorpore el comercio electrónico, el estado no puede forzar eso tampoco pero no que el estado si debe hacer o garantizar que están las condiciones para que el comercio electrónico pueda hacer fácilmente incorporado.	No es relevante no importa, más bien ha sido siempre el estado ha trabajado de manera destructiva, ha sido negativo totalmente gastan los recursos y llevan a las empresas al desastre.
	Asistencia a eventos de apoyo del Estado	Participación invitaciones a capacitaciones	¿Que tan relevante considero que es la participación en eventos o capacitaciones promovidos por el Estado para que se de la incorporación? ¿Por qué?	El Estado cumple un rol promotor y el problema es que malcostumbró el comercio electrónico, gracias a eventos en los cuales se dice que vender en internet es gratis pero en internet nada es gratis, brinda un mal concepto.	Sería bueno que por parte de las acciones del Ministerio de la producción, quizás o de la sociedad Nacional de industrias a la cámara y comercio realicen eventos de capacitación para la fuerza de ventas o para el personal de la empresa para que sepa que hace un WhatsApp Business y cómo se utiliza.	Poco importante o medianamente importante por lo mismo que les decía antes.	Importante que estos empresarios textiles vayan a cursos por el Estado, estos cursos los van ayudar a ellos a poder promover el tema del comercio dentro de su propio negocio.	No ha habido eventos, capacitaciones, a ver puede que hagan charlas gratis pero mira en realidad viene una empresa y dice quiero dar una charla y se hace pero mira están personas vende cursos y hablan del comercio electrónico pero al final te salen vendiendo sus cursos.	Eso no te no va a ser el estado, eso lo va a ser una empresa privada, me parece que son ellos los que más conocen, el estado más bien yo lo veo como usuario, el estado es un poco usuario de estos temas digitales también.	Si es importante pero no por el lado del Estado porque ellos enseñan mal por el lado del carrito de compras de la página web eso no, no funciona.

## ANEXO H: Sistematización de información de expertos empíricos

Figura H1: Matriz de puntaje de expertos empíricos

MATRIZ DE PUNTAJE DE EXPERTOS EMPÍRICOS POR VARIABLES										
	GRUPOS	FACTORES INTERNOS	VARIABLES	EXPERTOS						
				Helmut Cáceda	Claudia Cieza	Ignacio Martínez	William Mory	Emil Ríos	Carlos Posada	Gustavo Rivadeneyra
FACTORES INTERNOS	GRUPO ROL DEL GERENTE	Conocimiento sobre el comercio electrónico	Conocimiento previo sobre el comercio electrónico	5	5	2	5	5	5	2
			Participación en algún programa/ capacitación/ curso	5	5	3	3	5	3	5
		Orientación a la innovación tecnológica	Adaptación y flexibilidad ante el comercio electrónico.	5	5	5	5	5	5	5
	GRUPO RECURSOS HUMANOS	Habilidades y competencias tecnológicas sobre el comercio electrónico	Experiencia en el manejo del comercio electrónico	4	4	4	4	4	4	4
	GRUPO RECURSOS TECNOLÓGICOS	Compatibilidad	Uso previo de herramientas digitales	5	5	3	3	3	5	5
	GRUPO RECURSOS FINANCIEROS	Inversión asociada a la incorporación del comercio electrónico	Percepción sobre de la inversión requerida	5	5	5	5	5	5	5
Capacidad económica para invertir en tecnología			5	5	3	5	5	3	3	
FACTORES EXTERNOS	GRUPO PREDISPOSICIÓN TECNOLÓGICA DEL CLIENTE	Predisposición para el uso del comercio electrónico	Percepción sobre la predisposición y confianza de los clientes	5	5	4	5	5	4	5
	GRUPO COMPETENCIA DEL MERCADO	Uso del comercio electrónico por la competencia	Alta competencia y uso por la competencia	5	5	4	5	3	4	5
	GRUPO APOYO GUBERNAMENTAL	Percepción de apoyo	Acciones de apoyo para incentivar el comercio electrónico	4	4	1	1	4	4	1
			Asistencia a eventos de apoyo del Estado	Participación en capacitaciones	3	4	3	4	4	2

Figura H2: Matriz de justificaciones de expertos empíricos según relevancia por variable

RESUMEN DE RELEVANCIA POR VARIABLE						
FACTORES INTERNOS	GRUPOS	FACTORES	VARIABLES	PUNTAJE	EXPERTOS	JUSTIFICACIÓN DE NIVELES DE IMPORTANCIA
	FACTORES INTERNOS	GRUPO ROL DEL GERENTE	Conocimiento sobre el comercio electrónico	Conocimiento previo sobre el comercio electrónico	2	IM y GR
5					HC, CC, WM, ER y CP	El conocimiento permite conocer sobre el funcionamiento, beneficios y resultados que podrían obtener con la incorporación. Además, porque el conocimiento permite superar la barrera de desconfianza que existe en la mayoría de las MYPES por no saber sobre el comercio electrónico, lo cual las limita y les genera incertidumbre de incorporarlo.
Participación en algún programa/capacitación/curso			3	IM, WM y CP	Medianamente importante que los dueños participen en dichos programas, ya que lo puede delegar a alguien más de la empresa.	
			5	HC, CC, ER y GR	La participación del dueño en estos programas le permitirá conocer cómo debe incorporarlo en su empresa de acuerdo a sus necesidades y contratar personas realmente capacitadas	
Orientación a la innovación tecnológica		Adaptación y flexibilidad al comercio electrónico	5	HC, CC, ER, WM, IM, CP y GR	La iniciativa al cambio al comercio electrónico debe partir principalmente del dueño de la MYPE para luego compartirlo con los demás integrantes. Además, es importante que estas empresas se adapten a las nuevas tendencias y tengan apertura al cambio, sobre todo con la situación actual de la pandemia, ya que sino es muy probable que estas fracasen o pierdan grandes oportunidades competitivas.	
GRUPO RECURSOS HUMANOS	Habilidades y competencias tecnológicas sobre el comercio electrónico	Experiencia en el manejo del comercio electrónico	4	HC, CC, IM, WM, ER, CP, GR	La persona que se va a encargar del comercio electrónico debe tener en claro lo que ello implica como tener conocimiento sobre marketing digital, estrategias digitales y adaptar estas estrategias a las necesidades de la MYPE, por ejemplo utilizar plataformas como Facebook, Instagram, Whatsapp junto a herramientas de pago como Yape, Lukita u otras plataformas de pago, según lo demande su público, entre otros. Se necesitan capacitaciones, cursos, inclusive contar con una carrera técnica para desarrollar correctamente el comercio electrónico (venta por redes y marketing digital). Sin embargo, también puede ser aprendido de manera orgánica a lo largo de la incorporación.	

Figura H2: Matriz de justificaciones de expertos empíricos según relevancia por variable (continuación)

RESUMEN DE RELEVANCIA POR VARIABLE						
FACTORES INTERNOS	GRUPOS	FACTORES	VARIABLES	PUNTAJE	EXPERTOS	JUSTIFICACIÓN DE NIVELES DE IMPORTANCIA
	FACTORES INTERNOS	GRUPO RECURSOS TECNOLÓGICOS	Compatibilidad	Uso previo de herramientas digitales	3	IM, WM y ER
5					HC, CC, CP y GR	Las plataformas digitales son el principal medio de comunicación con los clientes y utilizarlas de manera previa a la incorporación del comercio electrónico permite promocionar las prendas, ir ganando posicionamiento en el mercado y reducir así la barrera de desconfianza de los clientes potenciales respecto a las compras por internet.
GRUPO RECURSOS FINANCIEROS		Inversión asociada a la incorporación del comercio electrónico	Percepción sobre de la inversión requerida	5	HC, CC, IM, WM, ER, CP, GR	Es necesario que el dueño entienda el valor y retribución económica que el comercio electrónico puede generar en el negocio para que se arriesgue a implementarlo. Deben tener en claro en lo que deben invertir, por ejemplo la página web, que implica tener un hosting, dominio, pasarela de pago, también lo que implica hacer promoción por redes sociales, publicidad, entre otros.
			Capacidad económica para invertir en comercio electrónico	3	IM, CP, GR	No se requiere de mucha inversión para empezar a utilizar las redes sociales, ya que se puede publicar de manera gratuita y las personas que apoyan en el manejo de las mismas pueden ser familiares, de manera que no hay necesidad de invertir personal. No toda la inversión debe ir dirigida en la incorporación del comercio electrónico, sino en brindar primero un producto de calidad para el cliente.
			5	HC, CC, WM, ER	Primero se debe invertir en capacitaciones para familiarizarse con las herramientas digitales como redes sociales, página web y pautas publicitarias para que luego puedan estimar correctamente la cantidad a invertir en ellas. Implementar una página web supone una alta inversión, que muchas MYPES no pueden solventar	

Figura H2: Matriz de justificaciones de expertos empíricos según relevancia por variable (continuación)

RESUMEN DE RELEVANCIA POR VARIABLE							
	GRUPOS	FACTORES	VARIABLES	PUNTAJE	EXPERTOS	JUSTIFICACIÓN DE NIVELES DE IMPORTANCIA	
FACTORES EXTERNOS	GRUPO PREDISPOSICIÓN TECNOLÓGICA DEL CLIENTE	Predisposición para el uso del comercio electrónico	Percepción sobre la predisposición y confianza de los clientes	4	IM,CP	Si bien es relevante que se tenga en cuenta a los clientes, la incorporación del comercio electrónico debe darse por iniciativa propia de la MYPE, la cual debe tener claro lo que implica incorporar el comercio electrónico y cómo desarrollarlo.	
				5	HC, CC, WM, ER, GR	Importante y definitivo conocer si los clientes están predispuestos a comprar por internet porque ello permite que las empresas se adapten según su tipo de cliente y se preparen para transmitirles confianza, ya que consideran que los clientes peruanos aún no están arraigados a esta modalidad de compra y se necesita brindarles atención rápida y personalizada para que la empresa pueda desarrollar su comercio electrónico de manera efectiva.	
		GRUPO COMPETENCIA DEL MERCADO	Uso del comercio electrónico por la competencia	Alta competencia y uso por la competencia	3	ER	No es tan relevante el hecho que la competencia lo use para que una MYPE también se anime a usarlo. Tal vez sea una de las razones pero la más importante es porque la empresa debe pensar a largo plazo de manera independiente para aumentar sus ventas.
					4	IM y CP	Las MYPES deben innovar y adaptarse a las nuevas tendencias tecnológicas de manera independiente para no quedarse relegados.
	5				HC, CC, WM y GR	considera que es sumamente importante y definitiva, debido a que se trata de un mercado en el que las tiendas venden prendas muy parecidas y se adaptan rápidamente a lo que hace la competencia, ya que consideran que existe una tendencia de "copiar lo que el vecino hace". Esto también se adapta al uso del comercio electrónico, ya que una MYPE no dudará en incorporarlo si ve que su competencia logra obtener mayores ventas con su incorporación.	
	GRUPO APOYO GUBERNAMENTAL	Percepción de apoyo	Acciones de apoyo para incentivar el comercio electrónico	1	IM, WM y GR	Las MYPES no esperan apoyo del Estado para iniciar en el comercio electrónico. Además, mencionan que las pocas iniciativas que existen están mal enfocadas, no apoyan realmente a los negocios y no van de acuerdo a las necesidades que las MYPES requieren.	
				4	HC, CC, ER y CP	Es necesario, aún más en la coyuntura actual para la reactivación de los negocios, que existan programas de apoyo a la creación de un comercio electrónico para las MYPES para que puedan tener más oportunidades de venta.	
		Asistencia a eventos de apoyo del Estado	Participación en capacitaciones	4	CC, ER, WM	Las capacitaciones promueven y aumentan el interés para incorporar el comercio electrónico en sus negocios y porque es necesario que se enseñe el uso adecuado de las redes sociales y estrategias digitales. Sin embargo, mencionan que no existen capacitaciones que realmente ayuden a las empresas porque duran solo algunas horas y los ponentes se centran más en vender sus negocios.	
				3	HC e IM	El rol debería tener un rol promotor en el que difunda la importancia del uso y concientizar que vender por internet no es gratis porque se necesita invertir en publicidad	
				2	CP	El Estado cumple más un rol de usuario, de manera que sería más conveniente asistir a capacitaciones brindadas por instituciones privadas.	
				1	GR	Las capacitaciones que brindan están mal enfocadas a lo que es una página web, que no funciona para las MYPES de Gamarra.	

## ANEXO I: Características de las MYPES entrevistadas

Tabla II: Características de las MYPES entrevistadas

#	MYPE	COMERCIO ELECTRONICO	FECHA DE INICIO	MEDIOS DE PAGO	Galería
1	Infinity Beyond	Facebook e Instagram	2015	Yape, Tunki, depósito en cuenta o pago contra entrega en delivery.	Galería Damero
2	Ananya	Facebook, Instagram, Página Web y Whatsapp	2016	Yape, mercado pago con tarjeta de crédito y transferencias	Galería Azul, Rey de Gamarra
3	Vicci	Facebook, Instagram, Página Web y Whatsapp	2015	Depósito en cuenta o transferencias	Parque Cánepa
4	Adaia	Facebook, Instagram y Whatsapp	2017	Yape, Tunki o depósito en cuenta	Galería Damero
5	Zafira	Facebook, Instagram y Whatsapp	2017	Depósitos con diferentes bancos, transferencias directas, Yape, Plin.	Galería Ya
6	Veka Designs	Facebook e Instagram	2019	Yape	Galería Brisas Jr. Gamarra 1108
7	Beluw	Facebook e Instagram	2014	Transferencias BCP, Yape, Plin	Galería Damero Galería Ya Galería San Pedro
8	Nathy jeans	Facebook y Whatsapp	Oct 2020	Yape, transferencias o depósito bancario	Galería de Jean
9	Sohas	Facebook e Instagram	abril 2020	Yape, transferencia, deposito o pago contra entrega	Galería San Pedro
10	3.20 Store	Facebook e Instagram	2016	Depósito en cuenta, Yape, transferencias interbancarias BCP, Continental, Interbank.	Galería Damero C.C. La Portada de Gamarra. C.C. Wami.
11	4to clóset	Facebook e Instagram	2015	Yape, transferencia o deposito en cuenta	Galería Damero
12	Jeia	Facebook, Instagram, Página Web y Whatsapp	2019	Transferencias, Yape o pasarelas de pago en página web	Damero
13	4ever	Facebook, Instagram y Whatsapp, Página Web	2014	Yape, Plin, Lukita.	Galería Damero
14	Musmu ss	Facebook e Instagram	2017	Transferencias interbancarias	Santa Lucía
15	Fashas	Facebook	abril 2020	Transferencias interbancarias	Galería Parque Canepa
16	Sussan Roma	Facebook	abril 2020	Transferencias o depósitos en cuenta	Galería Parque Canepa
17	Wines Styled	Facebook e Instagram	abril de 2020	Transferencias interbancarias o Yape	Cánepa

## ANEXO J: Matriz de resumen de respuestas MYPES

Figura J1: Resumen de respuestas Factor Conocimiento sobre comercio electrónico

GRUPOS	F. INTERNOS	VARIABLES	PREGUNTAS	Anggy Fernandez-Adaia	Nathaly Zanabria- Infinity Beyond	Jaqueline Mendoza- Annay	Gustavo Aguilar-Vieci
ROL DEL GERENTE	Conocimiento sobre el comercio electrónico	Conocimiento previo sobre el comercio electrónico	¿Cómo llegaste a conocer sobre el comercio electrónico antes de incorporarlo en tu negocio? ¿De qué manera te informaste? ¿Necesitaste de alguna asesoría o participaste de alguna capacitación?	En realidad yo tengo 27, cuando inicié tenía 23, era mucha más joven, yo sabía ya comprar en línea, sabía lo importante que iba a ser iniciar, uno de los límites era la inversión, demanda mucho, sino solo porque no se diseñar, tuve que aprender a tomar buenas fotos, como te digo funciona como catálogo, necesito donde mostrar mis productos, al inicio inicié más que nada por eso. Mi primera idea no fue ir a vender por redes sociales, sino necesito algo donde mostrar mis productos y bueno al inicio inicié más que nada por eso.	Conocía del comercio electrónico por otras marcas, también debido a la modernidad vio que era factible. Así, trató de adecuar el modelo de negocio para realizar el comercio electrónico. Anteriormente no se preocupó por capacitarse o tomar cursos porque su principal preocupación era el manejo de las tiendas físicas, es decir atender las necesidades de los clientes diariamente. Recientemente creo que es necesario tener una página web, pero considera necesario primero reconstruir la identidad de su marca.	Teníamos un área de marketing que nos manejaba primero el Facebook, el Instagram. Entonces, en base a eso nos recomendaron hacer una página web. Y bueno, en ese momento hicimos la página web en el año 2018 y ahí incorporamos la pasarela de pago también. Sí, nosotros trabajábamos con la empresa Brave y ellos básicamente nos dieron una orientación para poder ver lo en la página web. A mí novio le explicaron cómo manejarla, cómo subir las fotos, cómo hacerlo y ya después lo pudimos hacer nosotros mismos.	Las empresas siempre estamos en búsqueda de canales de comercialización y el canal electrónico es un canal ajeno a las MYPES en este momento, que debemos tener en cuenta para poder lograr vender en otras partes del país y del mundo. Nos informamos en el quehacer diario en la evolución de la tecnología, desde que entró Wsp primero lo usábamos como en medio de chat y de ahí nos dimos cuenta que también puede ser funcional en el negocio. Hemos tenido capacitaciones en redes sociales un poco genéricas, en el que nos enseñaron el uso de FB, del IG, el mki digital.
			Previo a la incorporación del comercio electrónico ¿Conocía o había escuchado antes sobre este y sus beneficios? ¿Qué sabía?	Si como lo menciono en la pregunta anterior ya sabía desde años sobre el comercio electrónico.	Porque yo usaban otras marcas vio que era posible hacerlo ella también. Sabía que era un plataforma por la cual podía llegar a muchas personas y como una oportunidad para difundir las fotos de la ropa	Me convenció que casi todas las de las marcas independientes a la que nosotros nos queríamos dirigir, básicamente ya estaban implementando páginas webs.	Cuando comenzamos solo teníamos el conocimiento de cómo utilizar el Wsp.
			¿Lo había utilizado con anterioridad? ¿Con qué finalidad? ¿Al vez antes ya había comprado por internet?	Si si bueno yo en realidad he comprado por internet desde que era muy chiquita, desde que tenía 15 años, ya tenía experiencia en eso.	No había utilizado con anterioridad cuando vendía shorts	Si, compra por internet	No lo había usado anteriormente
			¿Consideras que fue importante contar con conocimiento previo del comercio electrónico para decidir incorporarlo? ¿Por qué?	Si, de hecho fue bastante importante porque al inicio que necesitaba inversión, no solo fue mi dinero, necesite dinero de familiares, cuando quería iniciar con el tema de las redes, ahí también el hecho de hacer ropa todo este tipo de cosas con la modelo que inicié, sentía que no tenía mucha aprobación, así así me lancé a hacerlo y funcionó bien.	No tenía mucho conocimiento, era aprender mientras lo hacía	Básicamente lo hicimos porque queríamos incorporar el comercio electrónico basados en que ya otras marcas independientes que seguían nuestro rubro ya habían implementado alguna página web.	No corresponde, tenía poco conocimiento
			¿De qué manera este conocimiento te ayudó a que te animas a vender por internet? // No conocer mucho sobre el comercio electrónico ¿le motivó o desmotivó a incorporarlo en tu negocio? ¿Por qué?	Poder planificar lo que quería hacer porque ya sabía tenía conocimiento en que tenía que invertir como tenía que hacerlo por la experiencia que tenía	No corresponde	No teníamos mucho conocimiento, lo hicimos con capacitaciones de la empresa Brave	No corresponde
			A raíz de la pandemia ¿Consideras te contar con mayor conocimiento sobre el manejo de las ventas por internet?	No, creo que ya manejábamos muy bien el tema de las ventas, lo que si no teníamos muy estructurado era un personal de ventas por internet, o sea antes la venta por internet lo manejaba una vendedora que también trabajaba en una tienda y ella era quien vendía, entonces era algo muy o sea no era tan necesario tenerlo. En cambio, en la pandemia, toda la inversión se fue completamente ahí, hay 2 chicas que solo se dedican a las ventas por internet.	Si quisiera empezar a obtener mayor conocimiento	Si, nosotros recibimos capacitaciones para la creación de nuestro contenido	Si, nos hemos ascorado a raíz de que queremos lanzar nuestra plataforma totalmente renovada, queremos tener un personal que se dedique específicamente al comercio electrónico

