



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Facultad de
Ciencias Empresariales

**MEJORA DE LOS PROCESOS PARA EVITAR ERRORES EN EL
SERVICIO DE IMPLEMENTACIÓN DE PRODUCTOS Y
PROMOCIONES DE UNA EMPRESA QUE OFRECE SERVICIOS
DE FULLCOMMERCE**

**Trabajo de Suficiencia Profesional
presentado para optar al Título profesional de
Licenciado en Administración**

**Presentado por
Mariano Ricardo Velarde Alvarez Lara**

**Asesor: Wilfredo Lafosse Quintana
[0000-0002-5348-9351](tel:0000-0002-5348-9351)**

Lima, julio 2024



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

A través del presente, la Facultad de Ciencias Empresariales deja constancia de que el Trabajo de Suficiencia Profesional titulado "Mejora de los procesos para evitar errores en el servicio de implementación de productos y promociones de una empresa que ofrece servicios de fullcommerce" presentado por don MARIANO RICARDO VELARDE ALVAREZ LARA, con DNI N° 72905231, para optar al Título Profesional de Licenciado en Administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 12 de diciembre de 2024. El siguiente fue el resultado obtenido:

Turnitin Informe de Originalidad

[Visualizador de documentos](#)

Procesado el: 12-dic.-2024 10:40 -05
Identificador: 2550259174
Número de palabras: 23414
Entregado: 1

Velarde Alvarez, Mariano_Trabajo de Suficienc... Por Mariano
Ricardo Velarde-Alvarez Lara

Índice de similitud	Similitud según fuente
18%	Internet Sources: 7% Publicaciones: 2% Trabajos del estudiante: 13%

De acuerdo con la política vigente, el porcentaje obtenido de similitud con otras fuentes está dentro de los márgenes permitidos.

Se emite el presente documento para los fines estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos de Pregrado.

Lima, 12 de diciembre de 2024

Karen Weinberger
Decana
Facultad de Ciencias Empresariales

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
CAPÍTULO I: CONTEXTO.....	9
1.1. Características de la compañía.....	9
1.1.1. Estructura orgánica.....	9
1.1.2. Principios de la organización.....	9
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	11
2.1. Análisis del Macroentorno.....	11
2.1.1. Sector E-commerce en el Perú.....	11
2.1.2. Transformación digital y la Omnicanalidad.....	14
2.1.3. La seguridad y confianza en el e-commerce.....	14
2.2. Análisis del Sector.....	18
2.3. Matriz EFE.....	20
2.4. Análisis Interno.....	21
2.5. Matriz EFI.....	22
2.6. Matriz VRIO.....	¡Error! Marcador no definido.
2.7. Estrategia genérica o competitiva.....	23
2.8. Misión, visión y valores de la organización.....	24
2.9. Objetivos estratégicos de la organización.....	24
2.10. Análisis FODA.....	24
2.11. Estrategia crecimiento.....	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO III: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y PROPUESTA DE MEJORA.....	26
3.1. Planteamiento del Problema.....	26
3.2. Metodología.....	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO IV: MARCO TEÓRICO.....	30
4.1. Comercio online.....	30
4.2. Eficiencia operativa.....	30
4.3. Fullcommerce.....	30

4.4.	Tráfico en la web.....	31
4.5.	Los Procesos	31
4.5.1.	Los Tipos de Procesos	32
4.5.2.	Manual de procesos en la compañía	33
4.5.3.	Gestión de Procesos de Negocios	34
4.6.	Consumidor Online.....	36
4.7.	Ley de Protección al consumidor.....	36
4.7.1.	Derechos del consumidor	37
4.7.2.	Ley: N°29571, Artículo 46.....	38
4.7.3.	Publicidad.....	38
4.7.4.	Publicidad que induce al engaño.....	38
4.8.	Promociones	39
4.8.1.	Tipo de Promociones:.....	39
4.8.1.1.	Promociones de ventas.....	39
4.8.1.2.	Promociones estratégicas.....	40
4.9.	Precio de lista y promocional.....	40
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MEJORA		41
CAPITULO VI: VALORACIÓN		55
6.1.	Indicadores.....	55
6.2.	Costo de implementación.....	57
6.3.	Análisis costo beneficio	57
REFERENCIA.....		62
ANEXOS.....		73

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Elementos que afectan el nivel de confianza en los negocios en línea</i>	13
Tabla 2 <i>Variables que afectan el nivel de confianza en las plataformas de e-commerce</i>	15
Tabla 3 Matriz de análisis del macroentorno	16
Tabla 4 Matriz EFE.....	21
Tabla 5 Matriz EFI.....	22
Tabla 6 Matriz VRIO	23
Tabla 7 Objetivos Estratégicos.....	24
Tabla 8 Hallazgos obtenidos en las entrevistas realizadas	42
Tabla 9 Actividades y encargados de la ejecución del proceso.....	24
Tabla 10 Iniciativas para contrarrestar las oportunidades de mejora	24
Tabla 11 Semáforo que muestra el estado del producto o promoción..... ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 12 Tiempo promedio del flujo según responsable.....	50
Tabla 13 Matriz comparativa de herramientas	50
Tabla 14 Beneficios y limitaciones de herramientas que mejoran la eficiencia de los procesos	51
Tabla 15 Road Map.....	53
Tabla 16 Indicadores AS IS – TO BE	54
Tabla 17 <i>Impacto cualitativo de la propuesta de mejora planteada</i>	55
Tabla 18 Impacto cuantitativo de la propuesta de mejora.....	56
Tabla 19 Tiempo ahorrado a través de la implementación del To be.....	57
Tabla 20 Costos de herramientas - implementación y facturación.....	57
Tabla 21 Pérdidas económicas de la empresa	58
Tabla 22 Los ingresos y gastos de la entidad durante el año 2023.....	58
Tabla 23 Estimado de Ingresos y Egresos	58
Tabla 24 Flujo económico – Beneficio/costo.....	59

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de la organización.....	10
Figura 2 Principales mercados de comercio electrónico en el MERCOSUR y el Caribe entre 2022 y 2027 (en miles de millones de dólares estadounidenses).....	12
Figura 3 Validaciones de ofertas completas, incorrectas, y eficiencia operativa (%) durante el periodo 2022-2023	28
Figura 4 Alternativas del formulario.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 5 Apartado, generado en PBI, de productos y promociones del cliente	¡Error! Marcador no definido.

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cadena de Valor	73
Anexo 2. Foda cruzado	74
Anexo 3. Solicitud de creación o actualización de promoción	75
Anexo 4. Solicitud de actualización de precio de producto	75
Anexo 5. Mensaje de alerta enviado a los involucrados	76
Anexo 6. Semáforo de estado de pomociones y productos en Power BI.....	78
Anexo 7. Tiempos promedio destinado a realizar las principales tareas del proceso	79
Anexo 8. Flujo AS IS de creación de promociones y precios (primera parte).....	80
Anexo 9. Flujo AS IS de creación de promociones y precios (segunda parte)	81
Anexo 10. Flujo AS IS de creación de promociones y precios (tercera parte)	82
Anexo 11. Flujo TO BE de creación de promociones y precios (primera parte).....	83
Anexo 12. Flujo TO BE de creación de promociones y precios (segunda parte)	82
Anexo 13. Flujo TO BE de creación de promociones y precios (tercera parte); Error! Marcador no definido.	

RESUMEN

La presente propuesta de mejora para optimizar los procesos que impliquen el implementar productos, incluyendo también promociones, en una organización de servicios de Fullcommerce surgió en respuesta a los desafíos identificados en su operación. Tomando en cuenta una adecuada y eficiente orientación basada en el agrado del cliente, la organización buscaba abordar los errores recurrentes en el proceso, que habían generado pérdidas económicas significativas y afectado la relación con los clientes. El análisis detallado del entorno del e-commerce en Perú reveló un mercado en aumento, pero con desafíos como la concentración de compras en Lima, con preferencias por compras físicas, subrayando la importancia de mejorar la precisión y agilidad en lo que concierne a la implementación de servicios online.

La propuesta se centró en replantear el flujo propio del proceso de configuración de precios y promociones, con la implementación de una doble validación para reducir los errores manuales y, de esta manera, optimizar la comunicación entre los diferentes equipos involucrados. Mediante la introducción de formularios específicos, la centralización de la información y el uso de herramientas como Zendesk, se tenía como meta incrementar la eficiencia operativa y con ello poder disminuir al máximo los tiempos de respuesta, generando ahorros de tiempo significativos. Esta estrategia no solo abordó las preocupaciones identificadas, sino que también ofreció una solución integral que prometió mejorar la relación con los clientes y aumentar la competitividad en el mercado.

El análisis costo-beneficio respaldó la viabilidad de la propuesta, mostrando que la inversión inicial se justificaba por los beneficios obtenidos a largo plazo. Con proyecciones financieras que indicaron un aumento constante en ingresos y egresos, la implementación de la propuesta se presentó como una ocasión para así lograr un incremento en la rentabilidad y la eficiencia operativa de la organización. Con un ratio Beneficio/Costo de 4.559, se evidencia que cada sol invertido en la mejora del proceso, se genera un retorno significativo, posicionando a la organización en un contexto en el que se le permita maximizar el aprovechamiento de las oportunidades de aumento y enfrentar los desafíos del mercado en el futuro.

ABSTRACT

This improvement proposal to optimize processes involving the implementation of products, including promotions, in a Fullcommerce services business organization arose in response to the challenges identified in its operation. Taking into account an adequate and efficient orientation based on customer satisfaction, the company sought to address recurring errors in the process, which had generated significant economic losses and affected the relationship with customers. The detailed analysis of the e-commerce environment in Peru revealed a growing market, but with challenges such as the concentration of purchases in Lima and the preference for the physical shopping experience, which underscored the importance of improving accuracy and agility in the implementation of online services.

The proposal focused on rethinking the flow of the price and promotion configuration process, with the implementation of a double validation to reduce manual errors and, in this way, optimize communication between the different teams involved. Through the introduction of specific forms, the centralization of information and the use of tools such as Zendesk, the goal was to increase operational efficiency and thereby reduce response times to a minimum, generating significant time savings. This strategy not only addressed the concerns identified, but also offered a comprehensive solution that promised to improve customer relations and increase competitiveness in the market.

The cost-benefit analysis supported the viability of the proposal, showing that the initial investment was justified by the long-term benefits. With financial projections indicating a steady growth in revenues and expenses, the implementation of the proposal was presented as an opportunity to increase the company's profitability and operating efficiency. With a Benefit/Cost ratio of 4.559, it was evidenced that each sol invested in the improvement of the process generated a significant return, positioning the business organization in a context in which its positioning will allow it to maximize the use of growth opportunities and face the challenges of the market in the future.

CAPÍTULO I: CONTEXTO

1.1. Características de la compañía

El trabajo es enfocado en una compañía que ofrece servicios Fullcommerce, fundada en Chile en el año 2012. Actualmente, atiende a más de 130 clientes en toda Latinoamérica, incluyendo países como Colombia, Chile, Argentina, México, Panamá, Brasil, Perú y Uruguay. La empresa oferta una variedad de servicios que abarcan desde la implementación y operación de canales en línea hasta su gestión diaria. Entre sus servicios se encuentran plataformas SaaS que sirven para la eficiencia de los canales en línea, continuidad operacional del e-commerce (incluyendo informes de Business Intelligence , apoyo comercial, desarrollo Front End, mantenimiento web, gestión de catálogos, operaciones en Marketplaces, UX/UI y diseño de usuario), logística (fulfillment) y marketing (SEO/SEM, planificación de medios, CRM, agencia creativa y gestión de redes sociales). El objetivo de la empresa es ser un socio integral para sus clientes en el desarrollo y operación de sus canales digitales, con un enfoque en la omnicanalidad para fomentar la rentabilidad y escalabilidad de la empresa.

1.1.1. Estructura orgánica

El ente organizacional se encuentra conformado por un total de 10 áreas, las cuales son íntegramente esenciales para alcanzar sus metas, pero nos centraremos en el equipo de Negocios cuyo objetivo es garantizar la optimización de algunos de los procedimientos clave y significativos. Los fallos en este proceso tienden a impactar en la organización, y al mismo tiempo en las operaciones de sus clientes. Al respecto, la primera figura muestra el organigrama de la empresa en estudio.

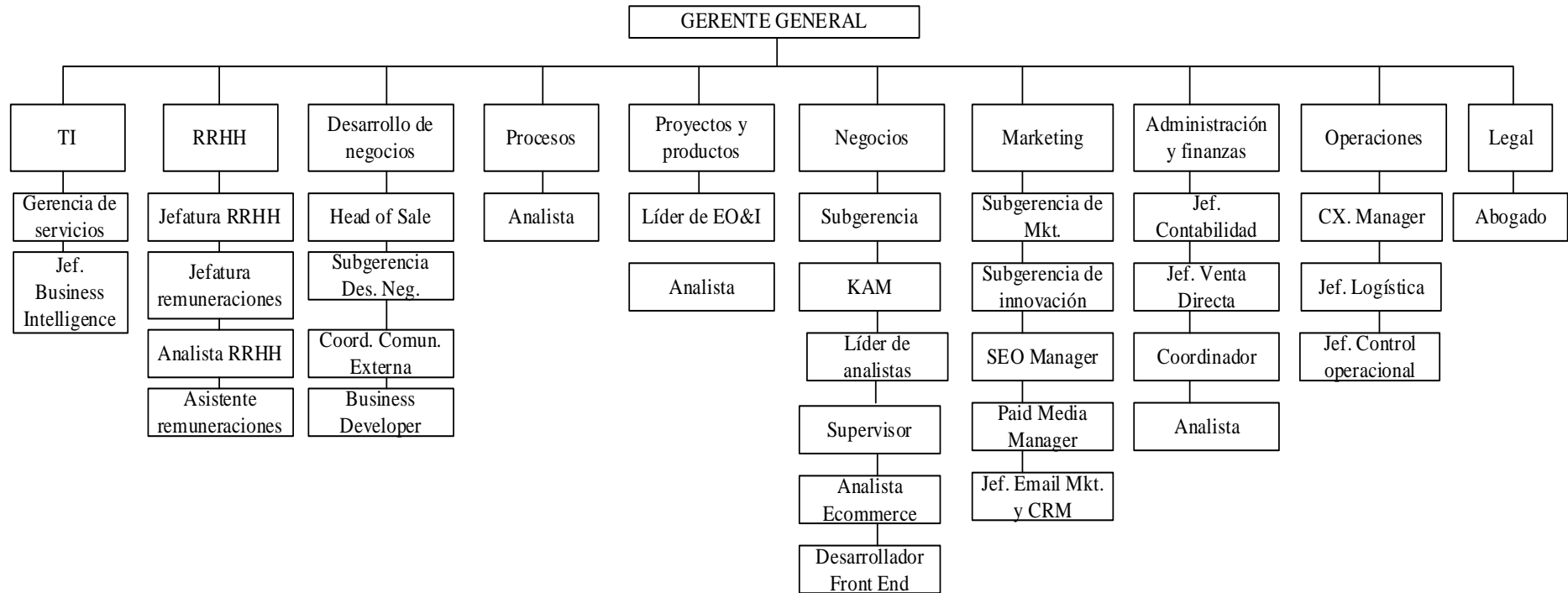
1.1.2. Principios de la organización

Los valores fundamentales arraigados a la cultura empresarial son:

Primero, la atención al cliente: la compañía se dedica principalmente a satisfacer las necesidades y requerimientos de sus clientes, esforzándose continuamente por ofrecer servicios de la más alta calidad que cumpla con sus objetivos y expectativas. En segundo lugar, está la excelencia: la compañía se compromete a brindar servicios de primer nivel mediante un equipo de profesionales experimentados y capacitados, dedicados a la excelencia en su labor. En tercer lugar, la innovación: la compañía está siempre en busca de nuevas y diversas formas de mejorar las soluciones que ofrece, estando comprometida básicamente con la innovación en sus servicios y proporcionando a sus clientes (marcas) las soluciones y tecnologías más avanzadas disponibles.