**Figura J1: Resumen de respuestas Factor Conocimiento sobre comercio electrónico (continuación)**

GRUPOS	E. INTERNOS	VARIABLES	PREGUNTAS	Veronica Gutierrez-Veka Designs	Hector Bazán-Zafra	Belén Meza-Below	Maria Alburquerque - Nathy's jeans
ROL DEL GERENTE	Conocimiento sobre el comercio electrónico	Conocimiento previo sobre el comercio electrónico	¿Cómo llegaste a conocer sobre el comercio electrónico antes de incorporarlo en tu negocio? ¿De qué manera te informaste? ¿Necesitaste de alguna asesoría o participaste de alguna capacitación?	Yo más o menos sabía, lo que pasó es que yo tenía temor, decía ¿vos seguirán? pero como mi hija es una persona joven entonces conversando dijimos "vamos hacer una página", entonces ahí nos dimos a conocer y empezamos a publicar más fotos, entonces era para nosotros una ventaja tener dos entradas porque era la tienda y el Instagram. Recibí unos cursos del BCP que me ayudaron a saber cómo subir las fotos en qué momento subir la foto, como poner la foto, a que hora subir y subir así nuestros seguidores.	Bueno por publicidad, vimos que se estaba montando ya lo del yape lo del plin, recuerdo que veíamos que ya varios estaban implementando, y decíamos que algún momento todo el mundo va a tener eso y ahora por la cuarentena el uso iba a ser mucho mayor y era necesario que nosotros lo tengamos también.	Mira te soy sincera, al principio yo no sabía mucho de lo que era redes, estaba bastante perdida, me parece que al principio usamos influencer que eran combatientes le mandábamos ropa y así tuvimos poco a poco acogida en redes y se fue haciendo más conocida y así poco a poco más se dio a conocer.	Yo también compro por internet, entonces se sabía lo que ahora la gente utiliza mucho las redes sociales y me parece que es un tema de estar conectado, y la verdad me ha ido muy bien en las ventas online y debemos incorporarlo. En realidad no, no necesite ninguna asesoría, me parece que es sumamente fácil, ahora todo el mundo ha tenido un smartphone un iphone, y a veces cuando entras a una página y ves una promoción o algo que esté en tendencia la gente se anima y hace sus pedidos por internet y conocen también de gente que compra incluso desde otros países y solo por internet.
			Previo a la incorporación del comercio electrónico ¿Conocía o había escuchado antes sobre este y sus beneficios? ¿Qué sabía?	Sabía que podía tomar fotos, subirlos a una de las plataformas y que ahí había mucha gente que lo veía y que luego te compraban a grosso modo, pero cuando luego recibí las capacitaciones mi hija también se informó y como es joven para decirme fue todo.	Mmmmm bueno yo como encargado de la parte de marketing, me informaba y sabía que sería necesario.	Bueno yo sabía lo que era publicar, no sabía lo que era método de pago, ver el público al que necesitaba a quien iba dirigida mis prendas en lima y provincia eso no lo conocía bien.	Bueno en nuestro caso cuando publicamos una imagen, la subimos sino darle mucho toque porque no queremos que cuando el cliente lo vea y diga no es no es lo que me esperaba, porque no quiero que pasen por lo que yo pase una cosa la imagen una cosa el físico
			¿La había utilizado con anterioridad? ¿Con qué finalidad? ¿Tal vez antes ya habías comprado por internet?	Sí, antes, alguna cosa traíamos con el Alibaba, comprábamos por internet, nosotros más o menos teníamos idea.	Sí yo ya sabía, porque había utilizado para hacer compras y había visto publicidad había oído de boca a boca.	No la verdad que no nunca lo he hecho, al inicio lo estuve manejando yo, luego una persona me ayudó, y cuando llegó la pandemia yo lo comencé a hacer todo, yo misma me grabo y hoy en día yo lo estoy manejando un poco.	Sí, recuerdo la primera vez que compre por internet fue a una tienda por departamento y el producto no me lo llevaron a mi casa sino que fui a recogerlo en la misma tienda y no le voy a mentir que la primera compra que hice por internet me decepcionó mucho porque el producto no era como el de la imagen, entonces dije pucha esto es una estafa.
			¿Consideras que fue importante contar con conocimiento previo del comercio electrónico para decidir incorporarlo? ¿Por qué?	No en ese momento, yo creo que cuando llegaron las chicas influencers y las capacitaciones fue lo que me dio más seguridad. Fue bienísimo saber que estábamos creciendo en seguidores y nos obligaba a subir más fotos, más prendas en días específicos, yo teníamos rutinas.	Eh! si pero creo que más que decidir incorporarlo, es para incorporarlo de una manera eficiente este conocimiento, porque es ver todo el proceso por el que la persona tiene que pasar para que se realice la compra, ver toda la experiencia que le vas a brindar, una experiencia grata y se vuelva un cliente nuestro, que compre seguido con nosotros.	Eh en verdad no bueno, porque en ese tiempo tenía mi hermana que me ayudaba y ella sabía un poco más entonces, ella es la que me decía hay que hacer esto hay que publicar más, hay que llegar a más personas entonces en esa parte tuve el apoyo de mi hermana que era la que más me ayudaba.	Si por contar con experiencias previas y no repetir esas malas situaciones que yo deseo dar lo mejor en mi tienda para cuidar lo que le ofrecemos a los clientes.
			¿De qué manera este conocimiento te ayudó a que te animes a vender por internet? // No conoce mucho sobre el comercio electrónico ¿te motivó o	Me dio mucha más seguridad.	Mmmmm bueno yo como encargado de la parte de marketing, me informaba y sabía que sería necesario.	No corresponde.	Saber lo que son las ventas por internet es muy beneficioso porque uno no hay contacto físico más ahora con las personas hasta con el dinero, y hace que tengamos más cerca las ventas no?
			A raíz de la pandemia ¿Consideraste contar con mayor conocimiento sobre el manejo de las ventas por internet?	Claro, yo he recibido en la cuarentena capacitaciones gratis y eso me ayudó muchísimo y me ha ayudado en mantener conversaciones con mis cliente, ahora se trabaja más la voz y la mirada antes era con la sonrisa. He recibido cursos gratis con Nabo Guerra y así hay bastantes te inscribes mandando correo y las capacitaciones eran por Zoom y una vez que tu entras a esas capacitaciones solito ya te llegan más capacitaciones al correo.	Sí claro, hemos estado llevando unas actualizaciones aparte de temas de venta, también de manejo de redes sociales porque el tema digital siempre está en constante avance y siempre va a ser necesario, lo que aprendiste un año no es igual ahora, avanzando quizá en el aspecto, de que algún cliente puede saber más que nosotros y no queremos eso no?	Sí, de hecho si quisiera aprender mucho más porque como te digo hay cosas que aún no se y no las sé manejar muy bien y si me gustaría llevar algún curso o algo.	Ah no el tema con octubre es porque iniciamos por ahí porque ya teníamos el producto listo, la marca, a la imagen y también el hecho de ya estar posicionados en Gammarra. Como te digo hay mucha competencia, y como te digo queremos posicionarnos en el mercado.

**Figura J1: Resumen de respuestas Factor Conocimiento sobre comercio electrónico (continuación)**

GRUPOS	E. INTERVUS	VARIABLES	PREGUNTAS	Paola Neyra Rosado - Sohas	Jaqueline Saavedra - 3.20 Store	Rogelio Mamaní - Sussan Roma	Marjorie Quispe - Musmus
ROL DEL GERENTE	Conocimiento sobre el comercio electrónico	Conocimiento previo sobre el comercio electrónico	¿Cómo llegaste a conocer sobre el comercio electrónico antes de incorporarlo en tu negocio? ¿De qué manera te informaste? ¿Necesitaste de alguna asesoría o participación de alguna capacitación?	Ehh, bueno mis vendedoras me decían porque no vendes por internet podríamos probar sería bueno y yo bueno me cerraba con mi esposo, porque decía bueno tengo mayoristas, que voy a vender por internet aparte las clientas no quieren uno cuando le da la ropa no quieren que sus clientes sepan donde están las tiendas.	Bueno más que todo por el Facebook porque comenzaron a abrir, en Gamarra ya que existen muchas páginas en Facebook en Gamarra en donde tu colocas tus fotos ahí y puedes vender.	Eh en un principio antes de la pandemia si lo sabíamos teníamos en mente de que las ventas se darían vía correo electrónico, página web pero sin embargo solo era una alternativa más no una necesidad como lo es ahora entonces por esa razón es que ya lo sabíamos y por eso lo activamos de inmediato actualmente, y bueno ahora tenemos que seguir trabajando en eso porque ahorita solo estamos en un 30%, pero a las falta un 70% que tenemos la perspectiva mejorara.	Yo veía las redes sociales, blogs y muchas cosas. Al inicio contactamos con Facebook para hacer un amarré, comunicábamos que hemos cambiado, estamos aperturando, de alguna manera para incrementar el movimiento en redes para que a parte de la gente de Gamarra que algunas ya nos conocen, entonces queríamos traer también a personas de fuera de Gamarra para que nos pudieran conocer y eso que empezamos casi prácticamente de la mano iniciando Facebook con la apertura de la tienda.
			Previo a la incorporación del comercio electrónico ¿Conocía o había escuchado antes sobre este y sus beneficios? ¿Qué sabía?	No no como mis vendedoras me decían, mira están vendiendo por internet esa tienda y a mí también me llamaba la atención la tienda del frente porque yo veía que todos los días no vendían nada, y decía cómo sobrevives aquí y dije cómo haces porque aquí hay que pagar persona al alquiler etc., y un día vi que había una colasa y dije que fue wao porque hay tanta cola y mi vendedora me dijo si es que ellos venden por redes están en internet tienen años y yo sorprendida porque no sabía que tanto venden por ahí y por ahí empezamos a conocer ese trabajo que si se vendía verdaderamente por ahí. No tenía conocimiento, lo único que sí hicimos fue comunicarnos con una community manager para que nos ayude con la sesión de fotos como se puede hacer que nos ayude y así poco a poco empezamos a trabajar con ella.	No en si en Gamarra comenzaron como a que abrir así una página en Gamarra como que a ofrecer, más que todo publicitarte por redes, pasa que Gamarra todo lo que es por ejemplo todo lo que es ventas electrónicas en ese tiempo estaba muy desactualizado no era algo primordial, mucha gente que compra en Gamarra a las justas saben manejar bien su facebook, ya ahora la gente está actualizada.	Mmm si cuando estuvimos confinados, yo personalmente me he informado por todos los medios, para saber cómo funciona este mercado y cómo se debería configurar, vender entonces contratamos a personas especialistas para ver el orden de como poder trabajar no?, después del conocimiento.	Nunca casi lo hemos puesto una pauta a nuestras redes sociales, pero al inicio, cuando teníamos Ulala, teníamos la red social, la movíamos bien, pero casi más nuestro público en ese momento era de las ventas directas en la misma tienda, sin necesidad de redes. Luego, cuando abrimos Musmus se cambió absolutamente todo desde el logotipo, el nombre, el diseño de la tienda, el cómo vender, se hizo un cambio en 360 grados en todo general. Tuvimos que crear otro FB porque no se podía cambiar el usuario y empezar básicamente de cero.
			¿Lo había utilizado con anterioridad? ¿Con qué finalidad? ¿Tal vez antes ya habías comprado por internet?	No no lo había utilizado antes	Eh sí sí, Antes he comprado por internet por ejemplo en las páginas de Saga Falabella o Ripley algunas ofertas que hay y si he comprado.	No no lo había utilizado antes pero si me informe por la necesidad	Si para promocionar nuestras tiendas ya que las ventas se realizaban directamente en la tienda física. A opinión personal, yo soy un poco a la antigua, no suelo comprar mucho por internet, porque si compro ropa me gusta probarla. Necesito probarlo antes de comprarlo. Entonces en ese momento nosotros nos guilabamos de tiendas alrededor nuestro, que eran un poco más conocidas, que súban publicaciones todos los días como 5 post al día. Entonces nos guilabamos prácticamente de ellos.
			¿Consideras que fue importante contar con conocimiento previo del comercio electrónico para decidir incorporarlo? ¿Por qué?	No corresponde	En mi caso mi intención al inicio no era en si generar ventas sino era como posicionarme.	Si fue importante	No corresponde
			¿De qué manera este conocimiento te ayudó a que te animas a vender por internet? // No conoces mucho sobre el comercio electrónico ¿te motivó o desmotivó a incorporarlo en tu negocio? ¿Por qué?	No corresponde	Mmm, no más que todo fue una manera de publicitarme y ser más conocida	me ayudó para saber cómo funciona este mercado y cómo se debería configurar, a partir de eso entender entender a que personas debemos contratar a personas especialistas para ver el orden de como poder trabajar no?.	Al inicio no tuvimos ninguna capacitación, solamente lo que veíamos desde el Facebook personal, cuando tú sigues a marcas súper conocidas. Entonces me fui guiando porque tienes una base como un espejo de quién guiaré.
			¿A raíz de la pandemia ¿Consideraste cambiar con mayor conocimiento sobre el manejo de las ventas por internet?	No corresponde	La verdad que si por ejemplo he tratado de ver algunos cursos de Community manager la verdad es que yo no entiendo mucho, pero he tratado de informarme un poco ver algunos cursos además la mayoría son por web y como que no le he tomado mucha atención, pero si me ha interesado ver para poder ampliar y eso es un canal más de ventas como si yo tuviera cinco tiendas.	No corresponde	Después de la pandemia no hemos tenido ninguna consideración de acuerdo a eso. Hasta ahora, por ejemplo, no estamos con un community, yo me estoy encargando del tema de responder a los clientes. Estamos dejando un poco de lado el tema de redes, por la mayor demanda en tienda que se vende súper rápido. Publicamos un post y luego de un día se agota y la gente está preguntando.

**Figura J1: Resumen de respuestas Factor Conocimiento sobre comercio electrónico (continuación)**

GRUPO	EJEMPLOS	VARIABLES	PREGUNTAS	Erika Enrique Estrada - Fashas	Alexander Valdívila - De Nivel	Yaneth Amancio - Jefa	Niriani Domínguez - 4ever	John Salomayor - Wines Styled
ROLD GERENTE	Conocimiento sobre el comercio electrónico	Conocimiento previo sobre el comercio electrónico	¿Cómo llegó a conocer sobre el comercio electrónico antes de incorporarlo en su negocio? ¿De qué manera se informó? ¿Necesitaste de alguna asesoría o participación de alguna capacitación?	Bueno hoy en día gracias al celular mientras vas mirando así los miras vas como otras personas venden y dicen mira cómo publican porque nosotros los cursos de marketing digital y vi que había esas oportunidades y no lo dude pues fue así como me contacte y me decidí.	Cuando empezó la onda de los vloggers, ellos llegaban a la tienda y nos ofrecían tiempo a cambio de promocionar nuestros productos en redes, así los invité a buscar más acerca de lo que es comercio electrónico, aprendí. Además cuando los vloggers promocionaban los productos vimos que venían más personas a comprar a la tienda, eso nos sorprendió y tuvimos un primer acercamiento de que realmente funcionan las redes sociales. No participamos en asesorías o capacitaciones.	Tengo experiencia trabajando en otros negocios cuando trabajaba para otras empresas en el área corporativa. Yo ya lo tenía planificado cuando abrí mi empresa, yo tenía en cuenta que el canal online, ya sea redes sociales y web, tenía que tener presencia. Luego fui constatando en el día a día de las ventas que las consultas por IG se me hacía difícil estar respondiendo a todos.	Mi esposo y yo decidimos postear en mi FB personal y averiguar cómo se podía hacer, en eso que tu me va a caer alguna idea por haber una marca similar. Luego creamos una página desde de 4ever y saber qué herramientas hay aprendimos sobre la administración de páginas web, administración de los registros de FB, trucos de explotación nuestra marca. A mí me interesó más el tema, me dieron la información, tener un dominio, una cuenta más segura. Me contactó un personal que sabía de web, él averiguó primero cómo se podía crear y luego me enseñó a mí cómo hacer la página web, que necesitábamos como el dominio, el diseño, los siguientes pasos a seguir.	Cuando inició la pandemia se me ocurrió con los vehiculos de la empresa la venta de frutas y verduras por Delivery en canastas y primero probé con mis propios contactos. Lo que hace fue mandar mi diseño a una amiga para poder postear la imagen, lo posteé en WhatsApp y se volvió una locura. Eso me ayudó a darme cuenta que las redes sociales eran muy fuertes, me di cuenta que en realidad funciona, pero hay productos que se pueden vender solos y otros que no. Normalmente pedir una bolsa por internet es bien difícil, en el momento personal es bien difícil comprar prendas sin ver y sin el táctil.
			Previo a la incorporación del comercio electrónico ¿conocía el hábitat asociado antes sobre este y sus beneficios? ¿Qué sabía?	Si, bueno yo no considero que seamos una empresa grande para competir con las empresas grandes y vender por internet, no me sentí segun de vender por internet porque todavía se tenía que tener buen stock de producción, de atención porque desde no voy a poder competir con ellos.	Fueron compañeros que me apoyaron a tener mayor conocimiento en este temas, nos apoyaron a ingresar en esto poco a poco. También estudié diseño gráfico, empecé a trabajar en una agencia de marketing en Guayma que se dedicaba a todo esto. Ellos me explicaron como es que se maneja el tema de redes, cómo se maneja una tienda virtual, cómo se mejora la página web. Aprendí a crear posts, imágenes, una introducción breve a lo que era la página web, pude ver cómo es que un contenido digital podía llegar tanto a las personas.	La importancia del marketing digital para poder vender por comercio electrónico	No, en realidad no teníamos ningún conocimiento, nosotros mismos es la mentalidad de tener un local y vender por ahí pero al ver que el cliente te llegaba teníamos que nosotros llegar a este como fuese. Lo tratamos de explotar al máximo, primero a través de nuestro Facebook personal, luego creamos el Facebook de Forever.	No
			¿Lo habías utilizado con anterioridad? ¿Con qué finalidad? ¿Da vez antes ya habías comprado por internet?	No solo me enteré por las redes y por los cursos que llevé por la necesidad de informarme.	No habíamos usado anteriormente para comprar por internet, no estábamos actualizados.	Tuvo experiencia trabajando para otras marcas como comentar.	No.	No.
			¿Consideras que fue importante contar con conocimiento previo del comercio electrónico para decidir incorporarlo? ¿Por qué?	Si pienso que es muy importante porque ayuda mucho, actualizarse agradezco a eso y a la decisión que tomé, fue el principal camino de verdad.	Si, nos motivó a incorporar por las ventajas que ofrece.	Definitivamente.	Yo creo que si, si desde el inicio de 4ever nosotros nos hubiésemos puesto las pilas para aprender un poco más sobre el comercio electrónico hubiese sido más fácil poder vender pero uno aprende en el camino a base de experiencia y aprendí luego de 2-3 años poco a poco para hacer la página web y también incorporar más cosas como el tema de IG y FB porque el realidat la web es solo un rincón de las ventas por redes, lo que más nos favorece es el tema de las redes sociales que son FB e IG para las ventas.	No tenía conocimiento, por eso venía tutoriales en YouTube, yo tengo Facebook pero nunca lo usaba, pero desde la pandemia cambió el chip, abrí el fanpage de las marcas y me ayudó un montón.
			De qué manera este conocimiento te ayudó a que te animes a vender por internet? ¿No conoces mucho sobre el comercio electrónico, te motivó o desmotivó a incorporarlo en tu negocio?	Por ejemplo con la clientela pienso que mi marca ya se está cansando, yo puedo vender un precio un poco más alto porque se que mi marca ya va mejorando, más cosas, más entregas, y ya bueno yo siento que la marca y el producto es muy importante también.	No me motivó más, si otras tiendas ya lo hacen porque yo no iba a poder hacerlo. No sé más ganas. Pero mi mamá no sabía mucho sobre el uso de redes sociales fue mi esposo quien me enseñó.	Tanto mi experiencia profesional como mi experiencia en el negocio definitivamente hicieron que tomara la decisión de que si tenía que estar una buena plataforma digital de venta web y redes sociales.	No corresponde.	La experiencia que yo tuve en la pandemia con la venta de canastas de frutas me ayudó en mucho, de lo que nunca me han gustado las redes sociales me di cuenta que está era el camino.
			A raíz de la pandemia ¿Consideraste contar con mayor conocimiento sobre el manejo de las ventas por internet?	No corresponde.	No consideraba cómo que correr Guayma. La gente desconfiaba mucho del producto por andar a tal vez tiene los canales adecuados, por suerte nosotros ya teníamos redes. Nos dimos cuenta que fue una buena idea haber iniciado ya en la pandemia tener la página web para que las personas tengan la confianza de comprar, así clientes, super felices están súper apoyaditos, llenos confianza más como lecciones la pasadita de pago, cómo acomodar nuestros productos en la web.	Si, de hecho, en cuanto a la web yo comencé poco. Ahora en mi empresa yo misma tenía que hacerlo y tuve que aprender a manejar la web, hacer las configuraciones los banners, cómo se maneja la web te ido aprendiendo con la persona que me implementó la web usamos que según mejorando el proceso de compra usando el customer journey para que sea más efectiva, más rápida, más dinámica, más amigable la compra. Tenemos ahí muchos puntos pendientes por mejorar, pero ahorita por la campaña de fidelidad no nos dan chance de hacer todos los cambios.	Si, pero está año me ha costado mucho porque nos hemos preocupado en recuperar intimamente a la marca porque nos hackearon el Instagram y nos hemos dedicado a darle mayor seguridad a nuestros clientes, eso ha pasado un poco el tema de querer aprender y de tener una persona que me ayude con las redes sociales, a sumar posts a la web.	No corresponde.