Figura 1

Organigrama de la organización



Nota. Elaboración propia

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. Análisis del Macroentorno

El análisis estratégico del PEST, originalmente propuesto por Aguilar en su libro "Scanning the Business Environment" (Aguilar, 1967), examina las condiciones del entorno macro en el cual un negocio opera o está planeando operar. Inicialmente, se enfocaba en aspectos políticos, sociales, económicos y tecnológicos. Más tarde, Fahey y Narayanan (1986) recomendaron ampliar el análisis para también incluir los factores ambientales y legales, conformando el PESTEL. Dichos factores externos tienen que ser evaluados tanto a nivel nacional como internacional por una compañía. La Tabla número 2 presenta la matriz del PESTEL correspondiente a la compañía en análisis.

2.1.1. Sector E-commerce en el Perú

Durante los últimos años, el uso del internet ha experimentado un crecimiento constante, llegando al punto en que ahora más del 50% de la población mundial (la mitad) está conectada a la red. Tomando en consideración datos del 2022, solo en dicho año hubo un incremento calculado 337 millones de personas comparándose con el año previo (Fernández, 2023). Así, el uso del denominado como e-commerce, iniciado en el año 1990 con organizaciones organizacionales como eBay y Amazon y se centró en gran medida en los hogares con acceso a ordenadores e Internet, ha experimentado un aumento notable. Esto se debe en gran medida a la popularidad de los teléfonos inteligentes, especialmente a la introducción del iPhone en 2007 y a Android de Google en 2008. Estos dispositivos han facilitado y ampliado enormemente las compras online, generando por ende una transformación en la manera en la que las personas compran bienes y servicios (Lizarzaburu, 2023).

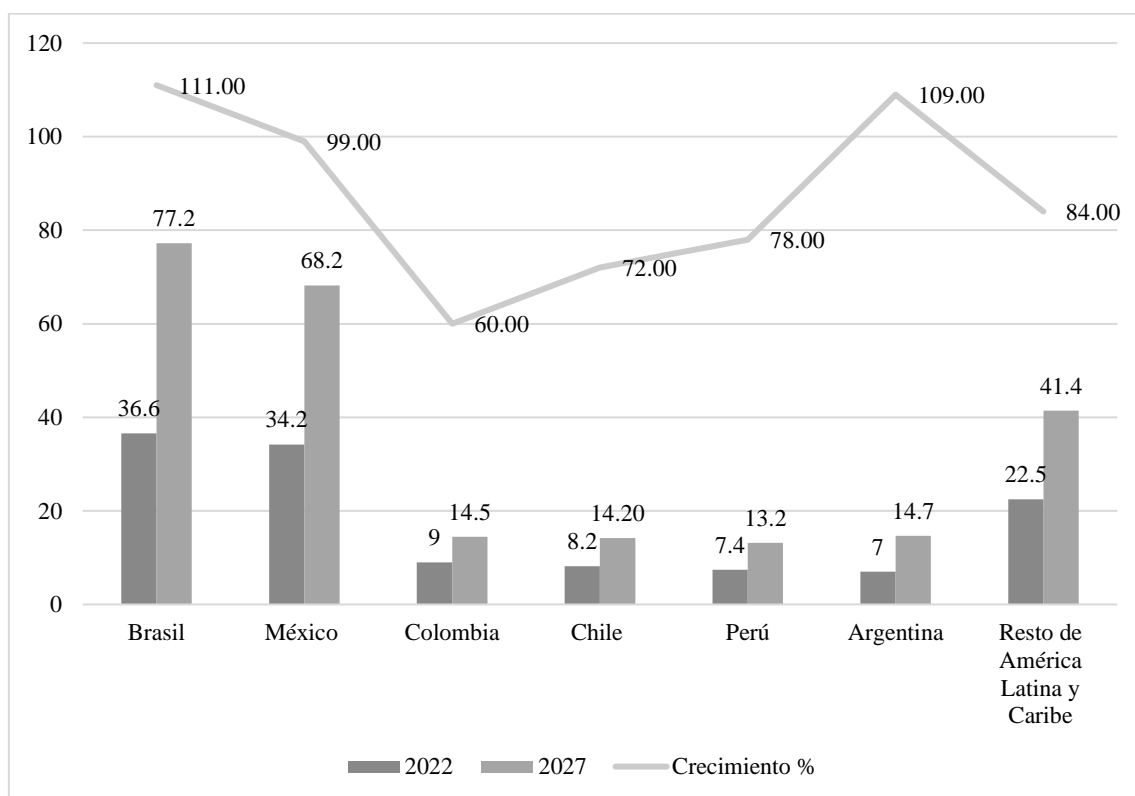
Según las previsiones mundiales, el mercado de e-commerce chino alcanzará el tope en 2023 con un valor equivalente a los 1.318,7 mil millones de USD, con una previsión de aumento anual equiparable al 12,2% esperando que alcance los 2.088,2 mil millones de USD los próximos tres años. Por su parte, en Estados Unidos se llegaron a generar unos ingresos calculados en 925,4 mil millones de USD en 2023, lo cual llega a representar una tasa de aumento del 11,2% esperando que alcance los 1.415,8 mil millones de USD el 2027. En los países europeos, se ha consolidado el tercer mercado más importante en 2022 con unos ingresos que llegaron a ascender a la cifra de 631,9 mil millones de USD, frente a ello se ha generado una expectativa en la que se observe un aumento a ritmo del 9,3% anual, y los ingresos en 2027 ascenderán a 902,3 mil millones de USD (Statista Research Department, 2023).

Para 2022, las ventas minoristas de e-commerce en los países del MENCOSUR y América central alcanzarán los 125 mil millones de USD. Gracias a las acciones y políticas de emergencia relacionadas con la pandemia ocasionada por el Covid-19, las ventas online aumentaron

notablemente, con un aumento anual del 30% en 2020-2021. Sin embargo, en 2022 se produjo un descenso significativo, y las ventas solo aumentaron un 0,3% teniendo en cuenta el pasado año (statista, 2023).

Figura 2

Principales mercados de comercio electrónico en el MERCOSUR y el Caribe entre 2022 y 2027 (en miles de millones de dólares estadounidenses)



Nota. Obtenido de statista (2023)

Según la figura mostrada anteriormente, para el año 2027 se estima que casi el mercado se duplicará, excediendo los 243.000 millones de dólares americanos. Esto representa un hito en la historia, demostrando el constante crecimiento y la importancia creciente en la región del comercio electrónico (statista, 2023). Sin embargo, específicamente en Perú, este crecimiento ha sido más lento en contraste con los otros países. El mercado del e-commerce en Perú alcanzó los 125.000 millones de dólares americanos en 2022, representando un incremento del 300% respecto al año anterior, llegando a un valor de 6.000 millones de dólares. Además, la cantidad de envíos en el comercio electrónico experimentó un grandioso crecimiento del 300%. Al mismo tiempo, un significativo número de empresas nuevas ingresaron al sector, lo que ha aumentado notablemente la actividad y competencia empresarial en este ámbito (Cámara Peruana de Comercio Electrónico, 2021).

Tabla 1

Elementos que afectan el nivel de confianza en los negocios en línea.

	Antes de la Cuarentena (Enero-2020)	Mes Julio - 2020	Cierre Total 2020
- Ingresos generados por e-commerce en la comercialización de productos a través de tarjetas	12.5%	45%	35%
-Incremento cuantitativo del e-commerce (YTY).	43%	160%	50%
-Consumidores que hacen uso de transacciones en modalidad digital.	6 mill.	8.9 mill.	11.8 mill.
-Promedio Ticket de la industria.	171 soles	231 soles	141 soles
-Ingreso en comparación al total del comercio.	1.5%	3.5%	5%
-Cantidad de organizaciones que progresivamente han optado por ventas mediante canales digitales.	65,800	131,600	263,200
-El impacto del e-commerce en la industria minorista.	2.8%	6%	8%

Nota. Obtenido de Cámara Peruana de Comercio Electrónico (2021).

Se puede observar en la tabla previa que el escenario fue influenciado en parte por las circunstancias derivadas de la pandemia. Durante el año 2020, la participación en órdenes generadas con tarjetas creció notablemente, pasando del 12.5% en el mes de enero al 45% durante el período de cuarentena en el mes de julio, reflejando en los hábitos de compra diferentes cambios. Aunque posterior a la cuarentena se presentó una desaceleración, creció un 50% el e-commerce durante el año. El número de compradores en línea pasó de 6 a 11.8 millones, aunque, en promedio, el monto por compra se redujo de S/171 a S/141, mostrando una preferencia por adquisiciones más frecuentes, pero de menor valor. Además, se observó un incremento significativo en los negocios en línea, alcanzando los 263,200 al cierre del año, y la penetración en el comercio total y en el sector minorista se situó en el 5% y 8% respectivamente, mostrando en Perú durante la pandemia una notable adaptación hacia las compras en línea (Cámara Peruana de Comercio Electrónico, 2021).

No obstante, en Perú el e-commerce enfrenta varios desafíos. Por ejemplo, el 90% de las órdenes generadas en línea se concentra en la capital del país, por otro lado, el 55% de la población presenta preocupación al entregar datos de tarjetas de crédito, así como información de índole personal. Adicionalmente, el 40% todavía muestra preferencia por la experiencia tradicional, que

consiste en probar los productos y verlos de manera física previa compra, y en cuanto a las entregas online, el 39% teme que no se concreten de manera adecuada. A esto se suma que, a pesar de los esfuerzos por promover el e-commerce mediante eventos de alto tráfico como los Cybers, la desconfianza persiste en las ofertas por internet, lo que genera problemas y preocupaciones para los clientes, principalmente aquellos que se deciden por la modalidad de entrega de los productos en la misma tienda (Cámara Peruana de Comercio Electrónico, 2021).

2.1.2. Transformación digital y la Omnicanalidad

La modificación del sistema digital involucra la incorporación de innovadoras tecnologías en todos los procesos de la empresa con el propósito de optimizar y mejorar las operaciones, embellecer la experiencia tanto de los consumidores como de los trabajadores, e incluir modelos de trabajo novedosos. Se quiere que la tecnología sea una herramienta que sirva de ayuda en las tareas de los procesos y no sea en sí mismo el objetivo final (Mordecki et al., 2022).

En el mercado, los múltiples cambios llevan a las compañías a alternar sus concentraciones y enfoques para llegar directamente a los clientes, aprovechando las oportunidades que ofrecen los compradores de diferentes canales (multicanal), adaptándose y moldeándose a clientes cada vez más complicados y exigentes debido a la globalización. Esto permitió a las firmas ingresar a sectores que antes habrían resultado imposible (Andrés et al., 2017).

En este contexto, la aplicación de una estrategia omnicanal está directamente relacionada con el user experience; es fundamental tener la perspectiva del consumidor y la conexión de la marca para lograr éxito en la estrategia. Esto implica un mix adecuado y sólido de canales de interacción para robustizar la conexión con la marca. Por tanto, muchas firmas están renovando y revisando sus modelos de relación con el fin de mejorar experiencia del cliente y la eficiencia operativa del cliente a través de la integración efectiva en todos los puntos de contacto (Romero et al., 2018).

2.1.3. La seguridad y confianza en el e-commerce

Es fundamental la protección en las transacciones electrónicas para contrarrestar diferentes amenazas, como los ataques a la red por parte de terceros y la posibilidad de accesos no autorizados que puedan resultar en transacciones no autorizadas de datos. Es esencial protegerse contra estas amenazas, ya que la falta de seguridad puede acarrear graves consecuencias, incluyendo la decadencia de privacidad, datos financieros e información sensible, provocando a los consumidores dificultades económicas (Barra et al., 2022).

Por otra parte, crear confianza en los clientes es un aspecto crítico para el logro adecuado de las ventas generadas online, aunque constituye un reto para las compañías del sector de comercio

electrónico por las preocupaciones que sus clientes tienen al realizar compras en línea. Por lo tanto, establecer una relación de confianza entre las firmas y sus consumidores ayuda a disminuir esas inquietudes a lo largo de las transacciones generadas a través de la red (Sánchez & Montoya, 2017). Se detallan factores que influyen en el grado de confianza en los negocios del rubro e-commerce:

Tabla 2

Variables que afectan el nivel de confianza en las plataformas de e-commerce.

VARIABLE	DESARROLLO
IDENTIDAD	Puede tener la certeza de que: (1) tratamos con ambos; (2) hay una persona designada y autorizada para llevar a cabo operaciones legales.
CONFIDENCIALIDAD	Evitar situaciones en las que aquellos individuos previamente no autorizados, no tengan acceso a la información que se busca proteger.
INTEGRIDAD	Asegurar la idoneidad de cualquier documento electrónico, de tal manera que se evite su alteración o manipulación.
NO REPUDIO	Existe la seguridad jurídica de que la información presentada se constituye como una expresión volitiva y tiene el carácter de medio probatorio.

Nota. Obtenido de Remolina (2006).

La garantía de la identidad, integridad y confidencialidad en las órdenes en línea se fundamenta en la utilización de tecnologías apropiadas que se alineen con los vigentes estándares. Asegurar la certeza y prevenir la cancelación de las órdenes ha sido un objetivo central de las regulaciones, dejando que los mensajes de datos tengan validez legal para manifestar la voluntad en la formalización de contratos y diversas actividades, además de servir como evidencia en legales procedimientos (Remolina, 2006).

Dado lo anteriormente expuesto, a continuación, se desarrolla el análisis del entorno macroeconómico:

Tabla 3*Matriz de análisis del macroentorno*

Factor	Variable	Fuente	Oportunidades - Amenazas
Político	La inestabilidad política del país podría conducir a nuevas crisis que debiliten la economía.	(Lucumí, 2022)	A1: La inestabilidad política puede desincentivar a los inversores al limitar las inversiones que estén dispuestos a desarrollar.
	La Ley N° 29733, también conocida como Ley de Protección de Datos Personales, garantiza el cumplimiento de las políticas de privacidad y seguridad de la información personal.	(Ley de Protección de Datos Personales N° 29733, 2013)	O1: Aplicar estrategias que impliquen el desarrollo de sistemas seguros y confiables para proteger la información confidencial que el cliente pueda remitir.
Económico	Se espera que el e-commerce en el Perú crecerá a una tasa compuesta anual del 35% entre 2023 y 2026, alcanzando los 63.100 millones de USD.	(Herrera, 2023)	O2: Aproveche el incremento continuo de las transacciones en línea a fin de ampliar e incrementar sus ofertas comerciales integrales.
	Las empresas de e-commerce que participan en eventos de alto tráfico como Cyber Monday experimentan un aumento del 500% en las ventas diarias en comparación con días regulares.	(Mercado Negro, 2022)	O3: Aproveche la alta competencia y la asistencia a eventos para realizar cambios en la página web del comprador que los diferenciarán de otras organizaciones
Social	El 67% de los compradores online afirma que la entrega en el mismo día influye en sus decisiones de compra e incluso están dispuestos a pagar por este beneficio.	(Quick, 2021)	O4: Presente opciones de entrega el mismo día a sus clientes para brindarles un mejor servicio brindándoles diferentes opciones de entrega.
	Más del 80% de los comercios del país se caracterizan por la informalidad y por ello al 39% de la población peruana que compra online le preocupa que los productos o servicios que ofrecen sean inadecuados o se entreguen incorrectamente.	(Perú Retail, 2019)	A2: Es necesario poner en máxima disponibilidad aquellos recursos a emplearse en la búsqueda de evitar la exposición del cliente o consumidor a escenarios de ciberamenazas.
	El 75% de los clientes peruanos compra online a través de sitios web, el 46% a través de apps y el	(Atentus, 2022)	O5: Aproveche la constante y creciente tendencia de la masificación del e-commerce a medida que los actores involucrados (tanto el

	38% a través de redes sociales.		cliente como el consumidor) lo llegan a emplear en grandes cantidades.
Tecnológico	Se estima que para el año 2025, a nivel mundial el 52% de las transacciones provenientes del e-commerce se llevarán a cabo mediante el uso de billeteras de tipo digital.	(ThinkUp, 2024)	O6: Proporcione múltiples opciones de pago integrando otras formas de pagar con su portal de clientes.
	Más del 70% de los clientes nacionales utiliza tecnología digital como teléfonos inteligentes o similares para ingresar en el mercado de compra y venta online.	(Gestión, 2021)	O7: Optimice la adaptabilidad de la versión móvil de la página web en beneficio del usuario.
Ecológico	Más del 60% de los Millennials peruanos eligen envases amigables con el medio ambiente.	(El Comercio, 2022)	O8: Dirigir a los clientes hacia envases respetuosos con el medio ambiente.
	Sólo se recicla el 1,9% de los residuos municipales domésticos. Perú genera más de 21.000 toneladas de residuos cada día, el 44% de los cuales se genera en la capital Lima y Callao.	(Andina, 2023)	O9: Proponer y asistir a los clientes en el desarrollo de estrategias publicitarias amigables con el medio ambiente.
Legal	La Ley N° 29571 garantiza una mejor protección del derecho a adquirir productos electrónicos; llevado a cabo bajo la supervisión y dirección de organismos estatales competentes.	(LEY N° 29571, 2011)	A3: Mostrar errores de precios y publicidad en el sitio web del cliente provoca pérdidas económicas y de reputación.

Nota. Elaboración propia (2023)

Pese a la existencia de una serie de desafíos a superarse en el entorno organizacional, la organización todavía enfrenta muchas oportunidades. Aunque la incertidumbre en el ámbito político puede desanimar a los inversores posibles, la aprobación de la Ley de Protección de Datos Personales crea una oportunidad al facilitar el desarrollo de sistemas de seguridad más robustos.

La proyección de incremento cuantitativo del e-commerce del país al 2026 presenta oportunidades estratégicas, especialmente la participación en eventos de comercio digital. Desde una perspectiva social, cuestiones tales como la entrega el mismo día y las transacciones comerciales en línea ofrecen muchas oportunidades, pero es importante asegurar los pedidos con cuidado. La llegada de las billeteras de tipo digital y el uso de equipos móviles abre posibilidades tecnológicas y la preferencia por envases ecológicos muestra la posibilidad de adaptar las estrategias de e-commerce. Por otro lado, desde una perspectiva legal, las garantías de compra electrónica enfatizan la importancia de cumplir con la ley para proteger la reputación de una organización.

2.2. Análisis del Sector

Se consideraron las fuerzas de Porter (2015) para realizar el análisis del microentorno, centrándose en la industria que contextualiza los servicios digitales. En ese sentido, se detalla el estudio previamente realizado para cada una de estas fuerzas.

I: Rivalidad entre competidores

El grado de conocimiento en este rubro presenta hasta cierto punto algún nivel de competitividad, pese a que las consultoras de índole similar son pocas, salvo el caso de BlackSip misma que se constituye como el competidor más directo del mercado. En adición a ello, las maniobras de desarrollo de las organizaciones competidoras se consideran moderadamente agresivas, lo que indica un contexto en el que la competitividad es dinámica. Así, cuestiones como las oscilaciones de los precios en el sector no suelen ser lo suficientemente constantes, tras lo cual se pueden generar situaciones durante el proceso de definición de precios o la formulación de lineamientos de planificación prospectiva puedan ser demasiado dificultosos.

Pese a que las regulaciones de índole gubernamental pueden ser algo estrictas, otras cuestiones como los costos necesarios para ingresar a ser competidor son constantes, lo que permite que las nuevas organizaciones organizacionales mantengan montos de inversión relativamente flexibles. En ese sentido, las unidades de tiempo necesarias para dar respuesta a los requerimientos del cliente son relativamente largos, lo que permite que las organizaciones accedan a lapsos temporales alcanzables para no llegar a comprometer el cumplimiento de sus obligaciones. En suma, la competencia en este contexto plantea importantes desafíos, mismos que se pueden llegar a superar mediante la adopción de una posición que se caracterice por estar equilibrada de manera

estratégica, ello como parte de la superación de la competencia. El nivel de atractivo de la industria es medio.

II: Amenaza de nuevos competidores

Los riesgos de ingreso al rubro son considerados como altos, asumiendo la existencia de una serie de retos, aunque sin llegar a ser insuperables. Pese a que cuestiones tales como la necesidad de invertir en cuestiones como marketing, economías de escala y diversos servicios son barreras con un relativo grado de importancia, el grado de fidelidad del cliente se mantiene alto, de lo que se deduce la preferencia por las organizaciones que operan en el contexto económico en cuestión. Pese a que el cliente promedio puede llegar a ser resistente al cambio, y el hecho de que sea necesaria la existencia de un capital (por mínimo que sea) para operar, cuestiones tales como la naturaleza de los canales de distribución y la necesidad de emplear herramientas tecnológicas también pueden convertirse en desafíos. Sin embargo, la pericia y cuestiones cognitivas previas se consideran insustituibles y las ventajas de costes de las organizaciones de renombre se consideran bastante significativas. En general, el atractivo de la industria basado en esta fortaleza se considera alto.

III: Amenaza de productos sustitutos

Se consideran como elementos susceptibles de sustituir a aquellas agencias, que pese a brindar el servicio, no llegan a integrarse íntegramente en el contexto organizacional, lo que puede llegar a complicar cualquier proceso de integración al comercio de tipo electrónico. Existe una variedad de ofertas alternativas en el mercado, las cuales ofertan productos similares con una estructura de precios inferiores, reduciendo por tanto la capacidad de competir, aunque no se pone tanto en riesgo cuestiones como la flexibilidad y la eficiencia que el cliente comúnmente llega a exigir. Gran demanda de ventas en línea. Por otro lado, el coste de cambiar de proveedor para los clientes (marcas) es elevado porque requiere tiempo, economía y recursos humanos, aunque los clientes pueden ahorrar costes. Por tanto, el atractivo de la industria se evalúa en un nivel moderado.

IV: Poder de negociación de los proveedores

La concentración de una cadena de suministro en una industria determinada aumenta su poder de negociación. Hay cuatro proveedores principales (Google, Vtex, PBI y Magento) y hay un número limitado de proveedores que brindan herramientas especializadas necesarias en el contexto de los servicios digitales. Los costos económicos asociados con el cambio de proveedores son altos y los productos y servicios proporcionados por estos proveedores se consideran de alta calidad. Teniendo en cuenta estos factores, se puede concluir que el distintivo de este rubro es alto.

V: Poder de negociación de los clientes

El número de clientes en comparación con la cantidad de organizaciones organizacionales que brindan servicios digitales de tipo especializado en general es enorme. No obstante, se asume que cada vez que un cliente llega a firmar un contrato constituye un ingreso significativo para las organizaciones de esta industria. Por tanto, se puede concluir que es moderado el poder de negociación de los compradores. Además, es bastante fácil para los clientes encontrar servicios alternativos. Por otro lado, cabe señalar que el costo de oportunidad de cambiar de los proveedores necesarios para los clientes se cataloga como alto, tanto en base al coste económico de la cadena de suministro como de las cuestiones orientadas a seguridad que deben manejar organizaciones organizacionales de esta índole sobre sus clientes. Contando los eventos ya mencionados, se llega a concluir que el poder de negociación del comprador es medio. A los compradores les resulta difícil iniciar un negocio por su cuenta y les resulta bastante fácil encontrar productos sustitutos. Por lo tanto, el nivel de atractivo de la industria es considerado moderado.

Conclusión del análisis del sector

Por tanto, este rubro puede considerarse llamativo como tal, debido al bajo nivel de competencia entre los competidores, lo que implica estabilidad y la necesidad de una respuesta proactiva a través de una gestión proactiva. Si bien existen desafíos importantes relacionados con el alto reto de la novedosa competencias y servicios sustitutos, la maleabilidad de los costos de entrada permite cierto grado de adaptabilidad. Por otro lado, el nivel de convencimiento del lugar de los suministros se considera alto, pero dentro de una relación de cooperación, mientras que el poder de negociación de los clientes es moderado, lo que requiere un enfoque especial en la retención y la diferenciación.

2.3. Matriz E.F.E.

La Matriz análisis de Factores Externos (ver tabla 4), según David (2018) aprueba la pertinente evaluación de oportunidades y eventos externos que sean adversos. La eventual respuesta de una organización a estas amenazas u oportunidades es factible de medirse en una escala del 1 al 4, donde 1 es lo más bajo y 4 es lo más alto. Por lo tanto, la matriz EFE proporciona una comprensión detallada de cómo los factores externos afectan a la organización y cómo ésta reacciona ante ellos:

Tabla 4
Matriz EFE

OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERACIÓN
O1: Aplicar estrategias que impliquen el desarrollo de sistemas seguros y confiables para proteger la información confidencial que el cliente pueda remitir.	0.19	4	0.76
O2: Aprovechar el incremento continuo de las transacciones en línea a fin de ampliar e incrementar sus ofertas comerciales integrales.	0.19	4	0.76
O3: Aprovechar la alta competencia y la asistencia a eventos para realizar cambios en la página web del comprador que los diferenciarán de otras organizaciones.	0.16	3	0.48
AMENAZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERACIÓN
A1: La política variante puede desincentivar a los inversores al limitar las inversiones que estén dispuestos a desarrollar.	0.12	4	0.48
A2: Es necesario poner en máxima disponibilidad aquellos recursos a emplearse en la búsqueda de evitar la exposición del cliente o consumidor a escenarios de ciber amenazas.	0.17	4	0.68
A3: Mostrar errores de valores y publicidad en la página web del cliente provoca pérdidas económicas y de reputación.	0.17	4	0.68
	1.00		3.84

Fuente. David (2018). Elaboración propia (2023)

La calificación general es 3,84 sobre 4,0, lo que indica que la estrategia actual de la organización es eficaz para aprovechar oportunidades y, por ende, defenderse de las amenazas.

2.4. Análisis Interno

Se llevará a cabo una evaluación de la cadena de valor (ver anexo 1) para identificar las resistencias y flaquezas de la organización. Se empezará desarrollando un análisis de las principales actividades. En lo que respecta a la logística interna, aunque nos hemos esforzado en automatizar todos los procesos, algunos procesos todavía deben realizarse manualmente, lo que puede provocar errores y desventajas.

Operativamente, no se cuenta con un íntegro control de la toma de decisiones de promoción y precios, toda vez que estos provienen explícita y directamente de cada cliente, lo que también es una desventaja. Sin embargo, en la prestación del servicio, podemos garantizar una gestión eficaz

del pago y, por lo tanto, una entrega oportuna. Desde una perspectiva de marketing, nuestro compromiso con el embalaje responsable es una clara ventaja. Finalmente, como parte de nuestro servicio postventa, contamos con opciones flexibles para gestionar devoluciones y reembolsos. En torno a las actividades de soporte, la infraestructura facilita la integración y gestión segura de las formas de pagar. En materia de recursos humanos, contamos con expertos cuyas aptitudes encajan en las necesidades propias de una organización que opera en un entorno digital. Cuando se trata de desarrollo tecnológico, contamos con diversas propuestas digitales que ayudan a nuestros clientes a incrementar sus ventas. Finalmente, en el departamento de compras nos centramos en la automatización de tareas que pudiesen llegar a ser repetitivas, ello con el fin de minimizar el error humano.

2.5. Matriz EFI

David (2018) menciona que, la matriz E.F.I. (Evaluación de Factores Internos) permite la evaluación de fortalezas y debilidades internas. Como se muestra en la tabla número 5, se presenta el desarrollo de la matriz EFI, la cual identifica las fortalezas y debilidades de la compañía en estudio.

Tabla 5
Matriz EFI

FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERACIÓN
F1: La empresa tiene excelentes recursos y capacidades para asegurar el aumento de ventas de sus clientes.	0.20	4	0.80
F2: La organización tiene los mejores procedimientos y programas de venta en las pasarelas.	0.14	4	0.56
F3: El servicio de la organización concuerda de forma muy eficiente con el packaging responsable del seguimiento a los clientes.	0.12	4	0.48
DEBILIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
D1: Garantizar la seguridad de los pedidos en línea expone a los consumidores a amenazas y ataques digitales.	0.17	2	0.34
D2: La efectividad de las promociones se malinterpreta debido a la falta de control que se debiese obtener en cuanto a los factores que terminan por condicionar la intención de compra del consumidor.	0.17	2	0.34
D3: Los procesos manuales aumentan la posibilidad de errores durante las ventas y promociones de productos.	0.20	2	0.40
	1.00		2.92

Fuente. David (2018) Elaboración propia (2023).

El resultado de 2,92 muestra una sólida posición estratégica, con ventajas tangibles, como la capacidad de aprovechar el incremento cuantitativo de las transacciones comerciales de compra y venta online y la adición de diferentes formas de pagar. No obstante, el plan actual necesita atender áreas de mejora, como la vulnerabilidad ante amenazas en la red de ciberseguridad y la ausencia de supervisión en el análisis del mercado para las estrategias publicitarias.

2.6. Matriz VRIO

Tabla 6

Matriz VRIO

ELEMENTO	V	R	I	O	TIPO DE VENTAJA
F1: La empresa tiene excelentes recursos y capacidades para asegurar el aumento de ventas por internet.	SI	SI	NO	----	V. competitiva Temporal
F2: La organización tiene los mejores procedimientos y programas de venta en las pasarelas.	SI	SI	NO	----	V. competitiva Temporal
F3: El servicio de la organización concuerda de forma muy eficiente con el packaging responsable del seguimiento a los clientes.	SI	SI	NO	----	V. competitiva Temporal

Fuente: Barney y Griffin (1992). Elaboración propia (2023).