**Figura J2: Resumen de respuestas Factor Adaptabilidad/Flexibilidad antes el comercio electrónico**

GR U P OS	E NTE RNO	VAR IAB LES	PREGUNTAS	Anggy Fernandez-Adaia	Jacqueline Mendoza- Ananay	Nathaly Zanabria- Infinity Beyond	Gustavo Aguilar-Vicci
ROD DEL GERENTE	Orbitación a la innovación tecnológica	Adaptación/Flexibilidad ante el comercio electrónico	¿Has realizado anteriormente algún cambio o mejora tecnológica antes del comercio electrónico?	Si siempre estamos realizando cambios para mejor. En mi caso es fácil porque no hemos intentado que no sea algo muy jerárquico, podemos adaptarnos fácilmente, creo que ese fue un buen plus.	Antes no teníamos. Antes todo lo hacíamos manualmente. Antes también hacíamos indicaciones manualmente en las prendas. Ahora lo hacemos este por códigos. Gata 3, 4 meses, 5 meses tratamos de computerizar el inventario en Excel o esas cosas que antes lo hacíamos básicamente a mano.	No es tan difícil realizar cambios pero sí depende de cuánto me organizo, que cambio es y que tan rápido se puede hacer. Se considera una persona adaptable como lo es sólo emprendedor, está dispuesta a adaptarse a los nuevos cambios tecnológicos.	No.
			¿Quién tomó la decisión de empezar a vender por Internet?	Fui yo.	Nosotros, tuvimos una empresa que nos ayudó en armar todo lo que era los post de Instagram, de Facebook hace 2 años atrás y después ya lo comenzamos a hacer nosotros dos mismos. Ya capacitándonos o preguntándoles o por ejemplo que nos editen algún video, ellos no los mandan y nosotros mismos lo subimos en el tiempo que deseamos.	Fue una decisión propia. Con el tiempo se dio cuenta que es necesario que ser una vendedora que venda la prenda de manera online en vez de un community manager porque solo la vendedora sabe el stock en tienda y conocer muy bien las prendas, que son únicas. También, gracias a su experiencia aprendió que debe separar un stock para vender por internet.	Yo tomé la decisión.
			¿Cuál fue el motivo de cambio a las ventas por internet? En caso no sea este quien tomó la decisión ¿Estaba de acuerdo? ¿Por qué?	El motivo era para, el principal tal era para vender, era para mostrar los productos, las ventas fue algo que se fue dando.	Por nuestra propia iniciativa.	Lo vio muy factible, en una gran plataforma para llegar a muchas personas, fue una oportunidad para difundir las fotos de la ropa.	Por la evolución tecnológica.
			¿Fue una decisión difícil para ti? ¿Por qué?	Considero que si lo pensé mucho considero que debió ser al inicio.	No, es lo que te exige ahora el mundo, es la tendencia. Aunque, aquí en Perú la gente no está acostumbrada a comprar por whatsapp, hay gente que básicamente sigue yendo a las tiendas.	No fue una decisión difícil, fue importante conversar con su equipo para dar el cambio.	No ha sido difícil, lo que sí se nos complicó fue cuando teníamos que subir las fotos al FB el personal de ventas hasta se peleaba por el cliente.
			¿Hiciste algún tipo de planificación que te ayudó a pensar en lo que necesitabas para poder vender en internet? ¿Cómo lo hiciste? ¿Consideras que fue necesario organizarte?	Ehhhh no, creo que se fue estructurando conforme íbamos avanzando, conforme ADAIA iba creciendo.	Bueno, eso si lo vimos con mi novio, los dos. Hicimos primero lo de la página web, de allí cambiamos al WhatsApp empresarial. Bueno, armamos la Mygo. Osea, todo eso fue una planificación de por lo menos de seis meses.	El negocio siempre está en constante evolución y probando las estrategias que funcionan y las que no. Actualmente, mi amiga community manager está haciendo su tesis sobre emprendimientos sostenibles en Gamara en el que ha entrevistado a 20 chicas que consumen Infinity y nos han brindado información valiosa para el negocio para que funcione el lanzamiento de la página web.	Hemos tenido 2 empresas que nos han ayudado, una que nos enseñó sobre la página web y el marketing digital. El año pasado contactamos una empresa que ofrecen mucho pero los resultados no estaban a la altura, nos ofrecieron manejar el Wep, que se harían cargo de postear, hacer los flyers, 700 mil correos al mes y llamadas mensuales. Pensamos contratar un servicio de asesoría una vez terminada la tienda virtual.
			¿Cuáles eran sus mayores preocupaciones antes de incorporar? ¿Qué hizo para aliviar esas preocupaciones?	Mis mayores preocupaciones, eran no cubrir la inversión de que las ventas no cubren la inversión que se realiza. Hacer descuentos, mejorar las ventas, asegurar en que haya mayor liquidez, hicimos promociones, sorteos, para ganar más vistas, hacíamos promociones en las tiendas para que nos cumplieran por ahí.	Sentía que si no tenía un punto físico no iba a vender igual. No tenía muchas expectativas de vender virtualmente, tenía más expectativas de vender en un punto físico. Pero eso ha sido durante la pandemia, cuando todos estábamos cerrados y tuve que poner mi almacén en mi casa prácticamente.	Mis tiendas físicas brindan toda una experiencia mi preocupación es cómo pasar eso a una página web o al Facebook. Otra preocupación es que no le quede la prenda porque vendemos prendas únicas y no se la pueden probar de antemano por comercio electrónico.	No teníamos preocupaciones porque es el canal más barato en términos de costos fijos porque no tienen tienda física, no se paga mantenimiento, alquileres, pagar a las vendedoras. Lo que sí importa es la fotografía, tiene que estar muy bien presentada. También hemos tenido fotografías que no han sido buenas, hemos tenido catálogos virtuales. El temor viene más por el cumplimiento de la gente de fotografía, edición, las que trabajan en el catálogo, porque al final la fotografía en el espacio virtual es lo que conviene a la compra.
			A raíz de la pandemia ¿Realizaste algún tipo de cambio o mejora en cómo vendías por internet? ¿Qué cosas?	Paramos las ventas por internet y tienda completamente por 4 meses, ni siquiera habíamos wapp, el hecho también que no manejé las redes sociales por tantos meses hace que el propio el algoritmo te bote, cuando intentas volver por mas que quieras no puedes.	Teníamos ahora más atención, antes de la pandemia yo atendía mi WhatsApp básicamente en la noche cuando terminaba mis ventas físicas, porque le daba más atención a las tiendas físicas que a la venta virtual. Ahora es de lo mano, estamos atentos a la página web, a la pasarela de pagos, al WhatsApp, al Facebook y al IG, antes no, antes lo veíamos en la noche.	A raíz de la pandemia, toda la ropa estaba en la tienda en Gamara, no podía sacarla porque habían prohibido el ingreso. Lo que hice fue hacer closet sale. Yo siempre me he quedado con una prenda de cada colección. Comente desde 0, contándole la ropa y rombiendo fotos, hice 3 shows y tuvo bastante acogida.	Las ventas han estado debajo de lo normal, es el único medio que nos ha permitido sobrevivir. La única manera de llegar a los clientes era a través del internet, el personal de mostrador se contrató para reparto en Lima, la gente que pide de provincia lo hacía por Wap, el mototaxista llevaba el pedido a la agencia de envío y este ya lo enviaba al cliente.

**Figura J2: Resumen de respuestas Factor Adaptabilidad/Flexibilidad antes el comercio electrónico (continuación)**

GR UP OS	F. ENTE RNO	VAR LAB LES	PREGUNTAS	Verónica Gutierrez-Vélez Designs	Hector Bazán-Zafra	Belén Meza-Below	María Alburquerque - Nathy's jeans
ROL DEL GERENTE	Orientación a la innovación tecnológica	Adaptabilidad/Flexibilidad ante el comercio electrónico	¿Hizo realizado anteriormente algún cambio o mejora tecnológica antes del comercio electrónico?	Ahora lo que estamos haciendo con nuestra propia página web y también estamos viendo lo que es manejar tan page y por eso estoy buscando una persona que me haga un catálogo que tengo que estar renovando constantemente porque nosotros manejamos bastante productos.	En el nivel que lo hemos hecho no fue difícil, nos enfocamos en el proceso de poder realizarlo, enfocados en ponerlos en el lugar de la persona que va a realizar la compra, resolver sus dudas de materiales, si hay un diferente costo si lleva S, y que al final de toda esa conversación con el cliente se concluya en compra.	Yo creo que es más fácil la venta por internet que físico, que es más flexible.	Eso es con caro, porque por ejemplo, la empresa con la que yo trabajaba tenía todo computarizado todo inventariado pero ese programa es demasiado caro y entonces hace que por ahora no se pueda implementar aun.
			¿Quién tomó la decisión de empezar a vender por Internet?	Mi hija y yo.	Amba mi pareja que es la dueña y fundadora.	Ehhh Como te digo fue mi hermana quien me ayudo, quien me dijo, hay que ver las redes porque hoy en día por ahí se vende más.	Yo y pues con la chica Karina, yo le dije pues porque estábamos viendo las tendencias, lo que se debe hacer y ella como es joven también entenderá mucho de eso.
			¿Cuál fue el motivo de cambio a las ventas por internet? En caso no sea este quien tomó la decisión, ¿Estaba de acuerdo? ¿Por qué?	Nos convenimos a través de las capacitaciones	Es que obviamente lo conversamos los días, se vio que era una buena opción, se vio que era lo que la gente quería, que era necesario y sobre todo lo que el cliente quiere porque al final ellos son los que mandan en la marca.	Si claro porque como te digo uso facebook, uso instagram y si si estuve de acuerdo en que empezemos por redes sociales.	Ahí no el tema con octubre es porque iniciamos por ahí porque ya teníamos el producto listo, lo miraba, a la imagen y también el hecho de ya estar posicionados en Gamma. Como te digo hay mucha competencia, y como te digo queremos posicionarnos en el mercado.
			¿Fue una decisión difícil para ti? ¿Por qué?	Fue algo complicado	Sabíamos que todo las implementaciones digitales seguirán estando en un proceso de avance, sobre todo en este contexto, si antes era necesario ahora con la pandemia mucho más aún. En pandemia las ventas digitales han aumentado en 120%, incluso a provincia a los mayoristas. Entonces el haber tenido el comercio electrónico nos hizo superar todo ello.	No porque, de hecho era algo nuevo para mí pero tenía que ingresar a ese nuevo mundo de las redes que hoy en día es un boom.	No no fue porque al comienzo tenía pensado en vender solo por ahí pero de ahí yo dije no voy que tener mi tienda física en un lugar donde haya competencia donde sea concurrido donde sea comercial, entonces está claro la campaña también ayudó mucho, porque en si antes pues de unos 5 años atrás yo creo que no hubiese podido vender 13 mil soles por internet, eso hace que este tipo de medio sean muy buenas las ventas.
			¿Hiciste algún tipo de planificación que te ayudó a pensar en lo que necesitabas para poder vender en internet? ¿Cómo lo hiciste? ¿Consideras que fue necesario organizarte?	Con mi hija nosotros nos sentamos y planificamos, nos trazamos una meta. Ella por ejemplo puede hacer mi bralets y nosotros tenemos un tiempo de poder vender y cómo promocionar qué modelos y colores, tenemos que hacer las fotos, estar detrás hasta que se venda y poder hacer otra. Tener en cuenta los costos.	Si claro, se evaluó mucho el tema de ponernos en el lugar del cliente y obviamente teníamos las metas de que más de realizar una venta ganar un cliente y para ello necesitamos catarnos en resolver todas sus dudas y eso fue lo que se planificó cual iba a ser nuestro lineamiento de marca respecto al tema de mensajería no?, que discurso íbamos a utilizar, tener un mensaje ya predeterminado para consultas comunes como medidas, tallas y todo eso para terminar de concretar una venta y todo ese proceso de analizar no?	La verdad que no.	Ehhh mas que todo tener el producto listo, el stock listo, teniendo el stock y los modelos y el producto con buen acabado eso es todo.
			¿Cuáles eran sus mayores preocupaciones antes de incorporar? ¿Qué hizo para aliviar estas preocupaciones?	Decían que por redes o internet la gente estaba y salió en esos días que a la chica Baigorria la habían estafado con 7000 dólares, pero después yo dije me sacó mejor un Yape o Junki y así al toque yo y mi hija también lo maneja. Te pueden comprar la gente hasta 500 soles o más y uno tiene que verificar, y Yape ahorita con pandemia es una herramienta muy buena.	Mmmm la mayor preocupación ha sido este tema de montar el ecommerce, porque viendo el público que se maneja en el cual no todos los sectores sociales van querer poner sus tarjetas, su clave ahí, su dirección su dni, hacer una compra por una página web, y adaptar a nuestro público en eso esa era la duda como adaptarlos a eso, si conviene realizar esa inversión de implementar una página web en su totalidad.	Bueno en ese tiempo de hecho tener que llegar a la gente, tener buen alcance y que la gente empiece a mandar mensajes, de repente los cambios tener las medidas de las prendas todo eso. Eh como te comente le fuimos primero caso a una chica de la tele, me dijo porque no incorporamos más las redes y creo que fue más gracias a ella que ingresan ahí, y fue como que super rápida y no nos dio tiempo de estudiar el mercado ni nada.	Eh en verdad ese era el tema de pagos, decíamos pucha y si nos dan un voucher falso y nos dicen ya está en depósito ya quiero ir a recoger el producto y si no podemos visualizar nuestro depósito, que hacemos pucha, si el banco está muy lejos como revisaríamos, pero por ahora no nos ha pasado eso felizmente siempre hemos verificado bien y mandamos el producto por la agencia y ya.
			A raíz de la pandemia ¿Realizaste algún tipo de cambio o mejora en cómo vendías por internet? ¿Qué cosas?	Hemos recibido capacitaciones	Hemos tratado de cubrir muchas más interrogantes de los clientes, siempre llega quizás una nueva interrogante de un posible cliente, tener en caso de la prenda con las foto, detalle del material, tallas, y ahora en pandemia podían ver tener ahí el detalle para tomar la decisión más correcta.	Si claro, ahora todo está mucho mejor dentro de las pautas, como te digo en todo siento que se mejoró un montón. Mmm como te digo siento que se mejoró un montón eh tengo más contacto ahora con el cliente, creo que es importante el feed de tu instagram, yo manejo más lo que es instagram, de hecho me falta mejorar mucho más quisiera sacar la página web	No correspondo

**Figura J2: Resumen de respuestas Factor Adaptabilidad/Flexibilidad antes el comercio electrónico (continuación)**

GRUPOS	FUNCIÓN	VARIABLES	PREGUNTAS	Paola Neyra Rosado - Sohas	Jaqueline Saavedra - 3.20 Store	Rogelio Mamani - Sussan Roma	Marjorie Quispe -Musmuss
ROL DEL GERENTE	Orientación a la innovación tecnológica	Adaptación/Flexibilidad ante el comercio electrónico	¿Haz realizado anteriormente algún cambio o mejora tecnológica antes del comercio electrónico?	Ahí bueno bueno, si hemos realizado pero no ha sido fácil no es porque nosotros no somos lo que tomamos las foto nada y siempre necesitamos ayuda de alguien más que sepa, como de un community manager que nos asistire en eso.	Mmmm bueno es un poco complicado porque por ejemplo, nosotras tenemos dos tiendas y dos stands, y con las Justas entra la chica que vende entonces meterla ahí con una computadora y todo eso es un poco complicado, también el tema de los PDS necesitas internet, por ejemplo, en las galerías o en lo que se vendió no hay wifi.	Si diferentes cambios aquí en la tienda	Si no es común pero si hemos realizado más que todo por mi parte
			¿Cuál tomó la decisión de empezar a vender por internet?	Bueno conversando con mi esposo viendo las circunstancias que estamos pasando difícil y todo cerrado sin ingresos y tomamos la decisión de que los dos.	Era bien complicado, a nosotras nos habían ofrecido varias veces manejar lo que es redes, pero era complicado por el tema de las prendas ya que nosotros sacamos modelos nuevos cada dos semanas y no contratábamos a nadie por ese motivo y una amiga abrió su negocio para un modelo de páginas de redes entonces ella nos animó a mi hermana y a mí y se comprometió a tomar las fotos y subirlas, y le explicamos nuestra forma de trabajo	Acompañado de dos vendedoras, fui yo, hemos incursionado poco a poco en la plataforma de e-commerce, mercado libre, facebook, promocionando y posteando.	En ese entonces creo que fue más mía. Porque mis papás no estaban tan al tanto con el tema de la tecnología, de redes sociales. Entonces fui yo, que comencé a mover redes porque yo seguía otras páginas de las que me guiaba.
			¿Cuál fue el motivo de cambio a las ventas por internet? En caso no sea este quien tomó la decisión ¿Estaba de acuerdo? ¿Por qué?	Por la situación de pandemia nos hizo ver esa posibilidad ya que no podíamos vender en la tienda física en Gamarra	Más que todo porque era mi amiga y tenía conocimientos de fotografía, llevo un diplomado en branding, ella es diseñadora gráfica nos presentó una idea y nos gustó bastante.	El motivo de cambio fue por la necesidad debido a que ya no podíamos vender en las tiendas en Gamarra por la situación de pandemia estuvimos confinados entonces era necesario ver otro medio por donde vender	Porque veíamos que muchas marcas que nosotros también conocíamos en el emporio de Gamarra nos daban información positiva. En Gamarra prácticamente todos se conocen con todos y tú sabes cómo se van moviendo. Entonces, escuchábamos consejos de personas, experiencias de otros. Entonces de acuerdo como iba avanzando el tema de temporadas, ni veías que si iba a ser el día de la madre previo a eso ya ni veías que otras marcas ya están muy apegadas en las redes y tenían mucha interacción.
			¿Fue una decisión difícil para ti? ¿Por qué?	No porque se dio por la necesidad.	Ehhh, bueno en realidad al comienzo con mi hermana dijimos probemos cómo va porque hace poco abrimos nuestra última tienda en Gamarra nueva entonces dijimos para darle más impulso a esa tienda, pero justo llegó lo de la pandemia y ya solamente quedaba ese canal de ventas y ahí fue cuando nos dimos cuenta de que eso sí funcionaba.	Mmmmmmm, difícil creo que sí porque la situación no es tan fácil como estábamos acostumbrados en vender de manera física, y tendríamos que armar el delivery para llevar todo el sistema el proceso para vender el producto y no ha sido fácil poco a poco hemos ido aprendiendo haciendo los ajustes necesarios.	Al inicio la vez sí, porque no comenzamos con ningún community manager y no estábamos al 100 por ciento conectados a redes. En ese momento el pensamiento era concentrarnos en las ventas físicas y el tema de las redes un poco de lado. Ahora no estamos al 100 por ciento moviendo redes, ni subiendo contenido ni nada. Por ejemplo, si llevamos un tiempo que no subimos absolutamente nada, ya dejás de tener interacción. De todas maneras que funcionan ahora más que nunca creo. Por el tema de la Pandemia la gente no quiere salir mucho ahora y al menos ya se ha regularizado en Perú.
			¿Hiciste algún tipo de planificación que te ayudó a pensar en lo que necesitabas para poder vender en internet? ¿Cómo lo hiciste? ¿Consideras que fue necesario organizarlo? ¿Por qué?	Mm no nada, no hicimos nada, no averiguamos no sabíamos nada nada.	Claro o sea, ya tenías las redes abiertas y ella en si nos ayudó a actualizar nuestras redes, nos ofreció mejorarlas y por ejemplo como nosotras no teníamos tiempo para contestar los mensajes ella nos ofreció un plan para poder contestar los mensajes y ya solamente, nos derivaba las ventas al WhatsApp, las personas que estaban más interesadas ella las deriva como que nosotras ya cerrábamos ventas cada más.	Creo que todavía se puede planificar mucho mejor y es en lo que nos estamos enfocando. Lo primero nosotros tenemos que tener bien organizado el tema de envíos, saber canalizar el producto, lo productos que ofrecemos tiene que tener todas las características es decir, colores, material,talla y eso es justamente lo que nos ha tomado mucho tiempo, fotografías del material videos y eso es lo que nos ha demorado mucho, tenemos que seguir mejorando más y la forma en la que trabajamos fue a través de facebook	Al inicio no pero luego cuando trabajamos con un community manager por un corto plazo, si nos ayudaba en organizarnos desde la manera en tomar las fotos, publicar tal cosa, de qué manera usar un método, si hay opción de poner pauta. Ya al trabajar con un community aparte que te brindaba toda la información correspondiente, nos pedían stock de cada producto, nombre, cantidades, muchas preguntas nos hacían para poder armar todo ese paquete.
			¿Cuáles eran sus mayores preocupaciones antes de incorporar? ¿Qué hizo para aliviar estas preocupaciones?	Ehh mas que todo el tema de los mayoristas ese era la preocupación porque ellos son bien recelosos, incluso se que llevan mi ropa y le sacan la etiqueta y le ponen su etiqueta ellos y ellos se cuidan porque incluso nos dicen ay le has vendido a mi competencia ya no te voy a comprar. Nosotros nos abocamos más al mayorista.	Era bien complicado, a nosotras nos habían ofrecido varias veces manejar lo que es redes, personas en Gamarra que querían manejar redes, pero era complicado por el tema de las prendas ya que nosotros sacamos modelos nuevos cada dos semanas y no contratábamos.	Si que nuestros productos cuando llegasen nos lo devolvieran, nos lo devolverían y tendríamos más pérdidas porque tendríamos que volver a llevarlos más costos, cambiarlos o ser rechazados no? También cuánto se invierte en por ejemplo en el post para agar el facebook y que el retorno si o sea igual no?	No, creo que no. Fue una idea nueva, en realidad teníamos un poco de miedo al inicio, pero creo que no.
			¿Cuál de la pandemia ¿Realizaste algún tipo de cambio o mejora en cómo vendías por internet? ¿Qué cosas?	No corresponde	Bueno es que ahora, Mis páginas se ven más ordenadas y bonitas antes le tomábamos las fotos del maniquí y subíamos las prendas, ahora no, se le toma la foto a una persona con la prenda se luce mejor y vende diferente con la prenda.	No corresponde	A raíz de la pandemia, tú sabes que tener una tienda física requiere de gastos en muchos sentidos, el tema de el tema de luz, el tema de personal, el tema del alquiler y entre otros factores que son un gasto que en realidad en el tema de la pandemia, no se podía vender, ni siquiera atender el tema de los pedidos, porque en realidad el almacén, todo está ubicado en Gamarra y no se podía sacar las cosas, Entonces fue un poco tedioso.