Conclusión de las ventajas competitivas

Por medio de la promoción de un desarrollo constante de las ventas en línea, excelentes procesos y programas de venta en las pasarelas y un manejo muy eficiente del packaging responsable del seguimiento de sus clientes, la organización ha desarrollado ventajas competitivas temporales muy sólidas, apoyada en sus recursos y capacidades (fortalezas relevantes según Robert Grant)

2.7. Estrategia genérica o competitiva

En base a dichas ventajas competitivas y a lo propuesto por Fred David (2018) que amplía las estrategias competitivas de Porter, la más adecuada estrategia para la organización debe ser la de **Enfoque mejor valor** que implica la mejor percepción Valor / Precio. Esto significa que la organización se dirige a un **segmento de mercado** específico (cliente) que ya tiene o está interesado en desarrollar un canal de venta exclusivamente online. Estas organizaciones valoran mucho las herramientas y propuestas digitales que se ajustan a sus objetivos organizacionales y agilizan los procedimientos y las integraciones de sitios web. Están dispuestos a pagar una prima por estos servicios siempre que estén dentro o un poco más alto, del rango de precios de sus competidores debido a la alta calidad percibida.

2.8. Misión, visión y valores de la organización

Visión: Fortalecer nuestra posición como principal proveedor de soluciones tecnológicas de vanguardia para organizaciones en línea, promoviendo el desarrollo de nuestros clientes y mejorando, con los consumidores, su conexión (Área de Recursos Humanos, 2023).

Misión: Optimizar la conexión entre nuestras marcas (clientes) y su clientela poniendo en práctica soluciones digitales creativas, excepcionales y altamente productivas (Área de Recursos Humanos, 2023).

Valores: Calidad excepcional, entusiasmo, creatividad, colaboración, compromiso, comprensión y cortesía (Área de Recursos Humanos, 2023).

2.9. Objetivos estratégicos de la organización

Según Fuertes et al. (2020), las metas estratégicas de una organización son las metas establecidas como factores que determinan desarrollo de la organización organizacional en un período determinado. Estos objetivos deben ser claros, cuantificables, factibles, pertinentes y limitados en el tiempo. Sobre esta base, se delimitaron los siguientes objetivos estratégicos para la organización examinada y se expone en la tabla 7.

Tabla 7
Objetivos Estratégicos

Objetivo	Indicadores de logro	2024	2025	2026
<u>Crecimiento:</u> Aumentar las ventas.	-Alcanzar un incremento del volumen de las anuales ventas.	S/ 15,688,558	S/ 18,983,155	S/ 22,969,618
<u>Rentabilidad:</u> Adecuado margen EBITDA	-Mantener un margen EBITDA que supere el 20% de los ingresos.	21%	21%	21%
<u>Consolidación:</u> Reducir las pérdidas ocasionadas por errores	-Reducir las pérdidas por errores, % de las ganancias mejorando la calidad de los procesos	5%	3%	1%
<u>Consolidación:</u> Mejorar el clima laboral de la organización	-Medir el porcentaje de satisfacción laboral	75%	80%	90%

Nota. Elaboración propia (2023).

2.10. Análisis FODA

La matriz FODA se utilizará para realizar un análisis adecuado, centrándose en las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la firma para que se puedan desarrollar estrategias

adecuadas como lo afirma David (2018). Se implementó la matriz FODA cruzado (ver anexo 2) en la que se desarrollaron estrategias de ataque, defensa, reorientación y supervivencia.

2.11. Estrategia de Crecimiento

Para el análisis actual se utiliza la matriz de Ansoff (1957), también conocida como matriz de mercado / productos. A partir de esta matriz se concluyó la estrategia de desarrollo de la compañía analizada en los siguientes años. La organización lanzará una campaña de marketing agresiva durante el primer año ampliar sus servicios a nuevos clientes del mismo sector, como parte de su plan de Penetración en el mercado. En el segundo año se implementará la estrategia de Desarrollo de mercado, ampliando la presencia a otros países latinoamericanos con mayor potencial de aumento en el sector del e-commerce. En el tercer año se pondrá en marcha un plan de desarrollo de Servicios, cuyo objetivo es entregar a los consumidores otras propuestas que les ayuden a optimizar sus sitios web y operaciones, disminuyendo los errores artesanales y aumentando la competitividad en el mercado digital.

CAPÍTULO III: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y PROPUESTA DE MEJORA

3.1. Planteamiento del Problema

Un número creciente de organizaciones y marcas se manifiestan mediante los canales de venta en línea, proporcionando una amplia gama de promociones destinadas a atraer a clientes en busca de productos o servicios. Estos clientes basan sus decisiones de compra en diversos criterios, como son el envío gratuito, descuentos o cupones, reseñas de los otros compradores, sencillas políticas de devolución, envíos al día siguiente, entre otros (BlackSip, 2022). En promedio, en todo el mundo el usuario de la red (internet) dedica diariamente 6.43 horas a la conexión en línea, equivalente a 100 días conectados durante el año, considerando que duermen el promedio 8 horas diarias, el 40% de la vida se la pasan conectados a la red (Kemp, 2020).

En este escenario, el e-commerce en Perú experimenta un notable incremento, pasando del 18.6 % de compradores conectados antes de 2020 al 41.8 % al cierre de 2021 (ESAN & Gestión, 2022). Es relevante destacar que el 72 % de los consumidores se disgustan si los precios en línea son los mismos de la tienda física, y el 89 % realiza investigaciones en online antes de realizar compras en establecimientos físicos (ESAN Graduate School of Business, 2019).

En el e-commerce, la presentación de ofertas en el portal digital de las empresas se erige como uno de los factores más cruciales, siendo esencial que brinde información detallada sobre las especificaciones del producto, promociones disponibles, la diversidad de productos ofrecidos y el funcionamiento claro del sistema de pago. La transparencia y la claridad en estos aspectos no solo facilitan la toma de decisiones del lado de los consumidores, sino que también ayudaron a la generación de confianza en el proceso de compra en línea. (Chong & Ali, 2022).

Debido a la relevancia de los cupones y descuentos, cualquier confusión o error en la configuración de estos puede acarrear consecuencias de gran magnitud para las marcas que participan en este mercado. El impacto de estas consecuencias dependerá directamente del nivel de la falla cometida, ya que, el Artículo número 46 de la Ley N° 29571 (2010), indica que es obligatorio por el lado de los proveedores dar lo que es mostrado por los precios y promociones de los productos que se ofrecen, siendo exigible por parte de los consumidores.

Cuando los productos se ponen a la venta en línea y se concreta la venta, no se pueden cancelar los pedidos. Los proveedores están obligados a cumplir con lo ofrecido. Por esta razón, los involuntarios errores en promociones y precios que aparecen en la página web son de gran importancia, ya que deben ser honrados y cumplidos. (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - Indecopi, 2023). En varios casos, los errores de promociones y precios desencadenan diversas consecuencias económicas como

reputacionales.

En esta situación, la investigación se centra en una compañía que proporciona a los clientes diversos, abarcando aspectos como el mantenimiento y carga de catálogo. Específicamente, el servicio objeto de análisis implica la configuración de precios al cargar productos en la plataforma web, la actualización periódica de precios y descuentos, la creación de cupones y tarjetas de regalo, así como la configuración de promociones conforme a las condiciones establecidas para cada cliente, entre otras tareas relacionadas con la gestión integral del catálogo y sus componentes.

Dentro de la empresa, el proceso se inicia cuando las marcas envían solicitudes al supervisor mediante el correo. Posteriormente, el supervisor es quien asigna dichas solicitudes al analista encargado de la marca. La presencia frecuente de procesos que son manuales, como la carga de las fichas y la configuración de cupones, ha dado lugar a la aparición de errores involuntarios. Estos errores, especialmente en lo que respecta a los precios y promociones, son más recurrentes en México y Chile, generando pérdidas significativas en lo económico para las marcas. Entre los problemas o equivocaciones identificados se encuentran: incorrectos descuentos, precios inexactos y promociones cuyas condiciones de configuración no son las correctas, etc.

Las principales razones detrás de la ocurrencia de múltiples errores, según la información recopilada de entrevistas a líderes de analistas, incluyen: la entrega incompleta de información por parte del cliente, lo que lleva a que tanto el analista como el supervisor asuman datos incorrectos. Por otro lado, se destaca la excesiva confianza de los analistas en su experiencia previa en la configuración de requisitos, lo que resulta en una validación insuficiente y la omisión de pasos establecidos en el flujo de validación. Además, la falta de prueba del producto o promoción con un cupón de prueba directamente en la misma página web también contribuye a estos errores.

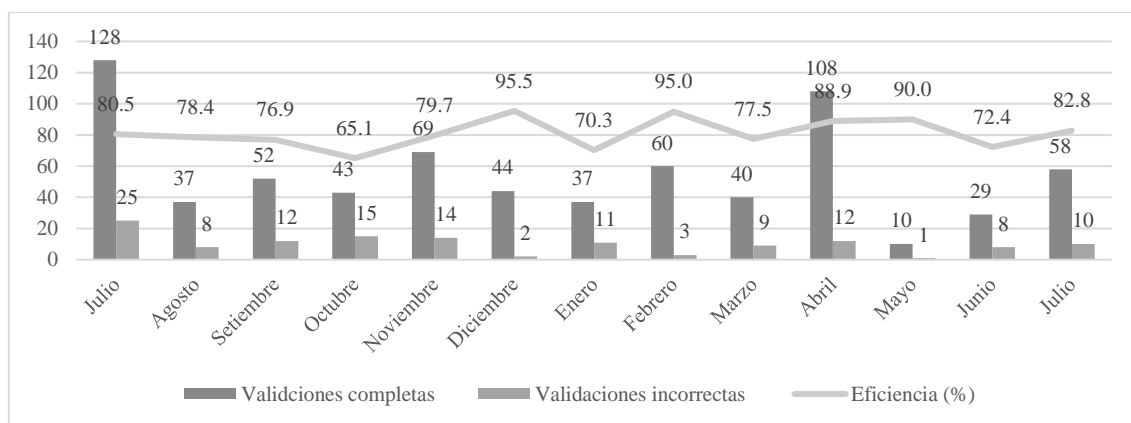
Cuando se presentan estos errores, las marcas solicitan que la empresa asuma la responsabilidad económica de las pérdidas, las cuales pueden alcanzar cifras significativas en miles de dólares. Además, los empleados que han cometido estos errores suelen ser despedidos como consecuencia de las repercusiones asociadas. En resumen, se identificaron problemas como: pérdidas monetarias para los clientes y también para la compañía por los errores cometidos por los colaboradores, el despido de empleados, por otro lado, el deterioro de la relación con los clientes e incremento de desconfianza y daños reputacionales.

En el lapso de julio 2022 hasta julio del 2023, se registraron alrededor de 100 errores correspondientes al proceso de configuración de promociones y actualización de los precios. Dichas equivocaciones provocaron que se retiren de la compañía marcas regionales (contemplan

entre 3 y 5 países) y originaron indemnizaciones para otras cuentas que eran administradas por la empresa (ver figura 3). Adicionalmente, diversos analistas fueron despedidos como resultado de errores persistentes, lo cual conllevó a la contratación de nuevos empleados y generó costos adicionales asociados a la capacitación de estos nuevos recursos. Este conjunto de situaciones ha impactado negativamente tanto en la reputación de la empresa como en su estabilidad económica.

Figura 3

Validaciones de ofertas completas, incorrectas, y eficiencia operativa (%) durante el periodo 2022-2023



Nota. Elaboración propia.

En el transcurso del lapso de análisis de 12 meses, ocurrieron diversas verificaciones de las ofertas configuradas en la compañía, revelando notables variaciones en la eficiencia operativa según lo detallado en la figura 3. La eficiencia experimentó cambios desde un mínimo del 65.1% en el mes de octubre hasta un máximo significativo del 95.5% en el mes de diciembre. En general, la empresa mantuvo una tendencia de eficiencia operativa por encima del 70%, con algunos meses destacando por encima del 80%, y dos meses en particular (diciembre y febrero) alcanzando niveles excepcionales del 95%. Estos datos resaltan la importancia crítica de tener un proceso de validación de ofertas sólido y eficiente, al mismo tiempo que señalan áreas específicas que podrían necesitar mejoras para garantizar una alta precisión en las operaciones.

Se sugiere revisar el flujo del proceso de configuración de productos y promociones para abordar estos problemas. Esta estrategia incluye asegurar que los clientes reciban una plantilla completa con la data obligatoria necesaria al hacer sus solicitudes, que los supervisores puedan comprender claramente las solicitudes previa asignación a los analistas y que los analistas realicen diferentes pruebas y validaciones exhaustivas previa presentación de los resultados a los clientes. La aplicación de este proceso de validación múltiple ayudaría a disminuir los errores manuales, lo que a su vez reduciría las pérdidas económicas y los despidos de empleados relacionados.

3.2. Metodología

La investigación presente corresponde a un diseño no experimental, en la medida que el investigador no manipuló las variables, sino que observaron y analizaron los fenómenos tal como ocurren en su ambiente natural (Hernández y Mendoza, 2018).

Por otro lado, respecto al enfoque de la investigación, corresponde con el cualicuantitativo, mismo que es un enfoque mixto, donde combina técnicas cuantitativas y cualitativas para proporcionar una comprensión más completa de un fenómeno de estudio (Hernández y Mendoza, 2018). Además, el estudio se corresponde con el tipo aplicado, en la medida que se centra en resolver problemas específicos y prácticos (Campos, 2020).

La metodología de investigación se desarrolló sobre bases de fuentes primarias como secundarias. En cuanto a las primarias, se centraron en recaudar información de los principales errores cometidos en el proceso, causas, repercusiones, entre otros. Por otro lado, las fuentes secundarias se centraron en la revisión bibliográfica de literatura relevante relacionada al sector de comercio electrónico y también en la exploración de documentos y procesos de origen interno de la compañía.

Para el enfoque cualitativo, la entrevista fue la técnica de recolección de datos, entendida como aquella a usarse si es que lo que se busca es entender de manera completa el tema de investigación (Escudero y Cortez, 2018). El guion de entrevista es el instrumento de recolección de datos en la técnica de la entrevista, el cual es entendido como una lista de preguntas que el investigador recomienda para que el sujeto analizado pueda describir de forma detallada sus percepciones en relación al fenómeno en estudio (Katayama, 2014).

Por otro lado, para el enfoque cuantitativo se empleó la ficha de análisis documental, la cual es una herramienta estructurada que facilita la recopilación sistemática de información relevante para una investigación o análisis específico. En ella se incluyen campos y categorías específicas diseñadas para capturar datos numéricos y cualitativos de manera organizada y detallada, permitiendo registrar variables clave, indicadores de desempeño, fechas, observaciones y cualquier otro dato relevante para el estudio (Hernández y Mendoza, 2018)

Con la información recolectada y luego analizada, se desarrolló la propuesta de mejora basada en el BPM (gestión por procesos), compuesta por 5 fases, definidas por: Planificación, modelado (se desarrolló el mapeo de procesos as-is y el to-be, donde se situaron tiempos, oportunidades de mejora, tipos de tareas con sus respectivos responsables, etc.), implementación, seguimiento y control, y, por último, sistematización y refinamiento.

CAPÍTULO IV: MARCO TEÓRICO

4.1. Comercio online

El D-commerce o también llamado comercio digital es una modalidad de e-commerce empleado por empresas para mostrar y ofrecer productos online (Ihnatenko et al., 2023). Este tipo de comercio no se limita solo a productos tangibles o físicos, sino que también incluye productos digitales como servicios, noticias, suscripciones y documentos electrónicos. Los negocios se responsabilizan de la venta, entrega y gestión de pagos, reembolsos, facturación y otras tareas contables para los clientes de los editores en línea (Anggraini et al., 2023). Esta práctica es considerada como una forma de comercio en línea debido a su enfoque en el cambio que se da de productos electrónicos (Erasums-Plus, 2019).