**Figura J2: Resumen de respuestas Factor Adaptabilidad/Flexibilidad antes el comercio electrónico (continuación)**

GR UP OS	F INTE RNO	VAR TAB LES	PREGUNTAS	Erika Enrique Estrada - Fashion	Alexander Valdivia - Jiu Jitsu	Yanett Aracelo - Jota	Melanie Dominguez - 4ever	Johan Sotomayer - Wines Style
ROD DEL GERENTE	Orientación a la innovación tecnológica	Adaptación/Flexibilidad ante el comercio electrónico	¿Has realizado anteriormente algún cambio o mejora tecnológica antes del comercio electrónico?	Ehhhh bueno depende de la persona de la decisión de la persona, del indicado del área comercial.	No anteriormente.	Bueno, empezamos con las redes sociales, de hecho.	En realidad no soy muy flexible a cambios, cuando encontramos algo que nos gusta y que está funcionando en 4ever tratamos de mantenerlo hasta luego ver un cambio por el cual apostar.	No.
			¿Quién tomó la decisión de empezar a vender por internet?	Fue yo ante la necesidad de la pandemia.	Los socios.	Ejemplo, en cuanto a experiencia de gestión y marketing yo tenía la experiencia, yo ya estaba trabajando en otras marcas, ofreciendo servicios que estar presente en redes sociales.	Redes sociales: yo porque soy más social y tengo más amistades. Mi esposo dice que debíamos abrir un canal más de venta para nosotros a que ellos vean los productos. Primero desde el Facebook personal y luego yo con el Fanpage de la marca. Página web: mi esposo, el tema de la página web es para darle mayor seguridad al cliente porque eso no se puede hacer tan fácil.	Yo con apoyo de mis sobrinos y mi esposa porque es un presupuesto pagar la publicidad, además tiempo del mismo personal.
			¿Cuál fue el motivo de cambio a las ventas por internet? En caso no sea este quien tomó la decisión ¿Estaba de acuerdo? ¿Por qué?	Por la pandemia.	Tuvimos un acercamiento social a las redes y las ventas del internet a partir de la promoción de los productos de nuestros productos y por la experiencia que vive en la agencia de marketing digital, lo vi muy posible.	Hoy en día una marca que no está presente en redes sociales definitivamente no va a tener la autoridad o no va a tener el alcance para dar a conocer su marca, en redes sociales incluso nos escriben hasta de otros países queriendo hacer compras.	A la página web para darle mayor seguridad al cliente en la transacción online de dinero.	Me di cuenta que aumentaba la venta a través de las redes sociales gracias a mi experiencia con la venta de libros en carteras.
			¿Fue una decisión difícil para ti? ¿Por qué?	Bueno para mí no fue tan difícil porque, era eso o morire de hambre prácticamente y decir tengo que hacer algo y buscar y me mataría en camino y ahí empecé a emprender, y eso fue muy importante porque entre como crecimos sin saber nada en redes llevando tráfico y contrayendo a la gente individual.	No tanto, lo firmamos como un apoyo un respaldo. Igual tratamos en mente cuando la tienda física, pero también tenemos interés y nos preguntábamos cómo nuestros clientes nos iban a comprar, estábamos un poco inseguros si iba a funcionar pero igual nos lanzamos. Convencer a mi mamá fue un poco difícil. No cuando muy bien cómo se maneja y a estaba.	No fue difícil, definitivamente era algo que era parte de mi proyecto de negocio, que yo ya lo tenía en mente.	Redes sociales: no porque como para todos es fácil manejar una red social más fácil que la creación de una web, da miedo tener un negocio en el negocio, que puedas hablar o preguntar al negocio y que los clientes queden en el aire. Página web: para mí sí porque tenía que aprender y aprender de nuevo yo estaba acostumbrada a vender por redes sociales, a responder las preguntas de los clientes, manejar inventario, el número de cuenta y listo. Era de nuevo aprender así como lo hice con Facebook, saber la función de nuevos botones para poder entrar la página web con el facebook y otras cosas. Si fue difícil, pero ahora estamos contentos con la web.	¿Fue un poco resaca con el tema de Facebook?
			¿Viste algún tipo de planificación que le ayudo a pensar en lo que necesitabas para poder vender en internet? ¿Cómo lo hiciste? ¿Conviene que fue necesario organizarlo? ¿Por qué?	Ehhhh si más o menos yo vi modelos, de que es lo que yo quería como cuando llegas a ellos (en), más o menos así, me sentí y más de amar, veía modelos de otras páginas de otros (en pago otras marcas) y lo bueno se mejor y me imagino yo que era lo que yo quería y así comencé a emprender en el mundo digital.	Claro, empezamos a vivirnos el trabajo. Uno día vimos el selling, otro las fotos, otro los modelos. Hemos lo (en) sobre que cosas queremos obtener con los fotos, que queríamos ver con la página, qué cosas queríamos hacer. Lo mismo que hacemos en la tienda física lo hicimos para esto. Obviamente siempre preferimos tener un checklist de todo para no olvidarnos. Así que siempre es bueno ser organizados.	Después en ese tiempo que me quedaba del 2018 tener los puntos de venta física porque me olvidaba el tiempo de manejar las redes sociales, porque me apoyo la compañía vendida y yo misma en la vendida. Así ya me salí de tienda y me enfocé más en el área de producción para poder tener prendas que mostrar y todo eso. Y ahí obré mis redes sociales. Desde ahí es que estoy trabajando con las redes sociales, pero a poco tiempo lo crecí y de manera orgánica porque no hago mucho pago en realidad.	Redes sociales: Siempre hemos tenido en mente el tema de la web, seguimos a varias marcas que están en el Perú, vemos que todas tienen página web y que es algo realmente rápido, que le da también credibilidad. En el tema de la página web: yo también un poco más de conocimiento, también también más soporte técnico porque no es fácil como una red social. Pensamos en adquirir personal porque para la página web, pero así ya fue posterior planificación.	Tengo la asesoría de mi amigo, que sabe mucho de estas cosas, ahora estoy trabajando con el la plantilla de contenido, cómo debe responder el personal, en cuanto tiempo tendrán que responder las preguntas de los clientes. No hubo mucha planificación, simplemente se abrió y se empezó a subir fotos, se comenzó a postear. Estábamos en nuestra zona de confort de que los clientes de (nuestra van a ir a nuestras tiendas).
			¿Cuáles eran sus mayores preocupaciones antes de incorporar? ¿Qué hizo para aliviar estas preocupaciones?	El capital de trabajo porque tenía que sacar un triple stock, tema que tener un almacén aparte, ver capital de trabajo es lo principal tener más stock para vender a través y también las redes.	Lo que más le preocupaba era cuando nos cobraban las cosas, me ha pasado que marcas nos han robado los fotos. Nos compran un modelo, lo copian luego, lo hacen en calidad menor y lo venden a un precio mucho menos. Eso nos hizo pensar en el realmente vale la pena tener una página de Facebook. Ahora comencamos un sitio de agua a las fotos para cuidar nuestro trabajo.	No tenía miedo porque yo ya venía trabajando en varias marcas y de hecho siempre hacíamos estrategias, redes sociales, estrategias en en la web y ya sabía las campañas que se realizaban, cuando se hacían liquidaciones, cuando las cyber, blackfriday, etc.	La mayor preocupación siempre ha sido el comentario de un cliente, puedes estar muy mucho y hacer todo para que la red social tanto como la página web estén bien y siempre puede ocurrir un comentario desmotivado de algún cliente.	La más intrínseca de la gente, hace poco llegó a la tienda y me avisó que una señora había comprado una alforja por 15 dólares y la verdad no tenía cambio ni devolución porque está descontinuado. El cliente sabía lo que estaba comprando, se le informó y la señora igual vino a los 4 días y le hizo todo un problema en la tienda a la vendedora.
¿Cuál de la pandemia, ¿Realizó algún tipo de cambio o mejora en cómo vendió por internet? ¿Qué cosas?	No corresponde.	Antes vendíamos por Facebook e Instagram, pero de un momento muy para, no le dábamos tanta importancia porque nuestro mayor ingreso era en la tienda. Ahora lo bueno es el tema de nuestros empleados, porque ya habíamos sacado lo que eran las ventas por internet.	Son siempre mejores consistentes, especialmente ahora para la página web.	No corresponde.	No corresponde.			

**Figura J3: Resumen de respuestas Factor Experiencia y conocimiento previo en comercio electrónico de los colaboradores de la empresa**

GRUPOS	F. INTERINOS	VARIABLES	PREGUNTAS	Anggy Fernandez-Adais	Jaqueline Mendoza-Anaya	Nathaly Zambra-Infinty Beyond	Cristavo Aguilar-Vico
RECURSOS HUMANOS	Habilidades y competencias tecnológicas sobre comercio electrónico	Experiencia y conocimiento previo en comercio electrónico de los colaboradores de la empresa.	¿A quién tenía pensado encargar el manejo del comercio electrónico de tu negocio? ¿Porque crees que esta persona/usted era la persona indicada para manejar las ventas por internet?	A alguna vendedora siempre, desde que iniciamos siempre estuvo a cargo una vendedora normalmente de la tienda.	No corresponde, ella junto a su esposo se hicieron cargo.	Tenia que ser alguien que forme parte del equipo, que esté presente y que sea parte de la fuerza de ventas porque tiene que conocer mucho la prenda, la forma del producto. Alguien que ya haya tenido la experiencia de vender en Infinty.	A la fuerza de ventas.
			¿Considera que esta persona/usted tenía la experiencia suficiente para poder administrar las ventas por internet de su negocio? ¿Por que?	Es difícil para alguien manejar las ventas por internet, necesitaba bastante fiscalización, se debe hacer bastante seguimiento de que se haga correctamente, que responda rápido, nos sirvió bastante hacer benchmarking de otras marcas, hacer intentos de compras con otras marcas fuimos aprendiendo, en el camino, la chica que inició conmigo hace 2 años estaba en la u, hicimos todo eso para saber cómo guiar a la vendedora. Ahora ya hay plantilla, una estructura de lo que tiene que decir, cómo debe responder al inicio u fue difícil, poníamos a alguien y si no funcionaba otra.	Lo manejamos nosotros desde un inicio. Hemos pensado al terminar este año en suero contratar a una persona que sea especialmente para eso, porque ambos estudiamos derecho. Practicamente, vamos con esta empresa que se llama Brave, su especialidad es en ella sus ventas o el marketing. Entonces, recibimos asesorías más más.	Se hubiera podido capacitar porque alguien que maneje FB, que maneje IG no es tan complejo. Pasa diferente con una página web, ahí sí se debe tener un poco más de dominio. En eso también pensé cuando contraté el servicio de página web, por el diferencial que me ofrecían, su fuente no era el diseño pero sí el mecanismo más rápido, tenía una plataforma desarrollada en la cual no era difícil subir las fotos o la pasarela de ventas. Habían desarrollado un mecanismo de venta fácil.	Solo tenían experiencia usando redes sociales de manera personal.
			¿Considera que esta persona/usted tenía un amplio conocimiento sobre las ventas por internet para hacerse cargo de estas en su negocio? ¿Por que?	Si porque siempre escogía a una vendedora que ya sepa del negocio y como se trabaja.	No corresponde.	No, pero lo que importaba era que conociera las prendas o la esencia de Infinty.	Las personas de la empresa tenían el conocimiento básico del uso de herramientas como el Wap, Fo porque tenían cuentas personales, tenían un conocimiento básico de cómo llegar a los clientes.
			¿Esta persona/usted llegó a participar de algún programa/capacitación/cursos para aprender sobre el comercio electrónico antes de incorporarlo? ¿Cuáles? ¿Por que?	No, hasta ahora no han participado de capacitaciones, no ninguna.	No corresponde.	No pero me gustaría la verdad que sí.	Con el tiempo hemos ido capacitando a la gente sobretodo a las personas del área comercial sobre cómo vamos a interactuar con otros clientes de manera online, todo lo que es producto, fotografía se lo hacemos llegar a la vendedora.
			¿De qué manera tener a una persona preparada te ayudó a iniciar en las ventas por internet? ¿No contar con una persona preparada ¿te animó o desmotivó a empezar a vender por internet? ¿Por que?	No corresponde.	No corresponde.	Me desanimó la verdad porque no es tan fácil vender las prendas que yo tengo. Tengo que hacer una selección aparte para sílo. Por ejemplo, le tomo una foto a un polo, lo cuelgo en internet, vinieron a la tienda y me lo compraron. Entonces ya lo compraron pero sigue disponible en la web. Debemos ser muy delicados con el stock. Eso es lo difícil de vender, no la capacidad de vender porque las chicas todas las semanas reciben capacitación de venta.	No eran preparadas pero se les capacitó luego.
			¿A raíz de la pandemia ¿crees que esta persona tuvo un rol importante para poder mantener las ventas por internet? ¿Por que?	Eh sí porque siempre, a porque mensualmente se convertía sobre sus ventas, si han disminuido, si hay aumentado, para saber las razones, siempre hay comunicación, es diario el reporte, el área correspondiente fiscaliza cuánto tiene cuánto ha vendido.	No corresponde.	Las chicas tienen gran capacidad para vender los productos, conocen muy bien la marca y las prendas.	--

**Figura J3: Resumen de respuestas Factor Experiencia y conocimiento previo en comercio electrónico de los colaboradores de la empresa (continuación)**

GRUPOS	E. INTERNOS	VARIABLES	PREGUNTAS	Veronica Gutierrez-Vela Design	Hector Bazán-Zafra	Befén Meza-Belov	María Alburquerque - Nathy's jeans
RECURSOS HUMANOS	Habilidades y competencias tecnológicas sobre comercio electrónico	Experiencia y conocimiento previo en comercio electrónico de los colaboradores de la empresa.	¿A quién tenías pensado encargar el manejo del comercio electrónico de tu negocio? ¿Por qué crees que esta persona/usted era la persona indicada para manejar las ventas por internet?	Mi hija y yo nos hicimos cargo, al ser un emprendimiento pequeño. También mi hija estaba terminando la carrera de odontología, tenía el tiempo libre y yo también tenía que hacerlo. Eso creo fue mucho mejor porque supón que la persona que contratase me va y por eso es mejor que nosotros dos hayamos aprendido a manejar esto. Y mucho mejor porque otra persona no es lo mismo.	Mmmm en un inicio, bueno era posible que se encargue Anaiz si no me encargaba yo.	Lo que pasa es que en ese tiempo y siempre tienes que saber bien el stock de tus prendas, como te digo gamarra había mucho mayonista antes, entonces es muy importante que esa persona sepa cuánto hay de stock, en tienda, de repente que él venda algo y ya no haya en tienda entonces por eso primero fue nosotras y de ahí ya contraté a alguien que lo haga porque ya no tenía mucho tiempo para responder.	Bueno cuando nos contactan con facebook lozima es la que automáticamente ve eso y de ahí ella coordina todo por wip, el envío de imágenes todo.
			¿Considera que esta persona/usted tenía la experiencia suficiente para poder administrar las ventas por internet de su negocio? ¿Por qué?	No corresponde	Porque es consideramos que es muy necesario conservar la esencia que tiene la marca, y contratar una persona estamos quizás se iba a perder eso, iba a caer mucho en lo que hacen algunas empresas grandes y que te constatan como un robot como las empresas grandes y no queremos caer en eso lo que queríamos era resolver dudas si puntuales pero sin perder la esencia de la marca, hacer una conexión con el cliente con un trato super cordial amable y eficiente.	No corresponde	Mmmm bueno por otra porque ella cuenta con el tiempo, para estar pendiente yo no tengo ese tiempo de ir viendo los modelos aparte ella conoce mucho más porque ya ha trabajado antes en eso en otras empresas, ella si ya cuenta en redes es una venezolana que ya sabe manejar ese mundo de las redes sociales.
			¿Considera que esta persona/usted tenía un amplio conocimiento sobre las ventas por internet para hacerlas correctamente de acuerdo con...?	No corresponde	Mmmm yo si había llevado algunos cursos, para estar al tanto de como actualizar las redes sociales. Anaiz más fue aprendiendo, ella no había llevado cursos ni capacitaciones como yo.	No corresponde	No porque si se desempeña bien pero si creo que se debería ser más adelante y ya delegarlo a una persona especial que se encargue de eso, una persona especial que se encargue de redes sociales.
			¿Esta persona/usted llegó a participar de algún momento/capacitación de...?	No corresponde	Mmmm yo si había llevado algunos cursos, para estar al tanto de como actualizar las redes sociales. Anaiz más fue aprendiendo, ella no había llevado cursos ni capacitaciones como yo.	No corresponde	No, no no ha contado con capacitaciones.
			¿De qué manera tener a una persona preparada te ayudó a iniciar en las ventas por internet? // No contar con una persona preparada ¿te animó o desmotivó a empezar a vender por internet? ¿Por qué?	no corresponde	Emh hacerlo mucho más eficiente sin hacer muchas estructuraciones porque a veces por hacer algo rápido uno no tiene la oportunidad de prepararse y al no saber no optimizas todas las herramientas como deberían ser, de lo que tenemos a la mano de algo tan simple como el wpp o el instagram a lo cual se le puede sacar el jugo no? y poder realizar una venta por esa plataforma y poder resolver todas las dudas que tenga el cliente.	Bueno es que ahora la conexión es mucho mejor porque yo subí algo y ella ya está ahí respondiendo los mensajes rápido, eh a veces como te digo pasaba que se venía algo y ya no había esa prenda entonces ella ya sabe el stock, sabe cuando hay una prenda cuando ya no y evitamos estos problemas.	Si ayudo bastante porque ella ya sabía como comunicarse, con los clientes tenía experiencia y su carrera de clientes.
¿Antes de la pandemia crees que esta persona tuvo un rol importante para poder mantener las ventas por internet? ¿Por qué?	no correspondió	Mmmmm, creo que mi rol sigue siendo el mismo solo que ahora la demanda es mucho mayor por la cantidad de personas que ahora están más interesadas en estar conectadas a un dispositivo celular, o una laptop un tablet, de alguna manera eso hace que lleguen a ver zafra y si tiene alguna consulta tenga que estar ahí respondiendo antes de la pandemia no era tanto el cambio ahora la demanda digital es mucho mayor.	Si de hecho porque tienes que responderle rápido para no perder esa comunicación con el cliente a veces yo me duraba 2 horas 3 horas y es como que se pierde esa conexión.	No corresponde			

**Figura J3: Resumen de respuestas Factor Experiencia y conocimiento previo en comercio electrónico de los colaboradores de la empresa (continuación)**

GR UP OS	F. INTE RNO	VAR IAB LES	PREGUNTAS	Paola Neyra Rosado - Sohas	Jaqueline Saavedra - 3.20 Store	Rogelio Mamani - Sussan Roma	Marjorie Quispe - Musmusu
RECURSOS HUMANOS	Habilidades y competencias tecnológicas sobre comercio electrónico	Experiencia y conocimiento previo en comercio electrónico de los colaboradores de la empresa.	¿A quien tenias pensado encargar el manejo del comercio electrónico de tu negocio? ¿Porque cree que esta persona usted era la persona indicada para manejar las ventas por internet?	Nosotros empezamos a vender por internet con la ayuda de mis hijos y tueno con la ayuda de la community manager pero contestar responder con mis hijos, ellos están en secundaria, mi hija ya estaba terminando y preparandose para la universidad ellas nos ayudaban, tu caso nos ayudaban a contestar pero aun así era mucho los mensajes que llegaban que se cansaban y nosotros intentábamos ayudarte pero no sabiamos mucho de la tecnología y creo que un mensaje nos demoramos un mouton. La señorita hacia las fotos y ellos nos ayudaban a contestar los mensajes.	Más que todo porque era mi amiga y tenia conocimientos de fotografía, llevo un diplomado en branding, ella es diseñadora gráfica nos presento una idea y nos gustó bastante	Bueno en principio yo mismo lo gestione con un asesor y después con las vendedoras porque todo en cuanto preguntas que hacian los clientes era derivado directamente a las vendedoras y ella respondian y hacian la venta, se encargaban de eso.	Cuando nosotros estabamos con la empresa anterior a la que te estamos hablando, no contabamos con ningun community manager, pero ya wego de la reapertura si trabajamos con un community manager, pero al inicio creo que no. No me acuerdo de mucho, en realidad. Pero creo que al inicio no trabajamos porque es un pro y también en contra, porque en realidad al inicio lo que más quieres es reducir gastos. Al momento de aperturar la tienda, lo que más quieres es reducir gastos, entonces por eso no lo hicimos.
			¿Considera que esta persona usted tenía la experiencia suficiente para poder administrar las ventas por internet de su negocio? ¿Por que?	No no ellos mismos nos ayudaban pues viendo la realidad como estaba la situacion veándonos a nosotros nosotros tenemos nuestro taller a quien de mi casa a 3 cuatras, y felizmente no mudamos a huachipa, porque si no hubier a estado cerrado en Gamarra, y ellos mismos nos decian mamá vas a vender por redes a ver nosotros te ayudamos.	Si es una community manager una persona profesional	Eh es que en primer momento fui yo porque yo era quien sabia por los cursos en los que aprendí, porque uno quiere saberlo todo, pero después la idea es delegar a alguien más para poder ver los resultados y como va todo	Si era una community manager como lo dije
			¿Considera que esta persona usted tenía un amplio conocimiento sobre las ventas por internet para hacerse cargo de éstas en su negocio? ¿Por que?	No no	No ella es Diseñadora Gráfica y llevo un diplomado en Branding y cursos de fotografía	Si yo correctó había averiguado cursos para vender por internet, por eso también me anime en hacerlo yo.	Si definitivamente
			¿Esta persona usted llegó a participar de algún programa, capacitación, cursos para aprender sobre el comercio electrónico antes de incorporarlo? ¿Cuáles? ¿Por que?	No solo ellos en el colegio, han llevado su computación e informática pero no mas no han llevado más.	llevo un diplomado en Branding y cursos de fotografía.	Si me informe bastante por internet para saber como llevar las ventas por este medio	Si cuenta con una carrera profesional pero eso fue mas adelante que lo contratamos porque al inicio no porque no estabamos preparados para asumir esos gastos de contratar
			De qué manera tener a una persona preparada te ayudó a iniciar en las ventas por internet? ¿No contar con una persona preparada ¿te animó o desmotivó a empezar a vender por internet? ¿Por que?	Si desmotivó, porque eran demasiado los mensajes que llevaron y ya a la cuarta semana los chicos ya estaban cansados se peleaban, porque al principio nosotros le tomamos el paquete a la community manager pero nosotros nos dimos cuenta que ella no contestaba bien como nosotros estaban acostumbrado. Luego yo entre a ver otras marcas a ver cómo contestaban y algunos eran muy finas, como un robot, ahí me dijeron que se usaban plantillas. Enonces lo que yo queria contratar es alguien que pueda contestar y transmitir la esencia de la marca.	Ayudo luego a poder confiar en esta persona que sabia que iba a hacer el comercio electrónico de acuerdo a como nosotros queramos que se haga de manera cualziada y ella tambien tenia experiencia por trabajar a la par con otras marcas	Si ayudó porque yo mismo ya sabia como hacerlo como gestionarlo	Me desanimo que no tuviera conocimiento en las ventas por internet porque no es tan facil vender las prendas que yo tengo. Tengo que hacer una selección aparte para ello. Por ejemplo, le tomo una foto a este polo, lo cuelgo en internet. Vinieron a la tienda y me lo compraron. Debemos ser muy delicados con el stock. Eso es lo difícil de vender, no la capacidad de vender porque las chicas todas las semanas reciben capacitación de venta. Ellas son muy buenas vendedoras pero vender por internet, lo que les dificultaria es la disponibilidad de los stock.
			¿A raíz de la pandemia ¿crees que esta persona tuvo un rol importante para poder mantener las ventas por internet? ¿Por qué?	No corresponde	No corresponde	No corresponde	No corresponde

**Figura J3: Resumen de respuestas Factor Experiencia y conocimiento previo en comercio electrónico de los colaboradores de la empresa (continuación)**