El e-commerce ha mostrado una modificación y alteración acelerada ocasionado por el aumento en la demanda de clientes cada vez más informados y con mayor experiencia, quienes han convertido la red en un canal de ventas crucial. Este desarrollo se atribuye a la creatividad de los negocios y sus encargados, así como a los avances de la tecnología. Por lo tanto, los cambios tecnológicos y los hábitos sociales han sido factores determinantes en esta rápida progresión y crecimiento (Álvarez et al., 2023).

4.2. Eficiencia operativa

Con eficiencia operativa García-Navarro et al. (2019) se refiere a la capacidad de la empresa para usar de manera eficiente y efectiva sus recursos con el objetivo de cumplir sus metas. Esto incluye cómo la empresa gestiona y utiliza recursos como materiales, el personal, el tiempo y el capital en la producción de lo que ofrece.

4.3. Fullcommerce

Esta estrategia digital consta del integral manejo de múltiples canales digitales, y las compañías que rivalizan en este mercado requieren un completo grupo de herramientas para que puedan implementar eficientemente el e-commerce, permitiendo a los negocios aumentar sus ventas en línea. Al adquirir enfoques integrados, las firmas pueden obtener ventajas como también oportunidades de crecimiento, tráfico de calidad, eficiencia tecnológica, mayor lealtad de clientes y la disminución de proveedores al momento de encontrar todo en un mismo lugar (Cortés, 2022).

En este contexto, representa una omnicanal estrategia que incluye los diferentes servicios que se requieren para que un negocio funcione y rinda en el entorno digital. Esto comprende desde los

cimientos de la creación de la tienda online, el manejo de catálogos y la publicidad optimizada, hasta el manejo de operaciones, gestión de contenidos y el servicio al cliente (Envíame, 2023).

4.4. Tráfico en la red

El flujo de datos en la web comprende todas las interacciones que involucran la transmisión y recepción de datos en un sitio web, siendo un indicador clave para evaluar la mejora del SEO. Esta métrica refleja la relevancia de un sitio web, ya que cuantas más interacciones genere una página o artículo, mayor será su visibilidad en los motores de búsqueda y sus oportunidades de conversión (websLima, 2020). Las industrias establecen varios objetivos para sus canales en línea, como lograr la tasa de conversión deseada, incrementar las suscripciones a la base de datos mediante formularios, aumentar el número de registros y mejorar las ventas. Es importante destacar que, sin visitas, será difícil alcanzar estos objetivos ya que la conversión de leads en clientes reales depende de la generación de tráfico (Vercheval, 2020).

Perú es anfitrión de numerosos eventos minoristas de gran afluencia diseñados para impulsar los ingresos de las marcas. Algunas de las campañas más destacadas y reconocidas son:

-Cyber Wow: Se trata de eventos de comercio electrónico de gran visibilidad y escala, que reúnen a diversas organizaciones a través de sus sitios web con atractivos descuentos superiores a los ofrecidos en semanas anteriores. Este evento está programado para tres ocasiones a lo largo del año, cada uno con una duración de cinco días (IAB Perú, 2023).

-Cyber Day: Este evento se celebra tres veces al año, con una duración de cinco días en cada ocasión. Es gestionado por la C.C.L. (Cámara de Comercio de Lima) con la meta de fomentar los ingresos mediante el e-commerce en el país (Cámara de Comercio de Lima, 2023).

-Black Friday: Originario de USA, este evento implica que diversas organizaciones ofrezcan sus productos a precios significativamente reducidos. Se lleva a cabo una vez en el año, el día siguiente al Día de Acción de Gracias (Tiendas Peruanas SA, 2023).

-Cyber Monday: Este evento se realiza el lunes siguiente al Black Friday y está diseñado para ofrecer descuentos exclusivamente en línea. Surgió como una continuación del Black Friday y se celebra una sola vez en el año (Gámez, 2019).

4.5. Los Procesos

Las empresas están constantemente evolucionando e innovando, ya que necesitan cumplir con ciertos estándares de competitividad para lograr una gestión eficiente y efectiva. Existe una

creciente necesidad de verificar y transformar los diversos métodos de análisis, planificación y administración de las empresas, motivada por los desafíos emergentes en los mercados. Para operar de manera efectiva, los negocios deben identificar primero y manejar los diversos interrelacionados procesos, tomando decisiones basadas en estrategias Permitiéndoles obtener una competitiva ventaja y buscar la excelencia empresarial mediante la mejora continua de procesos (Nogueira et al., 2004).

De acuerdo con Bravo (2011), un proceso es la manera como se realizan las actividades, desde la identificación de una necesidad hasta la elaboración y comercialización del producto. Los procesos se consideran medios para alcanzar las metas de la empresa, ordenándolos de manera óptima para este propósito, con énfasis en la calidad, eficiencia y productividad.

Las ventajas de una gestión efectiva de procesos son diversas: 1. Proporciona una comprensión clara de las actividades y cómo se llevan a cabo, permitiendo identificar fortalezas y áreas de mejora. 2. La medición de costos a nivel de actividades ayuda a determinar el costo real de los servicios o productos ofrecidos por la compañía. 3. Contrastar los procesos con las mejores prácticas del sector permite mejorar y aprender continuamente. 4. El rediseño de procesos conduce a mejoras significativas en el rendimiento. 5. Contribuye al fortalecimiento del manejo del conocimiento, ya que cada proceso documentado representa conocimiento valioso para la empresa. 6. Facilita el control de gestión al proporcionar información importante e incorporar indicadores en real tiempo (Bravo, 2011).

4.5.1. Los Tipos de Procesos

Los que constituye la columna vertebral en una empresa son los procesos empresariales, compuestos por una secuencia de pasos repetitivos diseñados para alcanzar un resultado específico. En muchos casos, estos procesos están interrelacionados de alguna manera, impactando diversas áreas de la empresa y, por ende, sus metas finales. Por esta razón, es crucial que todos los procesos estén bien estructurados y definidos, minimizando cualquier posibilidad ante el error para evitar que una actividad deficiente influya en el resto de la empresa. Es de suma importancia destacar que la naturaleza de los procesos empresariales varía según lo ofrecido al cliente (Exact, 2021).

Existen tres tipos principales de procesos organizacionales fundamentales para el desempeño de la empresa:

- Procesos Operativos: También conocidos como primarios, estos procesos son esenciales ya que están relacionados con los objetivos finales de la compañía, principalmente respecto a la

producción y venta de productos o servicios. Estos procesos proporcionan valor directo a los clientes (Exact, 2021).

- Procesos de Gestión: Estos procesos tienen como meta coordinar actividades diferentes tanto de los operativos procesos como de los de apoyo, buscando lograr eficacia y eficiencia mediante la medición, seguimiento y control de las operaciones (Exact, 2021).

- Procesos de Soporte o Apoyo: Estos procesos tienen la función de respaldar los procesos primarios, asegurando su correcta ejecución. Aunque no aportan valor directo al cliente, son fundamentales para garantizar la eficacia global de la empresa (Exact, 2021).

4.5.2. Manual de procesos en las compañías

Documentar los procesos a través de manuales de procedimientos en las compañías es una práctica altamente recomendable en términos de gestión organizacional. Trata de la creación de un documento que describe actividades críticas o esenciales para un negocio, representando de manera estructurada uno o diferentes procesos que se desarrollan en la organización (Torres, 2019). Las ventajas de documentar los procesos mediante un manual de procedimientos, incluyen:

-Al detallar cómo deben realizarse los procesos esenciales, se reduce la probabilidad de cometer errores por parte de quienes ejecutan estas actividades (Torres, 2019).

-La documentación de procesos permite mejorar y optimizarlos, al proporcionar una comprensión clara de por qué se realizan las tareas de cierta manera, lo que a su vez facilita encontrar formas más eficientes de llevar a cabo las actividades con menor uso de recursos (Torres, 2019).

-Se disminuyen tiempos de formación y capacitación de los empleados durante su incorporación o en situaciones de rotación entre diferentes áreas de la empresa (Torres, 2019).

-Se evita la concentración excesiva del conocimiento en un número limitado de empleados, ya que al documentar los procesos se comparte el conocimiento con nuevos colaboradores encargados de ejecutar dichos procesos (Torres, 2019).

Para que sea efectivo un manual de procedimientos, se debe contar con una clara estructura y una adecuada documentación. Esto incluye un título específico que ayude a identificar el proceso, un objetivo que explique la razón del alcance y su razón de ser, delimitando los límites y restricciones del proceso a documentar. Es fundamental incluir a los responsables en la redacción del manual, ya que poseen un conocimiento profundo de las actividades. La detallada descripción de los procesos y subprocesos es esencial, especificando las tareas y cómo deben llevarse a cabo. Por

último, se recomienda ejecutar una interna auditoría para garantizar el cumplimiento de los documentados procedimientos (Torres, 2019).

4.5.3. Gestión de Procesos de Negocios

En estos tiempos de progresión global y continua transformación digital, la evaluación de las tecnologías emergentes y el estudio de sus posibles ámbitos de investigación y aplicación son de gran importancia. Las organizaciones deben desarrollar sus capacidades para seguir siendo competitivas, transformar sus negocios y ser más eficaces. A veces, incluso necesitan cambiar sus modelos de negocio por completo (Al-rakhami y Al-mashari, 2020). La ausencia de transparencia en la gestión de los procesos empresariales dificulta la comprensión y medición de resultados, generando cuellos de botella y elevados costes de implementación de nuevos procesos en un entorno dinámico (Mansurova, 2024).

En ese contexto, el Business Process Management (BPM) es un enfoque de gestión que busca mejorar los resultados del negocio a través de la optimización de procesos. Se basa en la naturaleza del proceso de negocio, mismo que es una unidad organizativa ágil y compleja que requiere gestión y mejora continua para mantener la competitividad, incluyendo todas las actividades, roles, recursos y reglas necesarios para producir y entregar productos o servicios (Stravinskiene y Serafinas, 2020). Así, el BPM se desarrolló como una herramienta importante de gestión que ayuda a las empresas a crecer e innovar; esta metodología incluye diseñar (o rediseñar) la lógica de negocios de la organización; modelar su implementación; gestión; ejecución; seguimiento y cambios necesarios para satisfacer al máximo las necesidades de los clientes (Chountalas y Lagodimos, 2018).

Al implementar BPM, las organizaciones obtienen beneficios como mejorar la productividad al registrar, agilizar y monitorear procesos, eliminar tareas redundantes y definir claramente las responsabilidades de los empleados (Pranata et al., 2023). Además, se logra reducir costos al mapear problemas en la gestión de la calidad y eliminar aquellos que no aportan valor. La automatización del flujo de trabajo libera recursos para la innovación y el cumplimiento, y también facilita la auditoría (de la Cruz, 2021). Además, se pueden incrementar los ingresos aumentando la producción, reduciendo tiempos de entrega, identificando cuellos de botella y mejorando el servicio al cliente, mejorando la imagen de la organización (Beerepoot et al., 2023).

La implementación de BPM en una organización trae consigo varios beneficios clave. Estos incluyen la capacidad de realizar ajustes dinámicos en los procesos en tiempo real, lo que mejora la eficiencia y la productividad (Joshi y Stubhan, 2023). Además, facilita la alineación y ejecución de estrategias comerciales, permitiendo un mayor enfoque en las opiniones de los clientes y las

demandas del mercado (Idogawa et al., 2023). También optimiza la relación entre el ámbito empresarial y la tecnología de la información, permitiendo un monitoreo y control detallado de cada ciclo de proceso y proporcionando indicadores clave del rendimiento organizacional, como tiempos y costos (Barrera et al., 2018). En resumen, la aplicación del BPM capacita a los líderes organizativos para supervisar, responder y controlar de manera efectiva a todos los aspectos de los procesos operativos.

Además, los administradores de TI aplican sus habilidades y recursos de manera más directa a las operaciones comerciales. Tanto la dirección como los empleados podrán coordinar de manera más efectiva sus esfuerzos, lo que resultará en una mayor productividad y eficiencia individual. En términos generales, la organización puede adaptarse rápidamente a los cambios y desafíos, logrando sus objetivos y premisas de manera eficiente (Cetina, 2016).

La implementación de BPM combina técnicas analíticas y de gestión orientada a procesos para mejorar la eficacia y eficiencia del servicio, destacando la importancia del desarrollo del personal para lograr los objetivos comerciales. Aunque es una estrategia organizacional complicada y exigente, es fundamental para lograr la excelencia en la organización y generar valor para los clientes y la empresa (Busch et al., 2023). En un globalizado mercado donde la cercanía a los clientes y la eficiencia operativa son cruciales, las organizaciones que no alcancen estas eficiencias enfrentarán dificultades para mantenerse competitivas y sobrevivir (Hitpass, 2017). El manejo de procesos es un ciclo dinámico, como lo define Sydle (2023), caracterizado por las etapas siguientes:

- Planificación: En esta fase inicial se ejecuta una evaluación primaria para identificar y asignar responsabilidades para diversas tareas. Es extremadamente importante reconocer los existentes procesos y asegurar que cumplan con las metas estratégicas de la empresa identificando los más importantes procesos que necesitan optimización.
- Modelado: se divide en 3, donde se incluye el análisis detallado y el diseño de los procesos.
 1. AS IS: Comience con un examen exhaustivo de los procesos actuales y evalúe cómo se implementan dentro de la organización. Se revisan los recursos disponibles y se identifican los problemas específicos que afectan a cada proceso individual.
 2. TO BE: Después de preparar el plan estratégico y evaluar diferentes escenarios, la fase de prototipado de procesos pasa a identificar posibles mejoras y cambios en los procesos existentes. En esta etapa se desarrollan actividades, políticas y métricas para alinear los procesos con los objetivos y la visión de la empresa.
 3. TO DO: Entender el papel que desempeña la tecnología en la gestión de procesos y cartografiarlo para automatizar la ejecución del modelo de procesos.

- Implementación: un proceso de trabajo definido en el que participan los participantes del proceso, que incluye: preparación de cronogramas, establecimiento de metas, desarrollo de nuevos procesos. Una vez que el sistema esté activo y el equipo haya sido capacitado adecuadamente, se dispondrá de los recursos necesarios para implementar las mejoras resultantes del rediseño. Los procesos se registran y documentan.
- Seguimiento y control: a través de indicadores clave de desempeño (KPI) establecidos durante el desarrollo del proceso.
- Sistematización y refinamiento: Los procesos que no han alcanzado las expectativas previstas, ya sea por falta de una estructura coherente de tareas o debido a cambios en las necesidades, son optimizados para mejorar su desempeño y, en consecuencia, el de la empresa.

En ese sentido, la gestión por procesos implica administrar toda la organización centrándose en los procesos, que se definen como una serie de actividades diseñadas para agregar valor a una entrada y producir un resultado: lo crucial es el proceso completo, no las partes individuales por separado (Vidgof et al., 2023). Esta metodología se enfoca en el análisis, diseño y gestión de los procesos de trabajo dentro y entre organizaciones, a menudo utilizando tecnologías de la información (Beerepoot et al., 2023).

4.6. Consumidor Online

Por los cambios en el entorno, los negocios han adoptado estrategias en línea para mejorar y modernizar la eficiencia de las compras y la venta de productos y servicios. Los consumidores que utilizan internet de manera habitual están influenciados por redes sociales y tendencias (Sudirjo et al., 2023). Aunque hay diversos tipos de consumidores, la mayoría comparten la necesidad de una comunicación directa y más fácil con las marcas. Buscan conectarse mediante mensajes, chats directos en redes sociales o en la web. Los factores que influyen en la decisión de compra, incluyen (GraciAds, 2021): calidad del producto o servicio, envío gratuito, política de devoluciones ilimitadas, recomendaciones de otros clientes, facilidad de uso, entre otros.

4.7. Ley de Protección al consumidor

El Código de Protección y Defensa del Consumidor, en virtud de la Ley N° 29571 (2010), representa un cambio de enfoque que busca proporcionar a los consumidores peruanos una mayor protección de sus derechos. Esta legislación tiene como objetivo actuar preventiva, proactiva y coordinada con las otras instituciones estatales, empresariales y ciudadanas, bajo la supervisión de la Autoridad Nacional. Su objetivo es avalar que los consumidores obtengan acceso a productos y servicios adecuados, disfrutando de sus derechos y de mecanismos efectivos para su

protección, con el fin de disminuir la asimetría informativa existente (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - Indecopi, 2023).

Protección al consumidor, según Maraví (2013), es el área que se enfoca específicamente en los consumidores y sus intereses, quienes son considerados el motor del mercado. Sin embargo, al actuar individualmente, estos pueden encontrarse en una situación de desventaja frente a los proveedores. En este contexto, la Ley No 29571 (2010) se aplica en cualquier situación, ya sea directa o indirectamente, donde exista una relación de consumo entre proveedores y consumidores, realizado en territorio nacional.

En cuanto a la relación de consumo, se destacan 3 tipos esenciales: el producto o servicio que se intercambia económicamente, el consumidor y el proveedor. En conformidad con el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - Indecopi (2023), los compradores son personas naturales o jurídicas las cuales obtienen productos o servicios para su propio beneficio o el de su grupo social, no incluyendo una actividad profesional o empresarial. Por otro lado, los proveedores, son personas o entidades, privadas o públicas, que abastecen productos o servicios de manera habitual a los compradores. Esta definición establece claramente los roles y las responsabilidades en las transacciones comerciales.

4.7.1. Derechos del consumidor

Los consumidores, según Maraví (2013), tienen 3 derechos importantes que establecen las principales responsabilidades de los proveedores. Primero, tienen derecho a recibir información pertinente y completa para su toma de decisiones informadas y advertidas sobre productos o servicios. La información debe ser precisa, comprensible, proporcionada a tiempo y entregada en idioma castellano para evitar malentendidos y confusiones. El siguiente derecho implica que lo ofrecido debe ser y estar adecuado y coherente con lo promocionado; cualquier inconformidad entre las expectativas del consumidor y el producto o servicio que es recibido debe ser abordada por los proveedores.

A su vez, no está permitido que los proveedores puedan discriminar a los consumidores ya sea por motivos como sexo, origen, religión o situación económica. Si existen desigualdades en el trato debido a válidas razones, estas deben ser comunicadas de manera clara y oportuna a los compradores, asegurando la transparencia, honestidad y equidad en las órdenes generadas. Estas responsabilidades y derechos tienen como objetivo mantener la integridad en las relaciones comerciales y proteger a los consumidores (Mak y Terryn, 2019).

4.7.2. Ley: N° 29571, Artículo 46

El artículo número 46 de la Ley N° 29571 (2010) establece la envergadura de que la promoción, oferta y publicidad sean ajustados a su naturaleza, características y condiciones, conforme a las normas de publicidad. El proveedor está obligado a cumplir con lo que se ofrece al consumidor mediante promoción, publicidad u oferta, incluso si el contrato no se ha formalizado o si el consumidor aún no ha recibido el comprobante de pago. Estas disposiciones destacan la responsabilidad del proveedor de cumplir con lo que ofrece y promociona, garantizando la confianza y transparencia en las transacciones comerciales generadas, según el Código de Protección y Defensa del Consumidor (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - Indecopi, 2023).

4.7.3. Publicidad

La publicidad consiste en la promoción y presentación de ideas, bienes o servicios por parte de un patrocinador identificado (Armstrong & Kotler, 2013). De acuerdo con Cabrejos (2002), las metas de la publicidad abarcan diversos objetivos estratégicos en el ámbito comercial. Entre estos objetivos se encuentra la creación de conciencia sobre la existencia de un producto o servicio, la incentivación de prueba y repetición de compra de nuevos productos, el aumento de la cuota de mercado y la estimulación de ventas a corto plazo. También la publicidad es utilizada para contrarrestar las ofertas de la competencia, , obtener aceptación de una línea de productos y fomentar el uso intensivo de un producto o servicio (Lee y Chang-hoan, 2019). Además, busca sostener la preferencia por un producto o servicio, apoyar a la fuerza de ventas al presentar productos y empresas a potenciales clientes, reforzar la decisión de compra de los clientes, revitalizar marcas que se encuentran en su última etapa del ciclo de vida. Dichos objetivos evidencian las diferentes estrategias que la publicidad utiliza para alcanzar múltiples objetivos en el mercado.

4.7.4. Publicidad que induce al engaño

Según el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - Indecopi (2019), la publicidad de tipo comercial es esencial para los proveedores, ya ayuda a informar a los consumidores sobre lo que ofrecen mediante diversos medios, como la radio, TV y medios digitales. Sin embargo, es fundamental que la publicidad cumpla con las normativas legales para no vulnerar los derechos de los compradores. Indecopi, como entidad reguladora, supervisa continuamente la publicidad en el mercado para garantizar que sea verdadera y precisa. Si se detecta información falsa o engañosa en los anuncios, los proveedores

se exponen a multas significativas, lo que resalta la verdadera importancia de una comunicación publicitaria transparente y correcta para evitar prácticas no leales en el mercado.

En este sentido, Maraví (2013) señala que las características informativas que se ofrecen mediante la publicidad son de carácter exigible a los proveedores, aun así, no se incluyan en el contrato. Hay disposiciones específicas relacionadas con la información incluyen: el precio debe ser informado en términos totales, quiere decir, debe incluirse impuestos, comisiones y otros diversos cargos aplicables; si se muestran precios en monedas extranjeras, estos deben también ser presentados en moneda local con condiciones y caracteres iguales, aunque esto no aplica a proveedores que ofrecen productos directamente desde y hacia el exterior; la información sobre productos de manufactura nacional debe ser completamente en idioma castellano y en términos comprensibles; y, si se ofrecen productos con alguna deficiencia, usados o reconstruidos, esto debe ser informado claramente al consumidor a través de mecanismos directos de comunicación.

4.8. Promociones

Kotler (2001) indica que los programas de marketing de planificación incluyen distribución de presupuesto entre herramientas de marketing llamadas las 4 P's: producto (incentivos tangibles de la organización, incluida la calidad, diseño y marca), la siguiente p es el precio (la cantidad monetaria que pagan los clientes ya sea por el producto o servicio), la tercera es p es la plaza, y por último la promoción (actividades destinadas a destacar las ventajas del producto y convencer a los clientes para que lo adquieran).

En relación con la herramienta de promoción, la fijación promocional de precios se presenta de diferentes maneras, como rebajas para impulsar las ventas y disminuir los inventarios, así como precios especiales durante ciertas temporadas para atraer a más clientes. Además, los fabricantes brindan devoluciones en efectivo dentro de plazos determinados y proporcionan financiamiento con bajos intereses o ya sean garantías extendidas para aminorar el costo percibido por el comprador. No obstante, el abuso excesivo de promociones puede desgastar al consumidor y generar confusión en los precios, resultando en clientes que solo buscan promociones y deteriorando en el largo plazo el valor de la marca (Armstrong & Kotler, 2013).

4.8.1. Tipo de Promociones:

4.8.1.1. Promociones de ventas

Son estrategias de marketing proyectadas para aumentar rápidamente los ingresos y ventas. Esto es especialmente efectivo en productos o servicios que pueden ser consumidos en mayores cantidades de lo habitual, lo cual impulsa un aumento en las ventas. En el caso de productos con

un consumo relativamente constante, como la pasta dental, el incremento en las ventas proviene de compras anticipadas y de captar parte del mercado de los competidores. Ejemplos de estas promociones incluyen bonos para participar en concursos al comprar un producto o también descuentos en el precio por un tiempo limitado. Estas estrategias tienen como objetivo incentivar la demanda y atraer a los consumidores mediante incentivos temporales y ofertas especiales (Arellano, 2010).

4.8.1.2. Promociones estratégicas

No buscan aumentar las ventas de manera inmediata este tipo de promociones, sino incentivar comportamientos futuros o actuales. Por ejemplo, ofrecer un nuevo producto al adquirir uno conocido ayuda a familiarizar a los clientes con el nuevo producto, fomentando futuras compras. Estas promociones se utilizan también en campañas motivacionales para distribuidores y el personal de ventas, así como también en estrategias para disminuir el crédito que es otorgado a los clientes. El objetivo principal de estas promociones es influir en el comportamiento a un largo plazo, estableciendo relaciones duraderas con los clientes y fomentando la lealtad hacia la marca (Arellano, 2010).

4.9. Precio de lista y promocional

El valor expresado en términos monetarios (precio) es una herramienta utilizada por las compañías para alcanzar el principal objetivo de su estrategia comercial, que es generar ingresos mediante las ventas. Este precio representa la cantidad que el consumidor está dispuesto a pagar y el ofertante (vendedor) espera recibir, compuesto por los costos y el margen de ganancia. En el ámbito empresarial, se distinguen dos tipos de precios frente al mercado: el precio de lista o precio de venta, y el precio neto, que es el monto final que el consumidor paga tras aplicar descuentos (Watkins, 2023).

Las marcas suelen emplear la fijación de precios promocionales por períodos limitados para ofrecer productos o servicios que estén por debajo del precio de lista, conocido también como precio full o base. Esto tiene como objetivo crear un sentido de urgencia y entusiasmo entre los consumidores al momento de la compra. La fijación de precios promocionales puede adoptar diversas formas: en primer lugar, los vendedores pueden reducir los precios base para incrementar las ventas y liquidar inventarios. En segundo lugar, se utilizan durante campañas y eventos especiales en temporadas específicas para atraer a más clientes (Bazán, 2016).

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MEJORA

Se empleará la metodología Business Process Management (BPM) para desarrollar la solución más adecuada a las necesidades de la organización. Este método se enfoca en analizar y mejorar los procesos que componen las operaciones de la organización. Además, fomenta la comunicación tanto interna como externa dentro de la organización, facilitando la identificación de actividades que agregan valor y cómo optimizarlas o mantenerlas. También permite identificar cuellos de botella en los procesos, brindando oportunidades para mejorarlos o eliminarlos para lograr la mejora continua a través del rediseño de procesos (Mescua, 2021).

Primero, se realizará un análisis completo de los procesos actuales, con la intención de identificar etapas críticas y áreas de mejora. Esto incluirá mapear los flujos de trabajo, definir roles y responsabilidades, y establecer claves indicadores de rendimiento (KPIs) buscando medir la eficiencia y efectividad de cada proceso (De Ramón et al., 2020).

Una vez identificadas las áreas de mejora, se diseñarán y documentarán los nuevos procesos optimizados utilizando herramientas y metodologías BPM. Esto implicará establecer procedimientos claros y estandarizados, definir los recursos necesarios por cada etapa del proceso, e implementar sistemas de control y seguimiento para asegurar la calidad y precisión en la ejecución de las actividades (Zuhaira y Ahmad, 2021). Además, se incorporarán mecanismos de retroalimentación y mejora continua para adaptarse a los cambios que se dan en el entorno comercial y tecnológico.

Finalmente, se implementarán los nuevos procesos mejorados, capacitando al personal en las nuevas metodologías y tecnologías. Esto incluirá la realización de pruebas piloto, la monitorización de los resultados obtenidos y los ajustes necesarios que aseguren la eficacia y alineación de procesos con objetivos estratégicos del negocio (Gudelj et al., 2021).

5.1. Objetivos

- Mejorar la eficiencia operativa del departamento de inspección laboral para asegurar tiempos de respuesta más rápidos y una gestión más efectiva de las inspecciones.
- Optimizar el uso de recursos y tecnología en la gestión de inspecciones mediante la adopción de tecnologías innovadoras.
- Promover la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión de inspecciones mediante la implementación de mecanismos robustos de monitoreo y evaluación para garantizar la imparcialidad y eficacia de las inspecciones.

5.2. Consideraciones

Se realizaron entrevistas a diferentes colaboradores de la empresa con la finalidad de recopilar información de primera mano imprescindible para el entendimiento del problema y desarrollo del presente trabajo. En la próxima tabla se muestra la información recopilada.

Tabla 8

Hallazgos obtenidos en las entrevistas realizadas

Cargo	Hallazgos encontrados
Gerente de Negocios	<p>- "Somos conscientes de los múltiples y diversos errores y fallas cometidas por los analistas, los cuales generan repercusión tanto económico como reputacional en la organización".</p> <p>- "El aumento de salarios se ve limitado por todos los diferentes pagos que se realizan por concepto de fallas y errores en las promociones y precios".</p> <p>- "Los errores persistirán si continuamos sin realizar el correcto flujo de validaciones".</p> <p>- "Buscamos posicionarnos en el mercado como una empresa experta en fullcommerce".</p>
Líder de Analistas	<p>- "No se tiene KPI's para medir fallas sobre estos procesos"</p> <p>- "No buscamos error 0 en el proceso de implementación de productos y promociones, sino evitar la masificación de errores"</p> <p>- "A los clientes (marcas) lo que más les incomoda es la poca o nula transparencia ante equivocaciones y errores".</p> <p>- "Aproximadamente, un analista se demora alrededor de tres meses en ser capacitado correctamente, a la empresa no le conviene despedirlos".</p> <p>- "En una reunión hubo un supervisor que mencionó que no validaba de manera continua por falta de tiempo las promociones de su analista ya que era su amigo y confiaba en él".</p>
Supervisores	<p>- "En mis analistas confío, a veces en el drive incorporo el mismo pantallazo de la validación analista en el casillero de validación supervisor, para que no me marque como promoción incompleta y esté en falta".</p> <p>- "Es largo y tedioso el proceso de validación, toma mucho tiempo. Cada vez hacen el proceso de validación más complicado".</p> <p>- "El cliente en la mayoría de los casos, realmente, no valida las promociones, responde que ya validó, pero realmente no se da el trabajo de validar".</p> <p>- "En más de 2 ocasiones llamé al cliente para que nos apruebe el pase a productivo de la promoción, ya que la campaña ya había empezado y se estaban comunicando beneficios que aún no se ofrecían".</p>
Analistas	<p>- "Estamos con el miedo de cometer fallas y que seamos despedidos, ya que cada vez que hay junta semanal de analistas, la líder analistas anuncia un despido".</p> <p>- "Los supervisores en algunos casos no nos dejan tener interacción directa con cliente, sólo ellos quieren dar cara al cliente y puede generar teléfono malogrado".</p> <p>- "En muchos casos, mi supervisor no pega su validación de pantalla en el Drive de validaciones, afectando al reporte de validaciones incompletas en el mes".</p> <p>- "Se presentan varios reprocesos porque, desde el principio, no se educó bien a cliente, y resultando en información incompleta sobre los requerimientos".</p> <p>- "En varias ocasiones tengo que asumir data faltante sobre los requerimientos y digo luego le digo al supervisor para que valide con el cliente, pero me olvido".</p>

Fuente. Información recopilada de las entrevistas y los agentes. Elaboración propia (2023).