GRUP OS	F. INTE RNO	VAR IAB LES	PREGUNTAS	Erika Enrique Estrada - Fashas	Alexander Valdivia - 4to chóser	Yanett Amancio - Jela	Melanie Dominguez - 4ever	John Sotomayor - Wines Styled
RECURSOS HUMANOS	Habilidades y competencias tecnológicas sobre comercio electrónico	Experiencia y conocimiento previo en comercio electrónico de los colaboradores de la empresa.	¿A quien tenias pensado encargar el manejo del comercio electrónico de tu negocio? ¿Porque cree que esta persona usted era la persona indicada para manejar las ventas por internet?	Ahorrta lo estoy manejando yo, Dios mediante pero ahornta ya estoy en unas conversaciones con dos jóvenes ingresados, y también lo del instagram y quieren que ellos se pueden encargar de las publicidad de las preguntas automatias y todo eso que este automatizado en eso estoy en eso y en lo del instagram, soy una mype, no soy una empresa grande pero si considero que estamos encaminados.	Yo ya habia estado metido en el tema de redes y tenía un poco más conocimiento de todo esto. Yo ya habia trabajado con bloggers antes, habia hecho colaboraciones fuera de la maña. Ya me tuve más contactos con ellas y fue donste me enseñaron todo ese tema.	Al inicio, yo no tenia el presupuesto para poder tener mayor personal y porque en Instagram, Facebook no me llegaban muchos mensajes, era factible yo misma hacer el trabajo de Community, responder, atender, incluso despachaba mis pedidos y los llevaba a las agencias, pero a medida que esto fue creciendo definitivamente ya no me daba abasto.	Yo desde el inicio porque no habia tanta flexibilidad económica para contratar, tratamos de ajustar costos, la forma más gratuita era mostrar mis prendas por Facebook. El personal siempre veía que otra persona sepa cómo funciona la página y que después se vaya no. Yo no tenía conocimiento de nada, me ha costado aprender.	Al inicio la página de Facebook la hice con mi hermana, mi hermana al inicio se encargaba de gestionar las ventas por el Facebook.
			¿Considera que esta persona usted tenía la experiencia suficiente para poder administrar las ventas por internet de su negocio? ¿Por qué?	Si yo tengo experiencia Ah no eso es lo que yo estude en IPAE, porque yo soy diseñadora de modas, pero lo que es ahora último para las ventas por internet, yo lleve curso de marketing digital y eso fue lo que me abrió las puertas, me ayudo a reinventarme y todo eso.	No corresponde	No corresponde	No corresponde	No no tenía mucha experiencia en esa actividad y yo a mi hermana podía medirla si es que respondía los mensajes y al final del día podía preguntar que pasó si no se respondía algún cliente. Entonces mi hermana fue la encargada porque yo la podía molestar para que responda a todos.
			¿Considera que esta persona usted tenía un amplio conocimiento sobre las ventas por internet para hacerse cargo de estas en su empresa? ¿Por qué?	No pero si tenía conocimiento por haber estudiado y también vendía en mi tienda conosco mi producto.	No corresponde	No corresponde	No no tenía conocimiento solo el uso personal de Facebook.	
			¿Esta persona usted llegó a participar de algún programa capacitación cursos para aprender sobre el comercio electrónico antes de incorporarlo? ¿Cuáles? ¿Por qué?	Si en varios como lo mencioné	No corresponde	No corresponde	Le metí a un curso de manejo de Facebook para la comercialización con la mira de que ella y mi secretaria se hicieran cargo de eso, pero la secretaria se fue y mi.	
			¿De qué manera tener a una persona preparada te ayudo a iniciar en las ventas por internet? ¿No contar con una persona preparada ¿te animó o desmotivó a empezar a vender por internet? ¿Por qué?	Me ayudo mucho, si pienso que es muy importante porque ayuda mucho, actualizarse agradezco a eso y a la decisión que tomé, fue el principal camino de verdad. Como lo dije eso los cursos que lleve y el contar con conocimiento lo que me ayudo lo que me abrió las puertas me ayudo a reinventarme y todo eso.	No corresponde	No corresponde	No corresponde	
			¿A raíz de la pandemia ¿cree que esta persona tuvo un rol importante para poder mantener las ventas por internet? ¿Por qué?	No corresponde	No corresponde	No corresponde	No corresponde	

**Figura J4: Resumen de respuestas Factor Uso previo de herramientas digitales para la venta**

GR UP OS	F INT RNO	VAR IAB LES	PREGUNTA	Anggy Fernandez-Adria	Jaqueline Mendoza- Ananay	Nathaly Zanabria- Infinity Beyond	Gustavo Aguilar-Vicci
RECURSOS TECNOLÓGICOS	Compatibilidad	Uso previo de herramientas digitales para la venta	Antes de vender por internet ¿Utilizaba plataformas digitales como páginas web y redes sociales para promocionar sus productos? ¿Cuáles? ¿Cómo promocionaba sus productos por ahí?	No, solo usaba whatsapp	Si, desde el 2015 que nosotros fuimos a ferias, subiamos esas fotos a FB íbamos a ferias en Miraflores. Desde siempre hemos usado nuestro FB y cuando salio nuestro IG también publicábamos las fotos, los modelos que sacamos y eso desde julio del 2015	Promocionaba mis prendas por mi FB personal. Después creé la página oficial de Facebook y los ofrecí por ahí. Presentaba el producto, proponía outfits o alguna promoción. Las promociones funcionan bastante cuando eran exhibidas gráficamente como una buena foto. Gráficamente poner una oferta y poner fotos de cómo podían combinar las prendas. También me ha servido bastante para hacer un evento en tienda y promocionarlo por ahí	Para vender al mayorista, la fuerza de ventas llamada a los clientes de que va a llegar algunos productos, ellos les avisaban que día vendrían a Lima para verlos. Siempre se ha trabajado con fotos, antes en el maniquí. Luego ya se implementó la página web para que la gente vea los productos, pero no se hacía la transacción directa, ahora si se va a poder con la nueva tienda online, por ahí sería el pago
			¿Considera que hacer uso de estas herramientas fue útil para empezar a vender por internet? ¿Por qué?	No corresponde	Si, se hecho a que si, Facebook era nuestra primera herramienta. Primero la dirección de la tienda y llegaban. Entonces era básicamente así o para consultar algún color o para decirnos ya estamos yendo para allá o cosas así, pero también para que le lleguen por Glovo, por Rappi. Si, ha sido muy importante para nosotros.	Si, ese fue el canal para comenzar a hacerlo. Mis dos principales lugares de venta han sido Facebook e Instagram. No llegué a lanzar la página web por falta de coordinación con diseño. Antes era mucho más fácil en Facebook. A Instagram nunca le llegué aoger mucho el hilo de la inversión, porque entiendo ahora, que si tienes que promocionar el Instagram por Facebook para tener más alcance. Antes era mucho más práctico, ahora es algo que hay que estudiarlo, que requiere de una capacitación para poder hacerlo. Ahora ya si no sabes bien usar esa herramienta, es muy probable que no tengas éxito.	Si, son herramientas importantes, debe ser acompañado de una asesoría para llegar de una manera más adecuada al público, tener una adecuada estrategia de comunicación. En también brindarle un adecuado mantenimiento a las redes sociales. Ahora si, nos hemos dado cuenta y vamos a manejar de una manera más profesional nuestras redes. Hay oportunidades que no las estamos aprovechando. Antes de salir al mercado en las redes, primero tenés que tener en claro que quieres presentar, hacia quien quieres presentarte, tener el manejo de precios y de promociones, tener una estrategia de comercio electrónico y una política de cambio, devoluciones para brindar confianza y que la gente lo visite.
			Si no las ha utilizado ¿Considera que esto dificultó la incorporación? ¿Por qué?	No no porque por más que no las había utilizado sabía que eso lo que se tenía que hacer por mis experiencias de compras online	No corresponde	No corresponde	no corresponde

**Figura J4: Resumen de respuestas Factor Uso previo de herramientas digitales para la venta (continuación)**

GR UP DS	F INTE RNO	VAR LAB LES	PREGUNTAS	Veronica Gutierrez-Vekn Designs	Hector Bazán-Zafra	Beñen Mezn-Below	Maria Alburquerque - Nathy's jeans
RECURSOS TECNOLÓGICOS	Computabilidad	Uso previo de herramientas digitales para la venta	Antes de vender por internet ¿Utilizaba plataformas digitales como páginas web, redes sociales para promocionar sus productos? ¿Cuáles? ¿Cómo promocionaba sus productos por ahí?	Le pedía el número a la cliente y se mandaba por WhatsApp los modelos, pero solamente le veía ella o dos más y era poco, o de repente hacía un grupo de Whatsapp con 2 o 3 mayonistas pero no lo veían más personas	Si ya utilizábamos redes sociales y era con la finalidad de distribuir el contenido y promocionar la marca	No todo era en tienda, solo en tienda	No antes no recién cuando ya teníamos el producto ya en físico, recién empezamos a utilizar ahora último cuando empezamos a vender. Utilizaba mi celular pero solo era para guardar más fotos igual mi laptop ahí guardábamos los modelos y nada más, ver que cantidad hay cuanto se vendió de que modelo, pero guardando que modelo podíamos hacer y utilizamos mucho excel por ahí pero de ahí no, no surtimos ni nada tampoco.
			¿Considera que hacer uso de estas herramientas fue útil para empezar a vender por internet? ¿Por qué?	Era muy poco el uso.	Esto te ayuda en el tema de la confianza que puedas tener, por el hecho que ya has estado un tiempo previo por más que no hayas estado realizando ventas ya tienes un cantidad de seguidores, entonces al tener seguidores se va a estableciendo un vínculo de confianza con los clientes, entonces es al tener esos seguidores tener más confianza cuando ya llega una nueva etapa como que empezar a vender por la cuarentena ya tenías gente que te seguía, ya confiaban en ti porque ya estabas desde antes y si se ponían a pensar a quien le compró ropa, ya sabía que no iba a comprar a nosotros	No corresponde	No corresponde
			Si no las ha utilizado ¿Consideras que ello dificultó la incorporación? ¿Por qué?	no corresponde	No corresponde	Si claro que sí, al principio tuve que pagar para tener seguidores, y mandaba a los influencers toda la ropa que tenía para que me ayuden a promocionar la marca. Era más influencer y yo pagaba no montan a facebook	No, no para nada, si no nos adaptamos rápido porque la chica ya tenía su cartera de clientes y ella ya sabía utilizar facebook whatsapp vender por ahí ella ya sabía todo eso.

**Figura J4: Resumen de respuestas Factor Uso previo de herramientas digitales para la venta (continuación)**

GR UP OS	F INTE RNO	VAR LAB LES	PREGUNTAS	Paola Neyra Rosado - Subas	Jaqueline Saaavedra - 3.20 Store	Rogelio Mamani - Sussan Roma	Marjorie Quispe - Mismuss
RECURSOS TECNOLÓGICOS	Computabilidad	Uso previo de herramientas digitales para la venta	Antes de vender por internet ¿Utilizaba plataformas digitales como páginas web, redes sociales para promocionar sus productos? ¿Cuáles? ¿Cómo promocionaba sus productos por ahí?	bueno facebook, era la que la galería lo utilizaba pero nosotros recién empezamos a trabajar con facebook y luego instagram ahora pero antes no había nada tampoco correo, nada y nuestros clientes tampoco nos hacían pedido por wpp era físico, recién en la pandemia es la comunicación por wpp.	Las ventas eran por tienda en sí y por celular por WhatsApp se le mandaba la foto y de ahí se cerraba la venta y se hacía el envío.	Mimran no ninguna excepto facebook, en ese entonces solamente para dar a conocer la marca y para posicionarla pero nunca teníamos la intención de vender porque no había necesidad de vender, era una alternativa si pero no teníamos esa necesidad solo una alternativa, que era potencia si pero no la habíamos trabajado, fue la necesidad la que nos obliga ya de vender.	Empezamos directamente con Facebook.
			¿Considera que hacer uso de estas herramientas fue útil para empezar a vender por internet? ¿Por qué?	No la verdad que no me animaba mucho, incluso entregaba mis prendas con recibo, así nomás porque en gamarra todo el mundo se copia, y ve tu modelo y no me animaba porque sabía que todo iba a salir una página de la galería y a veces por falta de coordinación le daban más prendas y yo le decía porque le has dado, pero no es que ellos me haya animado, a mí me animó la pandemia la verdad.	Si, porque así fue como empezamos tomando las fotos mandando las fotos a las clientas y ya las clientas hacían los pedidos, eso ahora ya ha cambiado hasta tenemos un catalogo de ventas no?	Consideramos que si se puede potenciar y vender mucho más toda la sola que el sistema interno debe estar muy bien planteado y es justamente nuestro talón de aquiles, que debemos plantear la parte interna que nos ha agarrado frío ahora soy consciente que debemos trabajar bastante y en eso estamos. Me refiero a la parte interna a los procesos desde el momento que se crea el producto el molde, todo el sistema y de forma que ese sistema permite entregar los datos precisos para entregar al cliente, debe estar todo programado.	Si mas que todo en las promociones que hacíamos para que se acercaran a la tienda física.
			Si no las ha utilizado ¿Consideras que ello dificultó la incorporación? ¿Por qué?	Aún yo pienso que si si antes hubiera tomado la decisión de vender por redes, hubiéramos estado más posicionado, y por ejemplo algunos clientes que nos compraban nos decían oye pero tu tienda es nueva y eso generaba dudas a veces no querían hacer el depósito, dudaban, decían dónde salen tu dirección, pero para eso ellos tomaban fotos videos mis hijos para que le enseñen que no le vamos a engañar o algo así como no íbamos conocidos ellos desconfiaban sobre todo cuando los hacían pedido por mayor.	No corresponde	No corresponde	No corresponde

**Figura J4: Resumen de respuestas Factor Uso previo de herramientas digitales para la venta (continuación)**

GR UP OS.	F. INTE RNO.	VAR IAB LES	PREGUNTAS	Erika Enrique Estrada - Fashas	Alexander Valdivia - 4to clóset	Yanett Amancio - Jela	Melanie Domínguez - 4ever	John Sotomayor - Wines Styled
RECURSOS TECNOLÓGICOS	Computabilidad	Uso previo de herramientas digitales para la venta	Antes de vender por internet ¿Utilizaba plataformas digitales como páginas web/ redes sociales para promocionar sus productos? ¿Cuáles? ¿Cómo promocionaba sus productos por ahí?	Si como le dije teníamos página web pero son activas desde el 2012, nada de publicaciones recién en tiempos de pandemia es que lo actualizamos.	Nada, antes era súper primitivo. Literalmente escribíamos todo en agendas. No manejamos mucho el lado digital	Nosotros empezamos a finales de octubre del 2018 y hasta finales de ese año era todo presencial, las ventas presenciales y clientes de repente nos dejaban su celular y las íbamos atendiendo por celular, nada más hasta que abrimos las redes sociales y utilizábamos mensajes por Instagram y también empezamos a usar Whatsapp.	Antes de la web solo hacía el posteo diario en FB business, se invirtió dinero para FB ads y llega a clientes que no nos conocían y así incrementaron las ventas. Desde que vimos que habían más ventas, necesitamos un fotógrafo profesional a tiempo completo, porque las fotos deben salir con el verdadero color, buena iluminación, se retocaban, seleccionaban para el posteo, videos grabados con outfits.	Todos clientes antes venían a tienda, una tienda decorada y arreglada. El futuro es ya tener una tienda virtual, obviamente tengo que ir aumentando el presupuesto cada 6 meses porque quiero algo bien estructurado
			¿Considera que hacer uso de estas herramientas fue útil para empezar a vender por internet? ¿Por qué?	No corresponde	No corresponde	De hecho, yo todo lo manejaba desde el celular, mis redes sociales, los manejaba desde el celular y contestaba desde el celular. Si me llegaba un mensaje de Whatsapp, el celular era todo. Ahora ya trabajamos con la página web, tenemos la laptop, ahí siempre estamos actualizando las configuraciones, sacando los pedidos que se van comprando. Ya necesitamos no solo celular sino también computadora para poder trabajar en cuanto a la web. La señorita que atiende redes sociales lo hace por un celular por el cual ella responde más rápido y hay un celular whatsapp de la marca que ella también lo atiende.	Si es muy importante, ya necesitas 2 fotógrafos, uno para redes sociales y otro para web, se necesita la cámara profesional para tomar yo misma.	No corresponde
			Si no las ha utilizado ¿Consideras que ello dificultó la incorporación? ¿Por qué?	Eh si pienso que en un principio te dificulta pero cuando hay voluntad y uno opta por el camino de capacitarse que es el mejor camino y uno ahí ve que es lo mejor que pudo pasar.	Si porque hubieramos tenido un poco más de organización con el tema digital. Para que los otros socios sepan más del tema digital.	No corresponde	No corresponde	No corresponde

**Figura J5: Resumen de respuestas Factores Percepción sobre la inversión requerida y Capacidad económica para invertir en tecnología**

GR UP OS	F INTE RNO	VAR LAB LES	PREGUNTAS	Anggy Fernandez-Adaia	Jaqueline Mendoza- Ananay	Nathaly Zanabria- Infinity Beyond	Gustavo Aguilar-Vicci
RECURSOS FINANCIEROS	Inversión asociada a la incorporación del comercio electrónico	Percepción sobre la inversión requerida	¿En qué consideraba era necesario invertir para empezar a vender por internet? ¿Por qué?	Umm, definitivamente en un diseñador, conseguir un diseñador que proyecte lo que la marca desea fue algo difícil, he tenido 3 diseñadores, los dos primero dejaban mucho que desear, también había una necesidad ahí porque mientras más lo quieres de forma distinta es mayor inversión pues.	Básicamente en fotos, cámaras. Compramos buenas computadoras. Básicamente que nos aligere el paso para poder vender por internet.	Consideraba que era necesario invertir en buenas publicaciones, principalmente en un buen diseño, que este tenga una buena comunicación. Ahora que ha pasado bastante tiempo y veo mi escenario en una forma más panorámica, me doy cuenta que es bien importante invertir en cimientos de la marca. Por ejemplo tener un brief creativo, estructuras sólidas de marca para que tus estrategias de marketing y de desarrollo tengan buenos parámetros en los cuales tu puedas dar una comunicación efectiva. Si tu sabes cuál es tu misión, quién eres, por dónde va, cuál es tu público. Muchas marcas no saben eso.	En un diseñador de catalogo, el trabajo de edición de las fotos, invertimos en publicidad, un poco en Fb ads, Google ads cada vez que lanzamos una promoción. Ahora queremos hacerlo bajo un plan de mkt digital donde estemos enfocados en todo lo que vamos a comunicar, los productos que vamos a poner, los clientes, las promociones, trabajar con acumulación de puntos.
			¿Consideras que fue importante conocer en qué necesitabas invertir para empezar a vender por internet? ¿Por qué?	Si si ya lo tenía en claro, yo ya tenía claro, que quería un publicista aquí un marketero para que no solo vea las redes, sino también las tiendas, se está iniciando con eso pero aun no se tiene del todo.	Si, claro, nos fuimos capacitando, si no te capacitas no puedes avanzar. Yo creo que alguien sin capacitación se va a quedar estancado. Tienes que capacitarte, ayudarte con personas que te puedan asesorar. En nuestro caso somos más prácticos, pagamos las asesorías, aprendemos, nos enseñan y nosotros mismos lo hacemos porque creemos que de esa manera nosotros creamos.	Si, me hubiera gustado saber más sobre construir los cimientos de marca para dar una comunicación más efectiva	No sabes cuánto es al inicio, indagas sabes que debe haber algún tipo de inversión, sabíamos que el costo es mucho menor a la tienda física. La comunicación debe ser constante virtualmente. Nos hemos financiado con recursos propios
		Capacidad económica para invertir en tecnología	30. ¿Consideraba que esta era una alta o baja inversión? ¿Por qué? ¿Considera que su negocio tenía la capacidad económica para incorporar el comercio electrónico o necesitó de algún medio de financiamiento? ¿Por qué?	Si lo que pasa es que es una inversión que se hace cuando no ves, por ejemplo al inicio yo vendía muy poco por redes, mil, dos mil mensuales, pagarle eso al diseñador es prácticamente toda la venta, al inicio sin tu saber cómo va a afectar este buen diseñador a tus ventas. Ahora no porque hay un trabajo que se ha ido haciendo, de un diseñador, publicista, marketero. Ahorita ya me parece una buena inversión porque lo veo reflejado en ventas y en la marca también.	Fue una media inversión. No es tan barato comprar todos esos equipos tecnológicos. Pero ahora nosotros mismos, modelo nuevo que tenemos le tomamos la foto, llamamos a la modelo que nosotros queremos y le tomamos las fotos. Antes no era así. Antes teníamos que esperar a tal fecha que nos tomen la foto, ahora hemos implementado un área de dos por dos en el taller para poder tomar las fotos	No era una inversión muy alta. Al principio invertía aproximadamente 100 soles mensuales. Pero después, cuando ya se fue complicando Facebook, la verdad es que no seguí invirtiendo. No me puse a estudiar para comprenderlo, solo lo dejé. También porque FB se quedó un poco en el olvido, la gente se enfocaba más en Instagram. Es necesario saber en qué invertir para poder movernos. Mi principal motivador era vender, que más gente conozca la marca, el emprendimiento. El saber en qué invertir es una herramienta. Tener este conocimiento me abre camino.	inversion moderada, mucho menos que invertir en una tienda física
			A raíz de la pandemia ¿cambió la cantidad de inversión que manejabas para las ventas por internet? ¿Cómo cambio?	No en realidad a inicios de año, yo ya había decidido que este año sería solo para mkt, desde enero iniciamos un proyecto para mejorar las redes, darle más inversión tener un modelo exclusiva, entonces fue algo que ya se había iniciado, cosa que para marzo todo queda en stand by, en julio todo regresa con lo mismo y se regresa con lo mismo y más, pero ya había un proyecto entonces no nos agarró tanto en frío, porque ya sabemos que todo iba a ser para mkt de la marca.	Hemos invertido más en las ventas por internet. Cerramos dos puntos de venta y hemos implementado catálogos, mandarlos por WhatsApp, tomar mucho más fotos semanalmente. Ahora ni bien se le pone ojal y botón a la prenda, está yéndose al espacio que implementamos para tomarle las fotos y lo ponemos al catálogo. Ahora, nuestros mayoristas ya no pueden venir de Tarapoto, Arequipa, Cusco porque los pasajes han subido, es un tema de confianza, les mando el catálogo y automáticamente me hacen el depósito o algunos usan la pasarela de pago, les mando el link por Whatsapp y ya está	No invertí nada a partir de la pandemia, lo comencé a hacer yo orgánico y claro, mi inversión fue mínima. No invertí en publicidad, invertí por ejemplo en un fotógrafo para hacer unas fotos y para hacer el diseño de una cantidad de fotos y videos. He preferido invertir en un buen diseño y una buena promoción, que en el mismo internet.	Se agregó el costo logístico debido a la situación en el país, se empezó a trasladar desde la fábrica hacia el consumidor, la toma de fotos tuvo otro costo, era escaso el servicio y el costo era mucho más alto, ahora han bajado los costos, durante la pandemia los costos eran altos.

**Figura J5: Resumen de respuestas Factores Percepción sobre la inversión requerida y Capacidad económica para invertir en tecnología (continuación)**

GR UP OS	F. INTE RNO	VAR IAB LES	PREGUNTAS	Veronica Gutierrez-Veka Designs	Hector Bazán-Zafira	Belén Meza-Beluv	María Alburquerque - Nathy's jeans
RECURSOS FINANCIEROS	Inversión asociada a la incorporación del comercio electrónico	Percepción sobre la inversión requerida	¿En qué consideraba era necesario invertir para empezar a vender por internet? ¿Por qué?	Nosotros necesitábamos un buen celular con una buena capacidad de almacenamiento para la foto y que tenga un buen megapixel para poder comprar el color específico de la prenda, un celular de alta gama me podía dar muchos beneficios. Era vital tener el celular. También un monto de pagar el internet	Mmmm quizá la mejor inversión era la de adquirir conocimiento para el manejo de redes sociales y saber como hacer las ventas, si hablamos de otra inversión sería el asesoramiento conocimiento actualizado.	Ehh bueno como te digo, para mí la mejor inversión era dar ropa a todo el mundo, el canje.	Ehhh no en lo que era para internet no, solamente tener el producto pero para vender por internet mantener tu teléfono con internet en línea no?
		Percepción sobre la inversión requerida	¿Consideras que fue importante conocer en qué necesitabas invertir para empezar a vender por internet? ¿Por qué?	Si porque si yo quería estar en facebook, redes sociales, o sea necesitaba una buena cámara que tome bien las fotos, fotos bien hechas nitidas, colores reales, que no fluctúan. Igual si la cámara tiene un buen megapixel te va a ayudar.	mm claro si, lo principal como te decía el conocimiento, luego unos otros puntos en tema del dominio, o quizás algún conocimiento extra, que de hecho ya estaba en valoración como hasta ahora lo venimos haciendo vamos evaluando que se necesita invertir.	Eh bueno al principio lo que más invertía era en la decoración de la tienda, como no había una página nada era más enfocarme en la tienda.	Si básicamente, era baja si exacto con mi iphone 8 plus.
		Capacidad económica para invertir en tecnología	30. ¿Consideraba que esta era una alta o baja inversión? ¿Por qué? ¿Considera que su negocio tenía la capacidad económica para incorporar el comercio electrónico o necesitó de algún medio de financiamiento? ¿Por qué?	Una alta inversión pero necesaria porque sin el teléfono no podríamos tomar las fotos de las prendas que nos piden, entonces era necesario para brindar esas fotos adecuadas, buenas fotos.	Mmmmm, considero que es una inversión baja comparada con la retribución que tiene.	Considero que era una baja inversión una inversión manejable	No una inversión súper económica. Si si contábamos con la capacidad económica.
		Capacidad económica para invertir en tecnología	A raíz de la pandemia ¿cambió la cantidad de inversión que manejabas para las ventas por internet? ¿Cómo cambio?	Si, tuvimos que invertir en empaquetar bien las cosas, cerrar bien los bralets. Ahora ya los mando por correo del Peru ya tiene que ir bien cerrado y bien compacto para que no se contamine la prenda.	Ehhh es que ya no hemos vuelto a invertir hemos tratado de optimizar lo que ya se había realizado	Eh si le meti más inversión en los pagos por tarjeta y le meti más publicidad a las fotos, para que tengan un mejor alcance.	No corresponde

**Figura J5: Resumen de respuestas Factores Percepción sobre la inversión requerida y Capacidad económica para invertir en tecnología (continuación)**

GRUPOS	FRENTE	VARIABLES	PREGUNTAS	Paola Neyra Rosado - Sohas	Jaqueline Saavedra - 3.20 Store	Rogelio Mamani - Sussan Roma	Marjorie Quispe - Musmuss
RECURSOS FINANCIEROS	Inversión asociada a la incorporación del comercio electrónico	Percepción sobre la inversión requerida	¿En qué consideraba era necesario invertir para empezar a vender por internet? ¿Por qué?	si me imaginaba yo que debería haber una inversión previa, sabía que tenía que invertir en laptop, en contratar un servicio un soporte, para las vendedoras una tablet, para que ellas puedan trabajar por ahí.	Lo que te comentaba antes era vender por internet era conseguir lo que ahora un influencer o alguien conocido que se ponga tu ropa o que enseñe tu marca, entonces es así como tu captabas más likes y seguidores por decirlo así.	En nuestros productos son variantes, cambian mucho, y nosotros necesitamos un lugar de exposición para exponer nuestros productos, es decir una página web o un instagram para captura y de ahí llevarlos a nuestra página web, una tienda virtual y ahí puedan comprar esa es la idea. Por ejemplo, para lo que es en una página web, es necesario tener una cámara profesional, videos profesionales, y porqué no un celular, por ejemplo un cámara profesional porque los clientes actualmente nos tocan a través de los ojos, mientras más nítida o más alta resolución con una cámara profesional, te permite que a través de la pantalla, el cliente pueda poner en zoom y así verlo mejor, y eso te permite mayor ventas y la inversión fuerte ahí es comprar una cámara profesional y estamos viendo eso.	Nosotros en casa teníamos una cámara profesional, pero en realidad, básicamente siempre las sesiones fotográficas fueron con modelos y con fotógrafo profesional.
			¿Consideras que fue importante conocer en qué necesitabas invertir para empezar a vender por internet? ¿Por qué?	Buen eh mm, decimos nos hubiéramos querido ahorrar jajaja pero si era necesario, por años que tenemos trabajando hay vendedoras honestas, vendedoras que no que nos han robado varias veces y por ejemplo cómo trabajamos con boleta electrónica, nos decíamos es mejor tener equipos que ayuden a poder automatizar toda esa información nos sugiere la vendedora.	Ahora no tanto, pero hace tres años sí.	Si para organizarnos de la mejor manera para concretar lo que queremos hacer	Entonces, como ya anteriormente habíamos trabajado con fotógrafos, teníamos ese contacto, básicamente ya contábamos con un presupuesto, ya habíamos trabajado con esa persona anteriormente.
		Capacidad económica para invertir en tecnología	30. ¿Consideraba que esta era una alta o baja inversión? ¿Por qué? ¿Considera que su negocio tenía la capacidad económica para incorporar el comercio electrónico o necesitó de algún medio de financiamiento? ¿Por qué?	Bueno consideraba que era media, implementar las tablet para las tiendas, lo que pasa es que los que trabajamos en Gamarra estamos acostumbrados a no arriesgarnos a no invertir, pero realmente si es necesario, invertir en ello.	Bueno depende mientras más conocida sea la persona que te promocione tu prenda era mucho más caro de repente si tu querías ir al programa o algo así y que alguien presente tu marca había hasta costos de 1500, 2000 hasta de 3000 soles que es bastante para que alguien muestre tu marca.	En el tema de la inversión si era alta o baja, más que considerarlo era saber el camino correcto por el que se debía trabajar, si naturalmente es una inversión alta para realizar una página web, algunos sugieren que si y que no se necesita una página web pero finalmente haciendo un análisis se requiere una página web porque nuestros productos no son estáticos, son variables. Eh lo considero una inversión normal, como un personal más, como un área más.	Era una media inversión. Siempre lo pudimos tener, los precios fueron muy accesibles. Tratábamos de hacer pactos con las modelos de el precio es tal pero te damos a cambio también prendas. Entonces era como que una con otra casi no era tanto el gasto, claro.
			A raíz de la pandemia ¿cambió la cantidad de inversión que manejabas para las ventas por internet? ¿Cómo cambió?	No corresponde	Sí, claro porque ahora hay que pagarle a la Community Manager, se hacen las publicidades en Facebook e Instagram que son pagadas también hay que pagar sesiones de fotos y la inversión es mayor de todas maneras.	No corresponde	Ha cambiado enormemente. Como todo estuvo cerrado y no se podía hacer absolutamente nada, en la confección de la ropa, estuvimos casi un buen tiempo cerrados. Básicamente no podíamos vender. Así publicaremos cualquier cosa, no había forma. Al inicio fue así, ahora ya normalmente si se puede enviar y todo.

**Figura J5: Resumen de respuestas Factores Percepción sobre la inversión requerida y Capacidad económica para invertir en tecnología (continuación)**

GR UP OS	E INTE RNO	VAR IAB LES	PREGUNTAS	Érika Enrique Estrada - Fashas	Alexander Valdívila - 4to clóvel	Yarett Amancio - Jeja	Melanie Domínguez - Jeveer	John Sotomayor - Wines Styled
RECURSOS FINANCIEROS	Inversión asociada a la incorporación del comercio electrónico	Percepción sobre la inversión requerida	¿En qué consideraba era necesario invertir para empezar a vender por internet? ¿Por qué?	Quizá en unas señoras modelos, primero el producto y luego unas señoras modernas porque todo es visual entonces se necesita mucho eso y yo por ejemplo utilicé a mi hermana y mi cuñada que es venezolana ambas muy simpáticas para que pueda publicar sus prendas.	Invertimos en buenas computadoras que tuvieran la capacidad de aguantar de todos los archivos que manejamos. Decidimos invertir en una cámara, computadoras, compramos el equipo fotográfico y tuvimos una pausa porque quisimos probar poco a poco, saber cómo nos funciona, crear un contenido digital para las páginas, a ver si realmente el cliente está teniendo apego con esto o pararnos.	No necesitaba invertir en material audiovisual, sea videos, fotos profesionales no podía hacer cualquier foto. Al principio hacíamos fotos básicas, que incluso la misma galería te proporcionaba. A medida que íbamos creciendo nosotros mismos creamos nuestras propias fotos con la modelo. Tengo programado para el próximo año aperturar un estudio fotográfico para poder generar material, video, fotos y generar contenido que atraiga a nuestras clientas.	Compramos una cámara semi profesional antes de vender por Instagram para poder tomar las fotos porque cuando iniciamos por FB solo teníamos los celulares y ya cuando vimos que se iban incrementando las ventas vimos que ya necesitábamos algo más potente que un celular. La cámara nos sirvió para luego ir tomando fotos para FB luego para IG, ya después necesitamos el fotógrafo, ya que no solo podía hacerlo yo porque me necesitaban en otras actividades también.	Primero, tener el espacio para la toma de fotos, tener un fondo limpio, reflectores, tuve que dejar mi celular para que las chicas del taller puedan tomar buenas fotos de las prendas. Lo que hicimos al inicio puede invertir en un pequeño espacio, mejorarlo, iluminarlo para una buena toma de fotos. Para la página web yo quiero proyectar un presupuesto de 20 mil soles, es una media inversión. Si el ensayo de las ventas por Facebook funciona ya lo derivamos a la página web.
		¿Consideras que fue importante conocer en qué necesitabas invertir para empezar a vender por internet? ¿Por qué?	Si porque yo ya sabía lo que quería hacer. Lo tenía en claro por sí puesto en un mejor celular para tener mejores aplicaciones, un fotógrafo profesional contratar todo eso delegar mandar y ayudarte de personas profesionales en cada área que necesitas y por ejemplo en diseño profesional y así seguir creciendo siempre con personas profesionales y uno no tiene que ver todo por sí no haces las cosas a medias.	Si en ese lado tuvimos un poco de asesoría para saber qué necesitamos exactamente. Yo dije lo de las computadoras porque con el tema de diseño obviamente necesitas una computadora con una buena capacidad para poder manejar todos los programas. Por el lado fotográfico tuvimos asesoría, por suerte de una compañera de la misma agencia en la que trabajaba nos dijo qué cosas necesitábamos o al menos lo básico. Nos daba un poco de miedo esta inversión porque era un paso fuerte con el tema de las redes.	Si definitivamente sabía cuáles eran las inversiones que tenía que realizar porque ya tenía experiencia trabajando en otras empresas, sabía el costo de todo lo que involucraba las plataformas digitales. En caso antes de abrir la página web, definitivamente estuve buscando proveedores para cotizar, encontré a una chica que me implementó la página web y se adecuó a las necesidades que teníamos. Tuvimos que incrementar la capacidad de visitas (la banda), ya que la página se colgaba porque nuestro nivel era muy bajo, tuve que pagar más para que la banda se amplie y así recibir más visitas. La página web se paga anualmente el hosting, se paga los derechos de la página.	no corresponde	Primero era necesario asesorarme y eso es lo que estoy haciendo y que sea de la mano de un profesional. Necesitaba alguien que sepa mucho más que yo en esta área, por eso contraté a mi amigo que ahora se encarga de este personal.	
		Capacidad económica para invertir en tecnología	50. ¿Consideraba que esta era una alta o baja inversión? ¿Por qué? ¿Considera que su negocio tenía la capacidad económica para incorporar el comercio electrónico o necesitó de algún medio de financiamiento? ¿Por qué?  A raíz de la pandemia ¿cambió la cantidad de inversión que necesitabas para las ventas por internet?	Mínima para mí es baja pero, en esa inversión ahorita ya pago más una sesión de una modelo esta 600 soles es una inversión pero eso se va a devolver no es un gasto en vano.	Una media inversión porque iniciamos de pocos, fuimos probando de a poco. Ya luego la gente nos escribía por internet, nos decía que querían ver más modelos o que cosas teníamos de nuevo. Eso fue lo que nos impulsó a crear nuestro propio contenido y ahí fue donde dividimos a nuestro equipo.	Una media inversión, tenía que pagar a la fotógrafa, a la modelo. La inversión era básicamente en el inicio en fotos, modelos y en lo que es influencers, no consideramos pagar por seguidores porque queríamos que crezca el negocio de manera orgánica. Para estas implementaciones sí las he podido realizar ya con las ventas que iba realizando. Igual era una inversión fuerte, porque por ejemplo el diseño de una página web osea no baja de 3000 soles por ahí, muy aparte el dominio, el hosting, la capacidad de visitas, era una inversión inicial fuerte.	Para implementar la web ya teníamos las herramientas necesarias como el fotógrafo, el estudio, lo único que nos faltaba para la web era el stock, ya teníamos las herramientas, la persona que nos ayudaba con la información para armar la web, ya teníamos todo invertido para tener la web, solo faltaban las prendas para poder vender. Como ya vendíamos por redes ya teníamos casi todo implementado, teníamos el personal que responde.	Baja inversión: me llegaban también propuestas de modelos por 350 soles el día para la sesión de fotos pero yo tenía a mi personal femenino simpáticas, delgadas y no necesitaba modelos, era mi propio personal que le ponía las prendas y se tomaba las fotos.
		No corresponde	Si, estuvimos dormidos dos meses. Como todo se paralizó también paralizamos las redes sociales y nos daba miedo de cómo iba a ser la situación. Ahora nuestro apoyo es la tienda virtual.	A partir de la pandemia mis ventas por internet se han incrementado. De hecho, es el canal que más ventas me da. Definitivamente doy prioridad al material audiovisual, vídeos, fotos, poner personal encargado de las redes sociales.	Des de la caja con la marca, la bolsa ecológica, antes vendíamos solo con bolsas de plástico, se hizo una inversión fuerte para que el cliente te vuelva a buscar.	No corresponde		

**Figura J6: Resumen de respuestas Factor Percepción sobre la predisposición y confianza de los clientes**

GR UP OS	F INTE RNO	VAR IAB LES	PREGUNTAS	Anggy Fernandez-Adaia	Jaqueline Mendoza- Ananay	Nathaly Zanabria- Infinity Beyond	Gustavo Aguilar-Vicci
PREDISPOSICIÓN TECNOLÓGICA DEL CLIENTE	Predisposición tecnológica del cliente	Percepción sobre la predisposición y confianza de los clientes	¿Consideraba que sus clientes estaban dispuestos a comprarte por internet antes de usted haberlo incorporado en su empresa? ¿Por qué? ¿Los clientes te sugirieron de alguna manera que vendas por internet?	Si considero que sí, porque el público que me dirijo no es un público conservador, son personas que hacen gimnasio, que hacen deporte, conocen temas tecnológicos, entonces si sabía que iba a haber respuesta.	Yo pensaba que no porque cuando hicimos la página web les decíamos pueden revisarla para ver los modelos, entonces a algunos de nuestros clientes jóvenes les agradaba, pero la mayoría prefería venir al punto de venta físico. Y hasta el día de hoy sigue siendo así. La gente prefiere ir a la tienda por más que le digas mira la página porque así son los perunamos.	Si estaban dispuestos, porque son chicas, un público joven, entonces tiene bastante interacción con las redes. Siento que lo han venido pidiendo, por eso estoy como desarrollando un formato efectivo para que todos puedan comprar por ahí.	El cliente mayorista si se le facilitaba el uso de las herramientas, tenían el modelo, las fotos, las tallas, colores, tipo de tela, tenían mas conocimiento mas de lo que podrían hablar con la vendedora, se podían ahorrar en el viaje para que ellos vean la reposición de su stock. No mostraron aborrecimiento. Al Fb entraron más los consumidores finales. Hubo clientes que al an visitar una tienda han recomendado, imh desde provincia nos han motivado a seguir posteando, es una forma que les permite estar al tanto de las novedades, opinar y sugerir.
			¿Tomaste algún tipo de acción para asegurarte de que tus clientes estarían dispuestos a comprarte por internet? ¿Qué hiciste?	Nada más que, hacer descuentos, que las prendas sean económicas, que no sea tan cara, y que la gente pueda comprar sin lidiar tanto al inicio más que nada.	Desde siempre vendíamos por WhatsApp, mandamos nuestros catálogos por whatsapp, pero los, tras clientes decían que sería bonito que viéramos los modelos por Internet, pero pocos, alguna que otra sugerencia, si. Pero eso será más de clientes de acá de Lima, Miraflores, Jesús María, que ya conocían la marca, habían ido a la tienda, pero que preferían por sus trabajos o por otras cosas comprar por Internet.	Me promocioné, puse fotos, hice mini campañas, probé estrategias, propuse diferentes tipos de metas y vi cuál era la más efectiva y en base a ello hice entrevistas, focus. Siempre trato de preguntarle a las personas que van a la tienda si nos conocen en Facebook o Instagram. Cada persona que va a la tienda siempre se lleva un volante o una tarjeta. Entonces, le hablo de mi comercio electrónico siempre y cada vez que vas a la tienda. Entonces ahí es una forma de captar un cliente, de repente te digo si no quieres venir te puedo mandar el catálogo por internet y puedo hacer delivery.	A los clientes mayores de edad le explicamos, nos brinda la agencia y le despatchamos, eso les explica la Fv, hubo un trabajo proactivo para generar confianza para poder comunicarnos mucho más rápido.
			¿Que sus clientes estuvieran dispuestos ayudó de alguna manera en la decisión de incorporar el comercio electrónico? ¿Cómo?	si si si, de hecho si. yo siempre sabía que lo quería hacer, pero sabía que necesitaba más dinero para no intentar tan vagamente, me ayudo en el sentido de ya si o si hay que empezar y nos iremos acomodando.	No corresponde	Si, fue un principal motivador.	Mis motivos de cambio es que el cliente necesite este tipo de canal y también es la búsqueda de utilizar este nuevo canal para aprovechar la tecnología, el canal moderno de comercialización, si se tienen las herramientas y no es un costo alto hay que hacerlo para cubrir la necesidad del cliente y ampliar tu mercado.
			¿Cómo ha cambiado el comportamiento de tus clientes a raíz de la pandemia?	Lo que pasa es que ahora, hace un mes definitivamente es muy importante, ahorita creo que va más por un lado de comodidad que por seguridad, ahora ya está más tranquila, y hay mucha gente que necesita sentirlo, la textura, ver como te quedará es una prenda más difícil de vender en línea, por comodidad nomas pueden comprar por redes, no ha cambiado siento que es el mismo perfil de antes pero por comodidad se podría hacer por redes.	En internet ya vendíamos, pero nos enfocamos completamente después de la pandemia a vender por internet, tuvo que ser así. Ahora, con lo fuerte que está el Instagram y todas las tendencias, la gente tiene un poco más de predisposición de comprar por Internet desde mi experiencia. Ahora el 80 por ciento nos están comprando por internet. Ahora también otras marcas independientes están diciendo compran por internet, que es más seguro, entonces están con más predisposición a comprar.	La gente está más interesado en comprar por redes sociales. Al principio muchas personas estaban aterrorizadas en ir a Gamarra. Hay de todo. Por un lado, sentí que mucha más gente se animaba a comprar por internet o como no tenía opción de ir a tiendas compraban por internet. Mucha gente se ha aventurado a comprar por internet. La otra gente que si iba a Gamarra está mucho más cautelosa con su dinero.	Cada vez más han utilizado esta herramienta, han visto que es la más adecuada para volver a nuestras actividades, ha sido imprescindible por la pandemia.