1. Según las entrevistas realizadas a analistas, gerentes, analistas de gestión y gerentes comerciales de la organización (ver tabla 8), obtuvimos la siguiente información. primero. La sucursal de Perú está dividida en 6 unidades, cada una responsable de gestionar de 12 a 13

- marcas (clientes), dando un total de 78 marcas respaldadas por 26 analistas y 13 supervisores.
2. En los últimos tres años, ocho marcas han recibido 200.000 USD en compensación, dos de las cuales han cesado sus operaciones por completo, lo que ha resultado en una pérdida de ingresos mensuales constantes de unos 20.000 USD.
 3. Según el gerente-analista, hay un promedio de un error por dispositivo móvil por mes, lo que lleva a dedicar una cantidad significativa de tiempo a capacitar y educar a los analistas que necesitan conocimientos y experiencia en el campo del e-commerce. Además, estos errores también provocan pérdidas económicas cuando los clientes solicitan una compensación.
 4. No todos los errores benefician económicamente al cliente, pero sí afectan negativamente a la reputación y la confianza en la organización.
 5. Los errores se deben principalmente a exceso de confianza del analista, falta de coordinación o malentendido de requisitos, falta de información y omisión de pasos de verificación en el sitio web.
 6. La principal queja de los clientes es la falta de transparencia sobre errores en tiempo real y la mala comunicación sobre errores solucionados que pasan desapercibidos para la marca, lo que genera quejas de los consumidores.
 7. No existen indicadores de error ni tipos de error en el área de negocio, excepto KPI de desempeño que verifican el flujo de revisiones por parte de analistas y gerentes. No existen indicadores clave de desempeño establecidos para medir y reducir errores
 8. De las solicitudes totales, 24 de ellas son atendidas sin errores, debido a que al configurar un producto o promoción carece de información completa, lo que provoca que la solicitud sea devuelta al cliente por falta de información. En promedio, un analista maneja 39 solicitudes por mes y un supervisor maneja 78 solicitudes.

5.3. Desarrollo del BPM

Como indica Sydle (2023), este enfoque se divide en cinco fases: Planificación estratégica o diseño, Modelado, Implementación, Control y seguimiento (a través de KPIs), y por último, la etapa de Sistematización o refinamiento.

5.3.1. Planificación estratégica

Esta fase inicial, es el proceso en el que una organización define y establece sistemáticamente sus objetivos, identifica los recursos necesarios y desarrolla planes de acción para alcanzar dichos objetivos en el ámbito de la gestión de procesos de negocio (Ubaid y Dweiri, 2020). Esto incluye la definición de la misión, visión y valores de la empresa, el análisis del entorno y las tendencias del mercado, la identificación de oportunidades y amenazas, la evaluación de fortalezas e internas debilidades, y la formulación de estrategias que guíen el diseño, implementación, monitoreo y

mejora continua de los procesos organizacionales (Santos et al., 2021). En esta fase inicial, se realizó un proceso de mapeo donde se identificaron las actividades fundamentales y las personas responsables de llevarlas a cabo (ver tabla 9), y dicha información se documenta en la tabla presentada a continuación.

Tabla 9

Actividades y encargados de la ejecución del proceso

ID	Tareas	Responsable
S1	Recibir solicitud del cliente y validar que la información esté completa.	Supervisor
S2	Solicitar faltante información en caso esté incompleta.	Supervisor
S3	Crear un ticket en Jira y detallar información necesaria.	Supervisor
S4	Mapear lo que se le solicitó validar.	Supervisor
S5	Confirmar precio o la promoción en el sitio web mediante cupón de prueba.	Supervisor
S6	Informar y detallar errores de configuración al analista a través de JIRA.	Supervisor
S7	Revalidar requerimiento en el sitio web mediante vales de prueba.	Supervisor
S8	Armar mail para cliente, detallando condiciones de las promociones.	Supervisor
S9	Incluir la confirmación de la solicitud en el registro de Drive "Consultar precios y promociones". (Hay 3 serigrafías).	Supervisor
S10	Notificar al analista aprobación de requerimiento por parte de cliente.	Supervisor
S11	Informar mediante mail a cliente confirmando de corrección de requerimiento	Supervisor
A1	Mapear trae y revisar la información necesaria y completa para iniciar.	Analista
A2	Configurar productos o promociones a través de vtex.	Analista
A3	Verificar en vivo con un cupón de prueba en la misma web.	Analista
A4	Verifique el vtex para ver si hay errores de configuración que deban corregirse.	Analista
A5	Notifique a supervisor en JIRA que la tarea se completó y pedir confirmación.	Analista
A6	Volver a verificar (en caso de errores o actualizaciones) precios o promociones en el sitio web mediante cupones de prueba.	Analista
A7	Notificar a través del JIRA que el requerimiento ha sido configurado.	Analista
A8	Abrir producto o promoción al público en vtex (actualizar fecha y cupón).	Analista
A9	Pegar evidencia de confirmación de solicitud en el registro de Drive.	Analista

Nota. Elaboración propia (2023).

A partir de un análisis inicial del cuadro de actividades y de entrevistas realizadas a los empleados de la organización examinada (analistas, gerentes, analistas de operaciones, etc.), se identificaron 6 oportunidades de mejora y 5 acciones recomendadas para actuar ante las oportunidades de mejora, las cuales se muestran detalladas en la tabla 10.

Uno de los componentes de la tabla en mención es la tipología de la iniciativa, la cual se clasifica según el esfuerzo y los recursos dedicados a su desarrollo, dividiéndose en tres categorías: 1. Protocolo que define normas y pasos a seguir para dirigir la realización de un proceso; 2. Quick Win, involucra modificaciones rápidas que generan resultados y ventajas de manera instantánea.; y 3. Evolutivo, involucra cambios o mejoras progresivas que se deben implementar en un plazo medio, requiriendo más tiempo y recursos que una solución rápida.

Tabla 10*Iniciativas para contrarrestar las oportunidades de mejora*

Oport. de mejora	ID_Inic.	Iniciativa	Tipología	Impacto
Recibir información incompleta para iniciar un requerimiento incurre en pérdida de tiempo.	I-01	Para evitar no recibir información primordial, se implementará un formulario de ingreso de requerimientos para los clientes, evitando las omisiones.	Quick Win	Medio
Corta agilidad en la atención de solicitudes debido a la existente manualidad en la canalización de los tickets.	I-02	Implementar un sistema de gestión de requisitos que pueda integrarse con otras herramientas, acortando tiempos y aumentando la eficiencia de requerimientos.	Evolutivo	Alto
Riesgo operativo de pérdida de evidencia y tiempo improductivo generado al incluir evidencias en Google Drive.	I-03	Ejecutar un sistema de gestión de tickets que centralice la evidencia requerida por la organización para rastrear el correcto cumplimiento del flujo de validación.	Evolutivo	Alto
Los colaboradores (supervisores y analistas) involucrados en el proceso con frecuencia omiten pasos de validación.	I-04	Crear una política organizacional que vincule el correcto cumplimiento de la validación de productos y promociones con el bono anual que se recibe.	Protocolo	Alto
Corta agilidad en la atención de ajustes y actualización de errores cometidos en los requerimientos debido a la burocracia organizativa.	I-02	Implementar un sistema de gestión de requisitos que pueda integrarse con otras herramientas, acortando tiempos y aumentando la eficiencia de requerimientos.	Evolutivo	Medio
Generación de reclamos post publicación en la web de las marcas, debido a la incorrecta validación efectiva de los clientes.	I-05	Proporcionar validación, visibilidad y seguimiento de los resultados de requerimientos, mediante Vtex y PBI.	Protocolo	Alto

Nota. Elaboración propia (2023)

Iniciativa 1: Implementación, dentro de las solicitudes de las marcas (clientes), un formulario que incluya palancas comportamentales, las cuales ayudarán a obtener información necesaria, evitando la abstención y omisión primordial de información.

Según la solicitud (ya sea promocional o de producto, ver figura 4), se apertura un formulario apropiado que contiene todos los campos obligatorios necesarios para completar la solicitud. Una vez completado, el formulario se enviará automáticamente al buzón del sistema correspondiente. Además, las alertas se enviarán por correo electrónico y notificaciones automáticas a las bandejas de entrada de los gerentes. Los formularios apropiados se encuentran en los anexos 3 y 4.

Figura 4

Alternativas del formulario

Solicitud para crear o modificar una promoción
Solicitud para actualizar el precio de un producto

Nota. Elaboración propia (2023).

Iniciativa 2: Implementar un sistema de gestión de requisitos que permita integrarse con diferentes herramientas, acortando tiempo y aumentando la eficiencia de requerimientos.

- El objetivo es agilizar los procesos utilizando Zendesk, una propuesta de gestión de tickets, para acelerar la creación de estos y simplificar su procesamiento. Esto se logrará automatizando el proceso de creación de tickets, eliminando la necesidad de visitar JIRA para crearlos. Además, integrar Zendesk con otras herramientas como Gmail y Vtex simplificará aún más las tareas de los colaboradores involucrados.

Iniciativa 3: Ejecutar un sistema de gestión de tickets que centralice la evidencia requerida por la organización para rastrear el correcto cumplimiento del flujo de validación.

- El propósito es evitar que los empleados tengan que acudir repetidamente al registro de Google Drive para dejar sus comprobaciones como validación, ya que se pretende centralizar estas comprobaciones en el ticket original creado por Zendesk.

Iniciativa 4: Crear una política organizacional que vincule el cumplimiento correcto de la validación de productos y promociones con el bono anual que se recibe.

- Debido a la detección de analistas y supervisores que no están siguiendo el correcto flujo de validación, incurriendo en falta grave por la consecuencia de los errores, se propone incluir un kpi de cumplimiento relacionado con el bono anual que reciben los colaboradores.

Iniciativa 5: Proporcionar validación, visibilidad y seguimiento de los resultados de requerimientos, mediante Vtex y PBI.

Validación con Vtex

- Las marcas expresaron su insatisfacción ya que se les obliga a validar sus propias solicitudes, ya que genera un cuello de botella. Se busca resolver este problema eliminando la responsabilidad del cliente en esta etapa de verificación. En cambio, se asignará la responsabilidad de la verificación final a los analistas, quienes se encargarán de revisar las transacciones iniciales generadas por promociones o ventas de productos en Vtex para garantizar el adecuado canje de los beneficios de la transacción.

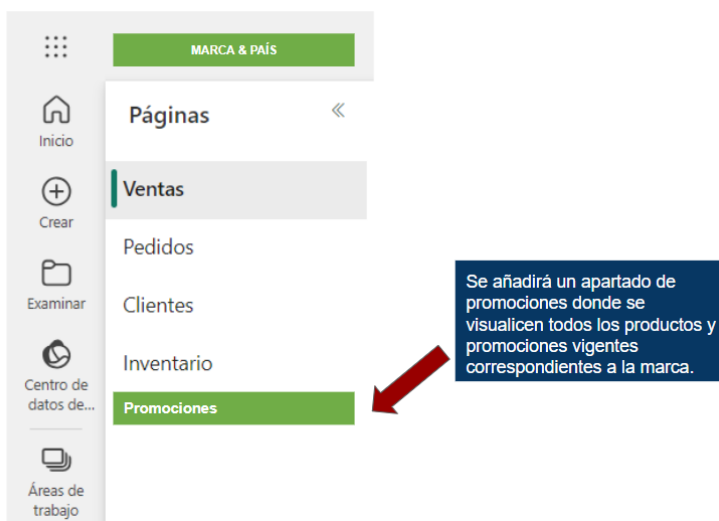
- Power BI ya está presente en la organización, contribuiría con el monitoreo y control de productos y promociones con problemas, dando una respuesta ágil. La integración de Zendesk con Vtex y PBI simplifica la recopilación y centralización de la información necesaria para los paneles que se pretenden implementar en PBI.

Autenticar con Power BI

- Para reducir el número de errores y evitar la masificación de estos, se busca introducir una sección (Figura 5) que controle y dé una visión clara de la implementación de precios y promociones en el sitio web cada cliente, y al mismo tiempo proporcionar notificación si se detectan comportamientos inusuales. Este sistema será desarrollado utilizando Power BI para garantizar una mejor gestión de la información.
- El seminario presentará tanto promociones como productos de la marca. Los usuarios podrán filtrar esta información de acuerdo con la fecha y los tipos de promociones, facilitando la navegación y la búsqueda de datos.

Figura 5

Apartado, generado en PBI, de productos y promociones del cliente



Nota. Elaboración propia (2023).

En el anexo 5 se desarrolló un modelo de cómo quedaría el apartado de productos y promociones en PBI. Entre la información que se podrá ver en el apartado, se encuentra: fecha de inicio y fin, nombre de la promoción tal cual está creado en Vtex, descripción, y el semáforo. Cabe mencionar que el semáforo tendrá 3 colores como indicadores (ver tabla 11).

Tabla 9

Semáforo que muestra el estado del producto o promoción

Color	Estado
●	No se observan irregularidades en las transacciones.
●	No se están produciendo transacciones; es necesario verificar si la configuración está en orden.
●	Existen irregularidades en las transacciones que se han generado.

Nota. Elaboración propia (2023).

Power BI emitirá alertas en color rojo al producirse:

- Transacciones que experimenten un incremento del 50% en ventas en comparación con la media del ticket de la semana anterior.
- Órdenes que contengan más de 10 SKU o que tengan descuentos superiores al 70%.
- Un mismo usuario efectúa más de 4 compras en un único día.

En el anexo 6 se desarrolló un prototipo del mensaje alerta que se enviará al analista y supervisor, a través del correo, en caso el semáforo muestre el color rojo.

5.3.2. Modelado

Está conformado por 3 pasos, en busca del análisis y diseño de procesos: el AS IS, el TO BE y el TO DO.

- **AS-IS**

Se calculó un tiempo promedio para cada etapa del proceso real, el cual se determinó al cronometrar a 5 supervisores y 5 analistas pertenecientes a diferentes cuentas (marcas). Estos datos se encuentran detallados en el anexo número 7. Por otro lado, en los anexos 8, 9 y 10 se documentó el flujo real del proceso en estudio, donde hay 3 involucrados: el supervisor, el analista y el cliente. Las herramientas que se utilizan en el flujo son: Jira, Vtex, Google Drive y Gmail.

- **TO BE**

En esta etapa, se desarrolla el prototipo del flujo, donde se incluyen las modificaciones a las tareas nuevas y aquellas que fueron ajustadas, así como también se mapean las que fueron retiradas del flujo inicial. En los anexos 11, 12 y 13 se desarrolló el flujo TO BE.

Actividades eliminadas del "AS-IS":

1. Adjuntar evidencias (resumen de Vtex, prueba directa en web, aprobación del cliente, etc.) de validaciones en Google Drive, esto debido a que se estará centralizando en el ticket de Zendesk.
2. Creación de Jira para responsabilizar al analista de la tarea, ya que cliente generará directamente el ticket al momento de realizar el requerimiento.

Actividades actualizadas:

1. Gestionar configuración de producto o promoción: El cliente solicitará a través de Zendesk y no mediante Gmail, creándose un ticket automáticamente.
2. Adjuntar evidencia: tanto los analistas como supervisores ya no adjuntarán los prints de validación en el Drive, ya que ahora se centraliza dicha evidencia en el ticket de Zendesk.
3. Aprobación por parte de cliente la publicación del producto o promoción: La validación de la marca será alertada a cliente directamente por el ticket, siendo innecesario destinar tiempo al correo de confirmación (primero se le comunica al supervisor y este informa mediante Jira al analista responsable).
4. Pedir información adicional al analista (en el ticket de Zendesk): Las respuestas tanto del analista como supervisor se encontrarán en el ticket, reduciendo así el paso de dirigir mail al supervisor y este derivarlo al analista.