**Figura J6: Resumen de respuestas Factor Percepción sobre la predisposición y confianza de los clientes (continuación)**

GRUPOS	F. INTERNOS	VARIABLES	PREGUNTAS	Veronica Gutiérrez-Veka Designs	Hector Bazán-Zafra	Belén Meza-Belaw	Maria Albuquerque - Natth's jeans
PREDISPOSICIÓN TECNOLÓGICA DEL CLIENTE	Predisposición tecnológica del cliente	Percepción sobre la predisposición y confianza de los clientes	¿Consideraba que sus clientes estaban dispuestos a comprarle por internet antes de usted haberlo incorporado en su empresa? ¿Por qué? ¿Los clientes te sugirieron de alguna manera que venías por internet?	Mi emprendimiento tiene una segmentación para personas jóvenes, las cuales compran por redes. Nosotras nos propusimos vender por internet y gracias a Dios las personas confían mucho en nosotros y si tienen algún problema nosotros tenemos la tienda que es nuestro domicilio fiscal. Ehhhh sí mediante las plataformas que les hemos planteado hasta ahora no, en lo que te decía de los depósitos transferencias directas, yape plin, etc. En algún momento nos decían tiene plin tienen		Si yo creo que sí porque me lo pedían mucho, de hecho hay mucha gente que tiene miedo porque piensa que le voy a estafar o algo así, pero siempre tengo conmigo el voucher o screenshot de las personas que le hago envío. Más que todo eran los mayoristas porque querían estar al tanto de las prendas nuevas, modelos nuevos que era lo nuevo que había llegado a tienda.	Si porque como te decía al comienzo es más que todo por la situación de pandemia, donde la gente más que todo está comprando por internet y lo otro que hacemos es enviar el modelo de acuerdo con el stock, y quedamos para tal fecha, si hay algún fallo o talla le hacemos y cómo vendemos a mayoristas le hacemos los cambios también hacemos todo esos acuerdos con ellos. Si de todas maneras porque ya no podíamos viajar a provincia entonces ellos me pedían los modelos mandármelos por internet.
			¿Tomaste algún tipo de acción para asegurarte de que tus clientes estarían dispuestos a comprarle por internet? ¿Qué hiciste?	Bueno con las publicaciones si les gustaban, cuando me escribían yo era bien perseverante hasta conseguir que me compraran.	En cuanto a las redes sociales es generar la confianza como te mencioné hace un rato, porque es lo más importante todos hemos realizado alguna vez una compra por internet y a veces cuando es algo nuevo uno tiene temor, y tratamos de cubrir todos esos aspectos con respecto brindar información y dar contenido, publicando constantemente responder las preguntas que tengan publicar nuestras entregas que nos etiqueten cuando le llegan sus pedidos, hacer sorteos y ahí avisando una relación de confianza con tus clientes.	Yo todo el día le enviaba fotos, por decirlo así cargosear mira me ha llegado esto por wapp le envía fotos bastante mira tengo el otro, y yo estaba ahí atrás de ellos.	Si eso más que todo lo hace Karina, y me comunicas las cantidades modelos etc, ver promoción hacerles descuentos cambios etc.
			¿Que sus clientes estuvieran dispuestos a ayudar de alguna manera en la decisión de incorporar el comercio electrónico? ¿Cómo?	No lo sabía, cuando lo incorporé felizmente tuve su apoyo comprándome	obviamente fortaleció la idea y al fortalecerla hace que uno lo haga más rápido con más proximidad hacer un plan estratégico para implementarlo y poder satisfacer las necesidades de todos los clientes.	Claro, creo que fue gracias a ellos que mucho me pedían que hiciera eso y fue por ellos en verdad.	Exacto en este caso es lo que ella más tiene que hacer ahora a estar más atenta, tiene su tono especial para hablar o cuando llega un mensaje, todo eso está adecuado y creo que los clientes ellos son lo que te motivan a entrar más en ese ámbito y tu también cuando ves tus ganancias y por ejemplo en la tienda también he invertido bastante dinero en el maniquí en todo la marca el nombre de la tienda es una gran inversión ahí pero ayuda mucho vender por internet.
			¿Cómo ha cambiado el comportamiento de tus clientes a raíz de la pandemia?	Hoy en día poca gente quiere salir de su casa, quiere que le envíe. Si yo saco una promoción obvio que esa semana voy a vender más porque conocen mi producto y yo tengo clientes fieles. Lo importante que yo tengo es la recomendación de boca a boca.	Hay muchas más interacción y hay mucha más consulta. También han aumentado las ventas, hay público con tanta carnosidad, hay público nuevo que está llegando por el algoritmo que te preguntan hasta lo más mínimo para concretar la compra antes era bienes esto pagaban y ya se concretaba, ahora quizás hemos tenido que dar más detalle si hemos tenido que optimizar todo el tema de mensajería para poder responder todas las solicitudes de los clientes.	Mira te soy sincera, considero que se han ido adaptando a esta nueva forma de comprar por internet porque antes como que tenían miedo y siento que ha habido una buena acogida. Si exacto ahora me compran mucho por instagram pandemia se ha vendido mucho más por redes.	No corresponde

**Figura J6: Resumen de respuestas Factor Percepción sobre la predisposición y confianza de los clientes (continuación)**

GRUPOS	F. INTERNOS	VARIABLES	PREGUNTAS	Paola Neyra Rosado - Sohas	Jaqueline Saavedra - 3.20 Store	Rogelio Mamani - Sussan Roma	Marjorie Quíspe - Musmuss
PREDISPOSICIÓN TECNOLÓGICA DEL CLIENTE	Predisposición tecnológica del cliente	Percepción sobre la predisposición y confianza de los clientes	¿Consideraba que sus clientes estaban dispuestos a comprarle por internet antes de usted haberlo incorporado en su empresa? ¿Por qué? ¿Los clientes re sugirieron de alguna manera que vendas por internet?	Mmmm yo al inicio que vendía por instagram fue mamelucos, y si confiaba en que ellos me comprarían mamelucos, pero en el caso de los mayoristas solo ellos nos compran físico igual así que ellos no.	No, creo que no. La mayoría un 80 % no.	Considero que si, solo que no hemos sabido llegar directamente o correctamente a los clientes. Si si no han sugerido, nos decían que deberíamos mostrar más productos por facebook y no necesariamente se puede mostrar en facebook todo como en una página web.	Yo creo que si, al inicio no era tanto porque había mucho temor por parte de las personas en el tema de comprar por internet, porque más que comprar por web, tú sabes que estás hablando con una computadora. Entonces si tú me respondes al Instagram y me preguntas cualquier pregunta random, yo te lo voy a responder porque en realidad soy una persona de carne y hueso. Creo que el inicio era un poco de temor, pero hoy por hoy las ventas por internet creo que funcionan al máximo.
			¿Tomaste algún tipo de acción para asegurarte de que tus clientes estarían dispuestos a comprarle por internet? ¿Qué hiciste?	Mmmm bueno mis vendedoras ven el tema de las fotos mas que todo, y de ahí en instagram la próxima semana se encargan de activar instagram y todo eso, una señorita especialmente que acaba de terminar o publicidad ella se encargará.	Mm porque, están muy desactualizados, porque por ejemplo yo muevo mucho más Facebook que Instagram y tengo muchas clientas que ni saben lo que es un Instagram.	Ehh si por ejemplo, le mostraremos nuestras tiendas físicas para darle seguridad que el lugar donde está comprando tiene un lugar donde puede reclamar o hacer sus cambios, en caso no estuviese de acuerdo y eso también ha ayudado creo.	Yo creo que si, al inicio no era tanto porque había mucho temor por parte de las personas en el tema de comprar por internet, porque más que comprar por web, tú sabes que estás hablando con una computadora. Entonces si tú me respondes al Instagram y me preguntas cualquier pregunta random, yo te lo voy a responder porque en realidad soy una persona de carne y hueso. Creo que el inicio era un poco de temor, pero hoy por hoy las ventas por internet creo que funcionan al máximo.
			¿Que sus clientes estuvieran dispuestos a ayudar de alguna manera en la decisión de incorporar el comercio electrónico? ¿Cómo?	Si porque sabía que de repente nos arriesgamos y los mayoristas que ya tenemos nos hablan por wpp y con ellos la comunicación es por ahí no por la página.	No corresponde	Si exacto siempre siempre nos dicen tienes más productos? Muéstreme más productos y nosotros nos quedamos cortos, porque no tenemos tantas fotos para exponer y eso nos daba la idea de poder ver una plataforma donde vender	Nosotros si nos vimos en la necesidad de no solamente porque tengamos clientes, no solamente nos basamos en ellos. O sea, tenemos un público que si efectivamente compra, entienda, pero también tenemos un público que también le gusta el tema de las redes sociales, comprarlas por ahí y les gusta mirar fotos referencias, que les envíe fotos a tiempo real, ya que no contamos con página web.
			¿Cómo ha cambiado el comportamiento de tus clientes a raíz de la pandemia?	No corresponde	No si, Yo creo que la mayoría se ha ido actualizando, pero todavía tengo algunos clientes les mando el catálogo en PDF y no saben ni abrirlo, señorita mandame la foto mejor me dicen así. Es un tema que poco a poco recién se van actualizando, no todos obviamente pero si la mayoría.	No corresponde	En realidad la gente compra mucho y más si nosotros vendemos al por mayor porque también llevan personas a revenderlos. Entonces creo que las ventas si han bajado, pero no han bajado en su totalidad. Pero digamos que si tenemos muchas respuesta por fiestas. Ahora las personas necesitan comprar antes de navidad para poder abastecerse igual por redes sociales buscan al por mayor. O por ejemplo, hay gente que va directamente a tienda y luego nos escribe diciendo que hemos comprado en Musmuss y ya se me acabaron, pueden decirme si tienen para mañana ir.

**Figura J6: Resumen de respuestas Factor Percepción sobre la predisposición y confianza de los clientes (continuación)**

GRUPOS	F. INTERNOS	VARIABLES	PREGUNTAS	Erika Enrique Estrada - Fashas	Alexander Valdivia - 4to clóset	Yanett Amancio - Jeia	Melanie Dominguez - 4ever	John Sotomayor - Wines Styled
PREDISPOSICIÓN TECNOLÓGICA DEL CLIENTE	Predisposición tecnológica del cliente	Percepción sobre la predisposición y confianza de los clientes	¿Consideraba que sus clientes estaban dispuestos a comprarle por internet antes de usted haberlo incorporado en su empresa? ¿Por qué? ¿Los clientes te sugirieron de alguna manera que vendas por internet?	Ehh ellos también se vieron obligados con el temor de no salir y ellos me preguntaban si hacen deliveries, me hacían varias preguntas querían asegurarse que nadie aquí en mi casa esté infectado y yo le aseguraba eso, había mucha gente que sí se preocupaba realmente que no hayan infectados donde compran, se cuidaban eran conscientes no todos pero sí.	Sí, porque cuando un cliente iba a la tienda, digamos un mayorista nos dejaba su número de teléfono y a veces por mensaje nos preguntaban si teníamos una página web o donde puedo encontrar su página para poder compartirla. La mayoría de clientes nos decían eso y ahí fue donde nos pasamos las redes. Y ahora sí estamos implementando lo que es la página web, pero en realidad fue por los clientes que nos preguntaban dónde los puedo encontrar en redes, ellos nos pusieron presión, por así decirlo. Ahí fue donde agregamos Instagram antes que Facebook.	Sí, yo consideraba que los clientes estaban dispuestos a comprar por Internet, porque yo ya venía trabajando en otras empresas y definitivamente el tipo de producto que yo vendo por internet sí era factible. También porque había hecho mi estudio de mercado y habían otras marcas de Gomaña más antiguas que las mías que ya trabajaban en redes sociales y veía el comportamiento de sus consumidores, ya tenía ese análisis y sabía que debía tener presencia en redes sociales.  Algunos clientes me preguntaban si tenía página web para pagar con tarjeta.	No, en realidad los clientes preferían conocer la marca físicamente antes de comprar por redes por el tema de inseguridad, estaba. Fue un poco complicado para nosotros empezar a vender por redes porque los clientes primeros que teníamos llegaban netamente a tienda, los invitábamos a seguir a la página de FB, que nos sigan en nuestras redes, les dibujamos el número de Wap para darles más confianza, entonces ya no tenían que venir desde provincia o de algún lugar lejos hasta la tienda, sino que ya nos escribían y podíamos llegar a ellos, no ellos a nosotros.	si, hay gente que si se atreve a comprar pero las jóvenes o no tiene esa expectativa, hay chicas que si podrían comprar las tallas pero es complicado que compren blusas o vestidos. Pero los mayoristas si este medio todo le envía la foto, lo colores, me dicen que le sepure, me depositan e inmediatamente se envía el producto
			¿Tomaste algún tipo de acción para asegurarte de que tus clientes estarían dispuestos a comprar por internet? ¿Qué hiciste?	Mira fíjese que es el fan page que tuvimos hace 15 años, eso nos sirvió porque mira yo le decía mire yo tengo una página con tantos clientes y donde ahí se puede quejar de muchos años, y ahí se puede quejar, si hay un mal comentario a mí me va a perjudicar pero usted lo puede hacer ahí ahí está mi nombre de la empresa todo, y si así les decía porque había mucha desconfianza.	El tema de las bloggers nos ayudó mucho porque al ser figuras públicas y tener un producto de nosotros, mostrarlo a su público nos ayudó mucho, su público nos escribía a nosotros. Una vez que teníamos ese público en las redes, lo que hacíamos para ganarnos su confianza era hacer sorteos semanales, a veces hacíamos los sorteos por mes y el cliente ya sabía que éramos una marca de confianza y no le daba miedo gastar su plata en nuestras prendas porque sabían que eran prendas de calidad.	Fuimos educando a nuestro cliente, haciendo campañas, descuentos exclusivos por página web. Igual hay personas que se hacen mucho problema al usar una página web, pero nuestros clientes han ido aprendiendo, hemos puesto tutoriales de compra, la gente se ha ido educando, la gente compra, el canal online es mayor aún cuando hacemos descuentos es más todavía.	La página web primordialmente para darles mayor confianza de compra online	A algunos si les dimos un poco de crédito. Para ellos es más fácil comprar porque ya han visto nuestros modelos, han trabajado anteriormente con nosotros
			¿Que sus clientes estuvieran dispuestos: ayudó de alguna manera en la decisión de incorporar el comercio electrónico? ¿Cómo?	Sí es que ellos se vieron obligados también va más por ahí por la situación de pandemia y ello ayudó a que yo empiece a vender por internet	Sí, por nuestros clientes en realidad que siempre nos consultaban y no muchos te quieren dar su número personal, necesitaban una plataforma por la cual puedan comprar y algunas marcas ya lo tenían, con nos ayudó a implementar las redes.	Yo la tomé porque era lo que debíamos hacer	no corresponde	no, mi cambio es para llegar a nuevos clientes, me gustaria poder llegar a clientes finales.
			¿Cómo ha cambiado el comportamiento de tus clientes a raíz de la pandemia?	No corresponde	Ahora se ha incrementado, antes las redes podían tener por día de 5 a 8 personas que nos escribían para comprar, ahora pueden ser entre 10 a 30 personas, el público ha aumentado.	Igual hay gente que definitivamente al principio tenía miedo, todavía en Perú creo que hasta el año pasado la gente que tenía un poco de miedo a hacer las compras online, sobretodo ingresar los datos de su tarjeta por las páginas web, pero esto ha ido cambiando. De hecho, el factor pandemia ha hecho que y que definitivamente todas las marcas estén presentes en las plataformas digitales.	El comportamiento sigue siendo el mismo, ellos se sienten seguros, nos hemos encargado de hacerlos sentir de esa manera a lo largo de estos años, siempre hemos sido transparentes, creo que el cliente está a gusto y ese mismo cliente a visa a otro para que también se sienta a gusto.	No corresponde

**Figura J7: Resumen de respuestas Factor Alta competencia y uso del comercio electrónico por la competencia**

GR UP OS	F INTE RNO	VAR IAB LES	PREGUNTAS	Anggy Fernandez-Adaia	Jaqueliné Mendoza- Ananay	Nathaly Zanabria- Infinity Beyond	Gustavo Aguilar-Vicci
C OMPETENCIA DEL MERCADO	Competencia del mercado	Alta competencia y uso del comercio electrónico por la competencia	¿Es alta la competencia entre las MYPES que venden ropa de mujer en Gamarra? ¿Considera que ello te motivó a incorporar el comercio electrónico en su negocio? ¿Por qué?	Si pero en mi caso que yo vendo ropa deportiva no tengo mucha competencia	Es devorador, en Gamarra la competencia es si te dormiste un día, al día siguiente vas a pagar esas consecuencias. Yo estoy basada más que todo a un mercado mayorista tuve que tomar la decisión de separar mis tiendas, en una tienda presento los modelos que tienen otro precio para mis consumidores finales y en el otro punto para mayoristas. Los diseños son más caros, más bonitos, tienen otras telas. Entonces en el otro punto si es más barato, son para mayoristas básicamente.	Si, considero que es alta, pero también considero que lo que yo vendo no lo vende nadie. Hay mucha gente en Gamarra que vende las mismas tendencias, telas, cortes, propuestas. Mi estilo es totalmente radical a lo convencional que puedes encontrar en Gamarra, comenzando desde que vendo cosas únicas. Somos la única marca vintage y upcycling en Gamarra. Competencia directa no tengo pero competencia indirecta si hay un montón. Toda la galería está llena de ropa de mujer y también estoy en una buena galería, donde se preocupan por el marketing, que tengas una página web, es un lugar moderno, cómodo. Tiene bastantes estrategias de marketing, te brindan mensualmente una sesión de fotos, te dan facilidades para que te puedas desarrollar como marca.	Si en Gamarra competes con formales e informales. Los que más se han beneficiado son los ambulantes, han vendido más que las tiendas en si. Las ventas en Gamarra están bajas, todos están vendiendo más por redes.
			¿Sabía si su competencia ya vendía por internet antes que usted decidiera incorporarlo en su negocio? ¿Ello lo motivó a empezar a vender online? ¿Por qué?	Mmm, la que pasa es que las marcas de mi competencia no tienen buenos canales	En mi competencia mayoristas no tenía competencia por redes, pocas marcas mayoristas tenían. De ahí en Gamarra las marcas fuertes de redes son Back to me de Carito Almonacid, que es una blogger, ella usa sus redes, la gente más que nada la sigue a ella. Todos los días modela su ropa porque así es su forma de vender. Básicamente pocas marcas independientes son las que manejan sus redes en realidad. Como te digo, entre esas marcas fuerte si tienen la tendencia de usar las redes, pero, yo no.	Si de repente siento se han activado también últimamente	Si, sabía que ya lo habían implementado. Es una mezcla de muchos factores, si yo veo que la competencia está usando ese canal también lo debes hacer, no puedes ser indiferente a la tecnología, forma parte de la modernidad
			A raíz de la pandemia ¿cómo consideras que ha evolucionado la competencia en las ventas por internet?	si ha aumentado mucho pero también ha aumentado lo nuevos emprendedores, más clientes que compararon para vender, estos clientes tienen páginas, siguen siendo más mismos productos, ellos son los que han aumentado más que nada	Bastante, ahora hasta tu competencia mira que modelo has sacado y saca un modelo parecido. A mi ya no me quita el sueño, al principio si, me bajoneaba, pero es lo que pasó en Gamarra.	Hay muchos que se han reinventado y han puesto su página web, han visto que es el futuro, que pueden ahorrar muchos costos. Han abierto esa posibilidad de vender online pero deben pensar en ¿cuál va a ser mi identidad?, ¿Qué voy a comunicar?, ¿Qué colores voy a usar?, ¿Cuál es mi mensaje? Hay un cuestionamiento detrás de esta nueva estrategia. Es como cuando vas a poner una tienda, es una tienda virtual, pero igual estás poniendo una tienda. Entonces es pensar sobre cómo lo voy a decorar, con qué ropa lo voy a llenar? Es un gran planeamiento.	Muchos se han puesto las pajas, los que no estaban es las redes, ahora están o están en camino. Es una necesidad primordial, una alternativa que les puede generar ingresos a menores costos. En Gamarra son muy pocos los que tienen página web con pasarelas de pago, son las marcas más conocidas las que ya tienen posicionamiento, en cambio las que están solo con tiendas en Gamarra la mayoría no tiene pero si usan mucho Wpp, Fb, IG, redes sociales.

**Figura J7: Resumen de respuestas Factor Alta competencia y uso del comercio electrónico por la competencia (continuación)**

GR. TP OS	F. ENTENOS	VARIABLES	PREGUNTAS	Veronica Gutierrez-Vela Design	Hector Bazán Zafra	Belen Meza Belu	Maria Alburquerque- Nathy's jeans
COMPETENCIA DEL MERCADO	Competencia del mercado	Alta competencia y uso del comercio electrónico por la competencia	¿Es alta la competencia entre las MYPES que venden ropa de mujer en Gamarrá? ¿Considera que ello te motivó a incorporar el comercio electrónico en su negocio? ¿Por qué?	Claro, Gamarrá es un monstruo, hay grandes empresas que se dedican a la confección, pero la diferencia la tiene que hacer uno mismo. Como las empresas grandes se sienten seguras, no quieren estar contestando por facebook, por instagram a diferencia de los pequeños empresarios.	en gamarra obviamente que si, mas aún en estas circunstancias hay mucho revendedor, bueno en nuestro rubro específico, quizás no es tan grande pero en definitiva general como ropa de mujer claro que si hay un montón.	Es si claro es fuerte la competencia casi la mayoría vende ropa de mujer, es muy poca la ropa de hombre.	Si es bien alta, el 35% que vende ropa en Gamarrá, es un mercado bastante competitivo, y en cada edificio de 5 pisos hay un montón de tiendas y siempre la competencia por 30 centimos menos el cliente pues se va para allá.
			¿Sabes si su competencia ya vendía por internet antes que usted decidiera incorporarlo en su negocio? ¿Ello lo motivó a empezar a vender online? ¿Por qué?	Claro, yo antes tenía en mente a Lulupa, que ya vendía por internet y mantalicé que también debía hacerlo y porque ya hoy en día todo el mundo usa instagram facebook y uno tiene que si o si entrar a redes. Todos estan metidos en redes por eso uno también tiene que involucrarse.	cuando comenzamos a hacer una análisis un estudio de mercado, de la competencia quizás más directa en cuanto a un lineamiento similar, y vimos al inicio que no pero muy próximo también a la par se dio su implementación de ellas en las ventas por internet.	Si claro que si, yo ya veía varias marcas que ya tenían su página y tenía buen alcance. Había una marca que tenía muchas ofertas, posteaba, y dije hay yo también quiero hacerlo.	En verdad no a detalle, pero seguro que si.
			A raíz de la pandemia ¿cómo consideras que ha evolucionado la competencia en las ventas por internet?	Hoy en día con esto de la pandemia tenemos que modernizarnos, tenemos que tener nuestro fanpage, estar ahí, tenemos que sobrevivir.	El hecho que yo te diga que las ventas online aumenten no necesariamente nuestras ventas han aumentado, porque las tiendas físicas se cerraron, pero si ha cambiado mucho la porcentualidad. No hemos evaluado muchos a la pandemia pero si o si el que no se digitalizaba iba a perder, y el haber estado en algun otro momento antes por internet ayudó no?	Si un montón porque han salido muchos nuevos emprendimientos, siento que hoy en día en redes hay mucha más competencia.	No es respuesta.

**Figura J7: Resumen de respuestas Factor Alta competencia y uso del comercio electrónico por la competencia (continuación)**

GR UP OS	E. INTE RNO	VAR IAB LES	PREGUNTAS	Paola Neyra Rosado - Sohas	Jaqueline Saavedra - 3.20 Store	Rogelio Mamani - Sussan Roma	Marjorie Quispe - Musmus
COMPETENCIA DEL MERCADO	Competencia del mercado	Alta competencia y uso del comercio electrónico por la competencia	¿Es alta la competencia entre las MYPES que venden ropa de mujer en Gamarra? ¿Considera que ello te motivó a incorporar el comercio electrónico en su negocio? ¿Por qué?	Si hay bastante competencia.	Si claro sobretodo en precio.	Considero que si que hay bastante competencia. Si consideramos que si porque todo el mundo incursionó en esa carrera, no? todo el mundo empezó a vender por esos medios y por la razón de que Gamarra se ajustó por decirlo así vacía y la gente no compraba de manera física, actualmente es muy difícil recién estamos activando a un 40% de ventas de lo que eran las ventas entonces no dejó mucha alternativa, y pensar que ahora puedes llegar a muchos mas lugares con facebook, que esperando a que los clientes vengan.	Si
			¿Sabía si su competencia ya vendía por internet antes que usted decidiera incorporarlo en su negocio? ¿Elio lo motivó a empezar a vender online? ¿Por qué?	Si más que toda por mis vendedoras sabemos cómo estaba funcionando la tienda del frente como te dije, y averiguamos por ejemplo hay una tienda que vende por redes y no tiene mayoristas y le va bien, y incluso con los mismos mayoristas que tenemos nosotros porque nosotros no vendemos también camión a camión.	No, por ejemplo tengo muchas amigas que también son así venden por mayor, y que también recién están como que entrando a todo lo que es ventas por internet.	Si así es. Algunos venden por página web y algunos la gran mayoría por facebook.	Si la competencia ya estaba vendiendo pero no se metían de lleno en ello. No es que ellas hayan estado de lleno en ello para yo pensar en que me tengo que dedicar de lleno a las redes y ponerle punché, pero si podía ver que habia competencia por redes y que las tiendas paraban vacías. Cuando publicaban un evento por redes sociales tu veias un mar de gente. En realidad era un pro y un contra porque si tienes una tienda es un gasto, entonces hubieran pensado en mejor vender online, yo pensaba de esa manera.
			A raíz de la pandemia ¿como consideras que ha evolucionado la competencia en las ventas por internet?	No corresponde	Claro creo que ahora la mayoría ya está manejando sus redes y está viendo como vender por internet por páginas de sus tiendas o en grupos.	si han evolucionado la gente compra por internet, entonces es otro medio más para poder hacer las ventas.	Hay muchas empresas que han naufragado, que se han abreviado a incursionar en la confección, hay personas que han invertido bastante para tener una tienda solo virtual. Después de la pandemia ha habido incremento en nueva competencia. Se han creado más negocios.

**Figura J7: Resumen de respuestas Factor Alta competencia y uso del comercio electrónico por la competencia (continuación)**

GR UP OS	F. INTE RNO	VAR IAB LES	PREGUNTAS	Erika Enrique Estrada - Fashas	Alexander Valdivia - 4to clóset	Yanett Amancio - Jela	Melanie Dominguez - 4ever	John Sotomayor - Wines Styled
COMPETENCIA DEL MERCADO	Competencia del mercado	Alta competencia y uso del comercio electrónico por la competencia	¿Es alta la competencia entre las MYPES que venden ropa de mujer en Gamarra? ¿Considera que ello te motivó a incorporar el comercio electrónico en su negocio? ¿Por qué?	Ehhh yo pienso que cuando uno está preparado no es tan alta la coíentencia porque porque mira si uno está creando y los otros se están copiando tu estas un paso más adelante ya sacaste otro sacaste otro y yo no le tengo tanto miedo ahí en Gamarra lo que si yo le tengo miedo que un grande copie mi producto porque ellos tendrían mayor al cne que yo más capital en cambio aquí no tanto porque yo siempre estoy onjkovando con las modelos uso redes y se que lo estoy haciendo me gusta y me fijo en mi répond aunque se a mu atractiva, y me apítee que es buena la competencia porque así estás atenta que te falta qen puedes sacar, que puedes mejorar y todo eso.	Si, porque hay infinidad de marcas que venden indumentaria de mujer en Gamarra.	Si, hay muchas marcas, es un Emporio, estamos en dos galerías en las que puedes encontrar ropa más exclusiva o de tendencia, cada uno tiene un estilo de ropa cada galería, va gente no solo del sector C o D, sino también A, B, tenemos clientes que vienen de San Borja, San Isidro, existe mucha competencia pero somos algunas marcas las que tenemos más presencia en redes sociales.	Siempre hay competencia, no lo vemos como algo malo, sino como algo bueno porque sus clientes pueden llegar también a ti.  Un poco motivó, al inicio nos ayudó mucho que Fb estaba en su mayor pico, no habian tantas marcas como hay ahora.	Siempre ha sido alta
			¿Sabía si su competencia ya vendía por internet antes que usted decidiera incorporarlo en su negocio? ¿Ello lo motivó a empezar a vender online? ¿Por qué?	Ehhh no no me dijo tanto en al competencia solo me enfoco en lo mio, pero si me ha pasado que un chico se estan copiando, y me ha salido recién una competencia pero yo no me distraigo sigo avanzando, no sabria si ellos están vendiendo por internet no la verdad no.	Si hicimos ese estudio, ver si nuestra competencia tenía redes sociales o página web, incluso saber si el contenido que subían era contenido de internet o eran fotos propias	Si ya sabía quienes eran mi competencia y que ya estaban presentes en las redes sociales, ya veía las estrategias que usaban, algunos los he incorporado.	Si, la mayoría de la competencia son amistades cercanas hoy en día, ellos ya tenían el tema mejor mapeado que nosotros, tenían más experiencia  Al ver que muchos clientes llegaban a ellos por redes, queríamos aprender a hacerlo y eso era lo que nos impulsó a querer aprender para manejar mejor las redes	Conocíamos casos de que publicaban sus fotos pero pero venta no poque los rediaigian a su tienda para que vayan a comprar físicamente. El 99% de las preguntas del Facebook te piden por la dirección del local porque quieren verlo tocarlo y probarse
			A raíz de la pandemia, ¿como considera que ha evolucionado la competencia en las ventas por internet?	No corresponde	Si, de hecho	Algunas han podido abrir recientemente en pandemia recién sus páginas webs por necesidad, por necesidad han abierto en pandemia pero les falta generación de contenido, contenido de valor, atractivo que favorezca las ventas por internet. En mi caso, tener una carrera y experiencia profesional ha hecho que hayamos avanzado en estos 2 años, tengo mis proyecciones no solo quedarme en Gamarra sino crecer y hasta entrar al sector retail, ese es mi objetivo a largo plazo, es por eso que no todas las marcas en Gamarra tienen página web.	A raíz de la pandemia se han creado más marcas, yo creo que ya lo teniamos establecido desde antes	no corresponde

**Figura J8: Resumen de respuestas Factor Acciones de apoyo para incentivar el comercio electrónico**

GRUPOS	F. INTERNOS	VARIABLES	PREGUNTAS	Anggy Fernandez-Adata	Jaqueline Mendoza- Anamay	Nathaly Zambrisa- Infinity Beyond	Gustavo Aguilar-Vicel
ROL DEL ESTADO	Percepción de apoyo	Acciones de apoyo para incentivar el comercio electrónico	¿Considera que el Estado promovía algún tipo de apoyo para incorporar el comercio electrónico? ¿Cuál?	No hay apoyo.zingun tipo de apoyo.	Absolutamente nunca. Nada.	No.No me ha llegado ninguna promoción. No sé si lo hacen. Una vez me enteré que me entrevistaron en el canal 5, en el programa Micro y Macro, la conductora promovió algunas páginas en las cuales el Estado te brindaba acceso a ferias, promociones, pero si no iba a su programa nunca me iba a enterar. No hay suficiente promoción de las ayuda del gobierno.Todas las asociaciones o gremios que hay son de gente súper antigua, no tienen una visión de comercio electrónico, no tienen una visión de unirnos y hacer una feria internacional o hacia una exposición online.	No, pero sé que existen programas de innovación, lo que pasa es que hay mucha desinformación en el sector MYPE o pasa desapercibida, sería bueno que estos programas se promocionen mucho más para acceder a financiamiento para la digitalización de la empresa. Hay programas de innovación, la cuestión es aprovecharlo, el tema con las MYPES es que el tiempo no les da, son pocas profesionalizadas, les falta personal capacitado; no recurren a capacitaciones porque no hay recursos económicos, hay que irlos al capacitar.
			¿Este apoyo lo ayudó de alguna manera a incorporar el comercio electrónico? ¿Cómo? // ¿No contar con apoyo del Estado crees que dificultó de alguna manera la incorporación del comercio electrónico en tu negocio? ¿Por qué?	No nada que ver	No fue impedimento	No siento en ningún momento apoyo del Estado, nudo. También es tal vez porque no lo he buscado, no he tocado puertas o que he ido a PromPerú, la verdad no he ido. Me han invitado a esos programas y por ahí he conocido eso, pero no es que yo he tocado puertas tampoco.Tengo amigos emprendedores y tampoco me han dicho que el gobierno los haya apoyado o que les hayan dado una capacitación o algo.	No fue impedimento
			¿Qué tipo de apoyo te hubiera sido útil para poder iniciar en la venta por Internet?	Apoyo creativo, en algunos países el estado da espacio para poder tomar fotos, o del lugar que sea, sacar permiso, en caso todo sea rápido, si debes un lugar bonito, hay que pagar por la sesión de interiores.	En Estados Unidos estamos haciendo un emprendimiento de algodón Pima. Entonces desde el primer día que recibimos apoyo, consejería, no ibamos a pagar impuestos dos años, iba a ir un asesor de los a implementar todo el sistema. Hay calidad de apoyo que te dan en Estados Unidos por ser una pequeña empresa. Acá desde el primer día te comienzan a poner obstáculos para todo, cuando yo quise hacer la Mype, mandé una carta poder y mi carta poder tenía una imperfección acá, así, todo es un pleito. Por eso es que en Guayana muchos no se quieren formalizar, compran facturas para pagar menos impuestos.	A mí me parece bien importante lo de las ferias internacionales, las ferias donde vienen bastantes gremios, vienen inversores. Me parece que alguien del gobierno debería ver cuáles son sus talentos, brindar apoyo a través de becas, promover el desarrollo de jóvenes emprendedores. No es fácil emprender en Perú, en Gambia el alquiler comercial es el más caro de Lima. Hay tantas formas de dar las posibilidades, pero es mirando sus talentos. No he sentido el apoyo en ningún momento.	Contacto con proveedores de servicios que tengan el conocimiento y la experiencia porque en el mercado hay de todo, los que enseñan cosas muy superficiales, todos se venden como si fueran lo máximo en marketing digital o implementación de tiendas virtuales. El Estado debería apoyarnos con la digitalización de la empresa, ofreceremos empresas formales. Pero hay programas, no hemos concurrido pero a partir del próximo año queremos hacerlo.
			¿Contar con apoyo del Estado fue tu principal motivador para empezar a vender por internet?	No corresponde	No corresponde	No corresponde	No corresponde
			¿A raíz de la pandemia ¿Qué tipo de apoyo para mejorar tus ventas por internet has recibido por parte del Estado?	No corresponde	No corresponde	No corresponde	No tuvo ningún apoyo

**Figura J8: Resumen de respuestas Factor Acciones de apoyo para incentivar el comercio electrónico (continuación)**

GRUPOS	F. INTERNOS	VARIABLES	PREGUNTAS	Verónica Gutierrez-Vaka Designs	Hector Bazán-Zafra	Belén Meza-Belau	María Alburquerque - Nathy's jeans
ROL DEL ESTADO	Percepción de apoyo	Acciones de apoyo para incentivar el comercio electrónico	¿Considera que el Estado promovía algún tipo de apoyo para incorporar el comercio electrónico? ¿Cuál?	No, el Estado no capacita, debería capacitar a las mujeres a que sean más seguras, más decididas. El estado no hace nada señorita, entre mujeres tenemos que impulsarnos, yo le hablo a las personas que confían en sí mismas, le doy los productos más cómodas.	No como promoverlo directamente no, eh he oído como que te brindan asesorías para formalizar pero no es lo mismo como tu mismo puedas hacerlo de manera particular no hemos participado nada del Estado.	No, en verdad no.	Ehhhh jaja no la verdad que no no me ha ayudado en nada en ese ámbito.
			¿Este apoyo lo ayudó de alguna manera a incorporar el comercio electrónico? ¿Cómo? // ¿No contar con apoyo del Estado crees que dificultó de alguna manera la incorporación del comercio electrónico en tu negocio? ¿Por qué?	No, el Estado no tiene nada que ver	no corresponde	No corresponde	No me tuvo nada que ver
			¿Qué tipo de apoyo te hubiera sido útil para poder iniciar en la venta por internet?	Capacitaciones, de repente la SUNAT, cuando uno está arrendando su RUC recibir charlas para emprender tu negocio de manera disciplinada y educada.	Difícil pregunta porque no se exactamente que necesitaría, y si verdaderamente podrían darnos ello que requerimos.	Bueno por el Estado, no he recibido apoyo, nunca en pandemia bueno me llegaron correos pero no mucho, de la cámara de comercio porque yo me metí a unos cursos pequeños y ahí me estuvieron mandando invitaciones y he visto que a las pequeñas empresas le estaban dando préstamos por esto de la pandemia.	Mmm de repente que te den una plataforma para publicar poner avisos y así promocionar, poner nuestra marca en el periódico, la radio, algo así para hacernos conocidos.
			¿Contar con apoyo del Estado fue tu principal motivador para empezar a vender por internet?	No corresponde	no corresponde	No corresponde	No corresponde
			A raíz de la pandemia ¿Qué tipo de apoyo para mejorar las ventas por internet has recibido por parte del Estado?	No hemos tenido apoyo	Ehhhh contar con un conocimiento necesario para hacerlo de una manera efectiva y no generar tanto proceso y un dispositivo para montar todo el tema digital esos dos.	Mmmmm no la verdad que no.	Apoyo en difusión por medios de comunicación

**Figura J8: Resumen de respuestas Factor Acciones de apoyo para incentivar el comercio electrónico (continuación)**

GRUPOS	E. INTERNOS	VARIABLES	PREGUNTAS	Paola Neyra Rosado - Sohas	Jaqueline Saavedra - 3.20 Store	Rogelio Muzani - Sussan Roma	Marjorie Quipe - Musmuss	Erika Enrique Estrada - Fastas
ROL DEL ESTADO	Percepción de apoyo	Acciones de apoyo para incentivar el comercio electrónico	¿Considera que el Estado promovió algún tipo de apoyo para incorporar el comercio electrónico? ¿Cuál?	No creo que no no estaba nada enterada, yo creo que nosotros mismos salimos adelante por nuestra propia cuenta.	No	Actualmente, no no lo he visto, no tengo idea, que el Estado haya ayudado en ese sentido.	No se, he visto por redes sociales que galerías de gamara estaban dando posibilidad de abrir pagina web y vender ropa de tu marca, ofreci vender a través de ellos.	La verdad no estoy bien enterada, y no podría decirle si estado hace algo, antes hace 15 años si yo sabia y que ellos, daban pero ahora no y tampoco lo puedo echar la culpa porque no es que nosotros no estamos liberados no tenemos ese tiempo de estar ahí pendiente de averiguar y promso que quizá si puede haber he conocido gente que si creo que le han ayudado, programas como PROMYPI, PROMPERU, pero yo por mi parte quisiera hacerlo sola individualmente porque ellos te ayudan con el fin de que creés algo un grupo o algo así entonces uno prefiero sola.
			¿Este apoyo lo ayudó de alguna manera a incorporar el comercio electrónico? ¿Cómo? // ¿No contar con apoyo del Estado crees que dificultó de alguna manera la incorporación del comercio electrónico en tu negocio? ¿Por qué?	No la verdad que no nos aporta en nada, yo creo que uno mismos tiene que ir viendo ver alternativas etc, por ejemplo la semana pasada paramos viajar y cuando regresamos dijimos hay que trabajar con las señorta con Alexandra para crecer y yo con ella como me dijo hay que formar una comunidad, y eso es lo que ella me dijo	Mmmmm, No, porque en realidad en Gamara funciona la mayoría con RUS por ejemplo, y con eso no accedes a préstamos en el banco o el estado o cosas así.	Mmmmm no no estamos acostumbrado a esperar nada del Estrado y si me ayuda o no me da igual.	Fue indiferente	La verdad que ultimete no se, asumo que si existe apoyo pero no no me he enterado o he visto algo, me es indiferente.
			¿Qué tipo de apoyo le hubiera sido útil para poder iniciar en la venta por Internet?	Mmm de repente que te den una plataforma para publicar poner avisos y así promocionar, poner nuestra marca en el periodico, la radio, algo así para hacernos conocidos	Ehh bueno, yo pienso que estamos de manejo de redes de cómo hacer ventas por internet, pero es un tema porque el estado esta desactualizado ósea entras a páginas por internet y se cuelgan y no son de fácil acceso tampoco.	Si probablemente que si, como clases promocionales de como vender por facebook, orientación, capacitación en vista de los cambios y eso nos hubiera ayudado.	siempre es bueno informarse sobre capacitaciones, nosotros no hemos ido a capacitaciones de redes sociales pero si del ámbito del negocio no del estado pero si de marcas que dan charlas. Siempre es bueno nutrirse de cualquier información	A mí el apoyo que más necesitamos aquí es el capital de trabajo, económico porque uno puede tener las ganas latitud toda pero sino tienes el capital de trabajo no sirve de nada.
			¿Contar con apoyo del Estado fue tu principal motivador para empezar a vender por internet?	No corresponde	No corresponde	Ehhh no no la verdad.	No corresponde	No corresponde
			A raíz de la pandemia ¿Qué tipo de apoyo para mejorar las ventas por internet has recibido por parte del Estado?	No corresponde	No po no he visto nada	No corresponde	No nada no sé la verdad	No corresponde

**Figura J8: Resumen de respuestas Factor Acciones de apoyo para incentivar el comercio electrónico (continuación)**

GRUPOS	E. INTERNOS	VARIABLES	PREGUNTAS	Alexander Valdivia - 4to clóset	Yanett Amancio - Jela	Melanie Dominguez - 4ever	John Sotomayor - Wines Styled
ROL DEL ESTADO	Percepción de apoyo	Acciones de apoyo para incentivar el comercio electrónico	¿Considera que el Estado promovía algún tipo de apoyo para incorporar el comercio electrónico? ¿Cuál?	No realmente	No, todo el desarrollo es personal, el Estado no veo que haya mucho apoyo a pequeñas empresas, inclusive reactiva Perú estuvo dirigido a grandes empresas, muchos pequeños empresarios han cerrado sus tiendas, conozco marcas que tenían pocos años antes que yo y desaparecieron, no tenían conocimientos, estudios, no han sabido cómo sobrellevar la pandemia, ha sido crítico.	No, en realidad no.	No, el Estado nunca ha sido un apoyo
			¿Este apoyo lo ayudó de alguna manera a incorporar el comercio electrónico? ¿Cómo? // ¿No contar con apoyo del Estado crees que dificultó de alguna manera la incorporación del comercio electrónico en tu negocio? ¿Por qué?	Si el estado nos hubiera dado conocimiento hubiese sido una decisión que hubiésemos tomado mucho antes. Recién por la pandemia lo virtual se ha puesto de moda, incluso la municipalidad ahora pone afiches que dice que visiten la pagina web de Gamarra	Yo ya tenía los conocimientos, no tener apoyo involucró en nada, todo de manera independiente	No contar con apoyo no dificultó la incorporación	No contar con apoyo no dificultó, yo nunca he contado con el Estado. Es más un tema personal y emocional mío que no me permitió ver más allá de lo evidente con las redes y no cambiar mi perspectiva desde hace tiempo
			¿Qué tipo de apoyo te hubiera sido útil para poder iniciar en la venta por internet?	Capacitaciones	En inversión y capacitaciones para gente que no tiene los conocimientos, en mi caso si los tengo pero hay gente que inicia con las ganas pero no tiene los conocimientos de gestión, de marketing, finanzas que involucra tener una empresa y pasa la pandemia y no están preparados para enfrentarlo. Deben apoyarnos porque somos fuente de trabajo para más peruanos. Contribuimos con la recaudación de impuestos, definitivamente es conveniente para el Estado generar empresas, darnos capital de trabajo, bajos intereses, capacitaciones.	En realidad creo que todo lo que nosotros hemos podido conseguir hasta ahora creo que ha sido de la mejor manera, si de repente otros hubiesen llegado a influenciar mucho en nosotros no seríamos lo que somos ahora	No corresponde
			¿Contar con apoyo del Estado fue tu principal motivador para empezar a vender por internet?	No corresponde	No corresponde	No corresponde	No corresponde
			A raíz de la pandemia ¿Qué tipo de apoyo para mejorar tus ventas por internet has recibido por parte del Estado?	No hemos tenido apoyo	No tuve apoyo en pandemia tampoco	No tuve apoyo	No corresponde

## ANEXO K: Protocolo de consentimiento informado

Figura K1: Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo \_\_\_\_\_, representante de \_\_\_\_\_ (nombre de centro laboral) autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica “Análisis de los factores que permiten la incorporación del comercio electrónico en las MYPES del subsector de confecciones de ropa de mujer en Gamarra”. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación,

- autorizo que se haga mención de mi nombre y el de la organización en la cual me desempeño
- desearía que mi nombre y el de la organización en la cual me desempeño los presenten con seudónimos