Actividades nuevas del "To be":

1. Los clientes ahora enviarán solicitudes de precios y/o promociones directamente a través de Zendesk, asegurándose de que el formulario inicial se incluya automáticamente para evitar omisión de información.
2. Los estados de las solicitudes se han ajustado para que tanto los supervisores como los analistas puedan realizar un seguimiento del progreso de las solicitudes dentro de la organización, incluidos estados como "Analista bajo administración", "Analista en revisión", "En revisión por el supervisor", "En revisión", "En progreso", "Clientes verificados" y más.
3. La verificación de la aplicación correctamente configurada en transacciones reales se realizará mediante el filtro Vtex. Esto implica verificar una o dos transacciones reales para garantizar que los pedidos tengan productos o promociones correctas.
4. Se realizará un seguimiento de la sección Productos y Promociones en Power BI.

Durante la ejecución del nuevo proceso, se realizó una evaluación del tiempo de trabajo de cada encargado, el cual se encuentra detallado en la tabla 12. Se observa que en el flujo de trabajo actual (As is), el tiempo total requerido para realizar todas las actividades fue de 01:21:30 horas, mientras que en el flujo propuesto (To be), este tiempo se redujo a 00:55:40, presentando una reducción de 26 minutos en el tiempo total del proceso.

Tabla 10

Tiempo promedio del flujo según responsable

	Analista	Supervisor	Tiempo
As Is - Flujo	00:42:20	00:39:10	01:21:30
To Be - Flujo	00:37:55	00:17:45	00:55:40

Nota. Elaboración propia (2023).

- **To Do**

Para satisfacer las necesidades de esta fase, en la tabla 13 se elaboró una matriz de comparativa, en la que se analizan diferentes posibles herramientas para mejorar el proceso examinado. Para garantizar una correcta evaluación de herramientas, se ha tenido en cuenta características básicas como: el precio, si la herramienta es friendly, lo que garantiza una rápida formación de analistas y directivos, si es funcional, si es personalizable y la integridad con otros sistemas/herramientas como Gmail, Vtex, etc.

Tabla 11

Matriz comparativa de herramientas

Característica	Score	Nota	Bitrix24	Nota	Zendesk	Nota	HubSpot	Nota	Salesforce
Precio	0.2	2	0.4	1	0.2	1	0.2	2	0.4
Facilidad de uso	0.25	2	0.5	3	0.75	2	0.5	1	0.25
Funcionalidades	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6	3	0.45
Personalización	0.15	2	0.3	3	0.45	2	0.3	1	0.15
Integridad con otros sistemas	0.25	2	0.5	2	0.5	2	0.5	2	0.5
Total	1		2.15		2.5		2.1		1.75

Nota. Elaboración propia (2023).

La Tabla número 13 visibiliza la puntuación ponderada de Zendesk en comparación con otros softwares, con un total de 2.5 puntos, lo que lo posiciona como la mejor opción.

Con base en la tabla previa, Zendesk se presenta como una herramienta de innovación óptima gracias a su análisis exhaustivo de cada propuesta, evaluada mediante una escala de puntuación de 0 a 1 para sus características específicas. Posteriormente, se asigna una puntuación a cada propuesta y se multiplica por su respectiva calificación. El resultado total nos facilita la identificación de la propuesta más idónea para la implementación. En este contexto, Zendesk obtiene 2,5 puntos, seguido por Bitrix24 y HubSpot.

Por otro lado, en la tabla 14, se evalúan las ventajas, desventajas y costos de cada software para encontrar el software más adecuado para lograr el objetivo.

Tabla 12

Beneficios y limitaciones de herramientas que mejoran la eficiencia de los procesos

Herramienta	Beneficios	Limitaciones	Costo Mensual
Bitrix24: Oferta colaborativa que incluye una variedad de herramientas diseñadas para mejorar la eficiencia y la comunicación en entornos empresariales.	-Permite la colaboración entre equipos internos de la entidad (coordinación de tareas, calendarios compartidos, comunicación grupal, etc.). -Coordinación de proyectos: capacidad para asignar tareas y monitorear el avance, etc. -Instrumentos de mercadotecnia: posibilidad de administrar campañas de marketing directamente desde la plataforma (Bitrix24, 2024).	-Tarifas de suscripción elevadas. -Desafíos de implementación para organizaciones de menor tamaño. -Necesidades de infraestructura: generan aumentos en costos y complejidad.	\$12 por persona.
Zendesk: Software diseñado para brindar servicio al cliente y soporte técnico, asistiendo a las organizaciones en la gestión de sus interacciones con los clientes.	-Concentrar información en un único lugar. -Implementar un sistema de emisión de billetes eficiente. -La automatización posibilita la mejora de procesos y ahorra tiempo. -Integración con otras herramientas y propuestas, simplificando la colaboración y la comunicación entre equipos diversos. (Zendesk, 2024).	- Integraciones específicas que no se adapten a los requisitos de la empresa. -Restricciones en la personalización en los planes más básicos.	\$29 por persona.
HubSpot: Su enfoque radica en administrar el ciclo de vida del cliente.	-Diversas funciones. -Amigable y fácil de usar. -Integración con otros sistemas (HubSpot, 2024).	-Precio más elevado que otras herramientas de CRM. -Puede ser más pronunciada la curva de aprendizaje.	\$45 por usuario/mes.

Salesforce: Ofrece diversas capacidades que incluyen marketing, ventas, servicios, y más, siendo una opción ideal para empresas de todos los tamaños que deseen gestionar de manera integral las relaciones con los clientes.	-Múltiples capacidades. -Altamente adaptable según necesidades específicas. -Compatible e integrable con otros sistemas (Salesforce, 2024).	-Costo superior en comparación con otras soluciones de CRM. -El proceso de aprendizaje puede ser difícil al principio.	\$79 por usuario/mes.
--	---	---	-----------------------

Nota. Elaboración propia (2023).

Después de analizar las características, beneficios (especialmente la capacidad de integración con otras propuestas) y costos, se optó por Zendesk como la elección preferida. Estas alternativas mejorarán y agilizarán las interacciones entre las organizaciones y sus clientes, ofreciendo diversas herramientas y soluciones que contribuirán a que las organizaciones brinden un servicio eficaz y aumenten la satisfacción del cliente. En resumen, Zendesk se muestra como una integral solución que permite a las empresas administrar, mejorar y organizar las operaciones de atención al cliente, mejorando la comunicación y colaboración entre los equipos de soporte y los clientes.

5.3.3. La Implantación

La implantación se refiere al proceso de implementación y puesta en marcha de una estrategia de gestión de procesos de negocio (BPM) en una organización (Butt, 2020). Durante la presente fase, se marca el plan operativo, el cual incorpora a todos los participantes clave en el procedimiento, detallando cronogramas, objetivos y procedimientos actualizados, con el fin de implementar las mejoras sugeridas en el proceso de reorganización. La Tabla 15 presenta un road map que ilustra la secuencia de los procesos de implementación de las aplicaciones.

Tabla 13

Road Map

Formulario de Requerimientos	Análisis de Necesidades y Definición de Requisitos	X								
Formulario de Requerimientos	Definición de Campos y Estructura	X								
Formulario de Requerimientos	Integración con Herramienta		X	X						
Formulario de Requerimientos	Validación y Despliegue			X	X					
Implementación de Zendesk	Configuración de cuentas y roles		X							
Implementación de Zendesk	Personalización de las funcionalidades			X	X					
Implementación de Zendesk	Pruebas y Validación de Herramienta					X				
Implementación de Zendesk	Despliegue de Herramienta						X			
Implementación de Zendesk	Capacitación cliente							X		
Generación de política interna	Desarrollo de la Política Organizativa	X								
Generación de política interna	Socialización de la política		X							
Generación de política interna	Implementación de controles			X						
Generación de proceso de validación	Desarrollo de Proceso	X								
Generación de proceso de validación	Capacitación personal interno		X							
Generación de proceso de validación	Despliegue y Retroalimentación			X						
Agilidad en la visibilidad de los resultados	Definición de Campos y Estructura							X		
Agilidad en la visibilidad de los resultados	Desarrollo de criterios para alertas							X		
Agilidad en la visibilidad de los resultados	Configuración de mensaje de alerta								X	
Agilidad en la visibilidad de resultados	Integración con Herramienta								X	X
Agilidad en la visibilidad de los resultados	Validación y Despliegue									X
Implementación Zendesk y PBI	Capacitación personal interno									X

Nota. Elaboración propia (2023).

Se desarrollará un manual cuyo propósito es informar a los analistas y supervisores acerca de las modificaciones implementadas en el proceso, así como de introducir la nueva herramienta, detallando sus responsabilidades y otros aspectos pertinentes. Adicionalmente, se ejecutará un programa de capacitaciones dirigido a los analistas y supervisores para que se familiaricen con el uso de la propuesta de Zendesk.

5.3.4. Seguimiento y control

Para esta fase, se establecerán indicadores clave de desempeño (KPIs) para supervisar los resultados y asegurarse de que se estén desarrollando de una manera efectiva. La evaluación/medición de resultados es fundamental para evaluar el progreso y la eficacia de las acciones implementadas. Los KPIs, son los siguientes:

Tabla 14

Indicadores AS IS – TO BE

Indicador	Fórmula	As Is	To Be
Tiempo del proceso	Tiempo del proceso real	81.3 min	55.4 min
Tiempo programado	Tiempo del proceso programado	70 min	70 min
Solicitudes atendidas correctamente	Cantidad de solicitudes atendidas sin errores	24	39
Total de solicitudes	Total de solicitudes	39	39
Eficiencia	Tiempo real / Tiempo programado	16%	79%
Eficacia	Solicitudes atendidas correctamente / Total de solicitudes	61.5%	100.0%
Productividad	Eficiencia x Eficacia	9.9%	79.1%

Nota. Elaboración propia (2023).

CAPITULO VI: VALORACIÓN

En este capítulo, se evaluará las mejoras propuestas para los subprocesos de promoción y cumplimiento de productos. El punto de partida serán las oportunidades de mejora que fueron identificadas en los capítulos pasados.

6.1. Indicadores

En la tabla número17, se exponen los resultados variados de la investigación sobre la mejora propuesta en el capítulo 5. Aquí se describen estos efectos:

Tabla 15

Impacto cualitativo de la propuesta de mejora planteada.

Nº	Oportunidades de Mejora	Problemas Identificados	Solución
1	Recibir información incompleta para iniciar un requerimiento incurre en pérdida de tiempo.	- Devolución de solicitud al cliente por falta de información completa. -Asumir información faltante (mala práctica), por parte del analista. -El tiempo del proceso se extiende cuando el cliente no tiene una idea clara de lo que busca. -Utilizar medios no autorizados (como WhatsApp) para hacer solicitudes.	Inclusión de formulario en solicitud inicial del cliente, buscando evitar omisión de información y ambigüedades.
2	Corta agilidad en la atención de solicitudes debido a la existente manualidad en la canalización de los tickets.	-Alto tiempo requerido para la generación de Jira's. -Alta burocracia para que los requerimientos lleguen al analista. -Cliente no tiene mapeado el estado de su requerimiento.	Uso de herramienta que centralice y canalice la información, donde todos los players involucrados tengan visibilidad y mapeo del requerimiento.
3	Riesgo operativo de pérdida de evidencia y tiempo improductivo generado al incluir evidencias en Google Drive.	-Toda la organización tiene acceso a Google Drive, el cual es auditado para revelar información que puede cambiar. -Tiempo permitido para insertar huellas digitales de verificación en el registro de "Verificación de progreso" de Google Drive. -Cada vez, el gerente-analista aumentará el número de etapas de verificación de productos y procesos de promoción. -En muchos casos, los jugadores (analistas y controladores) no respetan sus confirmaciones.	Centralizar evidencias que permita a los colaboradores involucrados ahorrar tiempo.
4	Los colaboradores (supervisores y analistas) involucrados en el proceso con frecuencia omiten pasos de validación.	-Pérdidas de miles de USD por errores en productos y promociones. -Fallas y errores por obviar el proceso obligatorio que les corresponde. -Los supervisores copian la validación del analista para insertarla en la sección de "validación supervisor", omitiendo su propia validación en el proceso.	Fomentar el adecuado proceso de validación de precios y promociones mediante la incorporación de un requisito en el bono anual otorgado a los empleados.
5	Corta agilidad en la atención de ajustes y actualización de	-No hay respuesta directa entre analista y cliente para atender dudas y preguntas. -Mucho tiempo designado al uso y la	Aplicación de herramienta de gestión de ticket (Zendesk) que agilice el

	errores cometidos en los requerimientos debido a la burocracia organizativa.	burocracia de la herramienta jira para poder gestionar requerimientos.	intercambio de información entre todos los players involucrados en los requerimientos, haciendo más eficiente el proceso.
6	Generación de reclamos post publicación en la web de las marcas, debido a la incorrecta validación efectiva de los clientes.	-Clientes se quejan por el cuello de botella generado por el paso obligatorio de validación cliente para dejar abierto el producto o promoción al público en general. -Clientes mencionan que la organización en estudio es una organización experta en fullcommerce y que no deberían delegar esa responsabilidad al cliente. -Cliente se da cuenta sobre los errores en su sitio web (una vez ya publicado en la web).	Realizar una validación adicional que no genere cuello de botella e inconveniente en los clientes; por otro lado, implementar un panel en PBI donde se pueda visibilizar rápidamente el estado de promociones y precios.

Nota. Elaboración propia (2023).

En la tabla número 18 se mostrarán los tiempos requeridos por los colaboradores tanto en la situación actual (As is) como en la futura (To be) al implementar un producto o promoción, resaltando la disminución de tiempo al adoptar el nuevo proceso.

Tabla 16

Impacto cuantitativo de la propuesta de mejora

		Tiempo requerido HH:MM:SS
Sin implementación (HH:MM:SS)	Supervisor	00:39:10
	Analista	00:40:30
	Total	01:19:40
Con implementación (HH:MM:SS)	Supervisor	00:17:45
	Analista	00:35:25
	Total	00:53:10
Ahorro de tiempo (HH:MM:SS)	Supervisor	00:21:25
	Analista	00:05:05
	Total	00:26:30

Nota. Elaboración propia (2023).

En la empresa, cada empleado completa un total de 176 horas al mes, equivalente a 10.560 minutos. La operación peruana cuenta con 13 supervisores y 26 analistas. Asimismo, la demanda mensual promedio de implementación y promoción de productos asciende a 78 para los supervisores y 39 para los analistas.

La Tabla 19 exhibe el ahorro de tiempo mensual y anual para cada empleado involucrado en el procedimiento. Las mejoras propuestas implican un ahorro mensual de 359 horas para los supervisores y 72 horas para los analistas, traducéndose en un significativo ahorro de 4.310 horas al año para los supervisores y 862 horas para los analistas.

Es esencial destacar que los empleados tienen limitaciones temporales en la ejecución de sus

labores, lo que restringe su capacidad para participar en actividades cruciales que podrían incrementar los ingresos de los clientes (marca). Esto engloba la formulación de recomendaciones para mejorar el rendimiento del sitio, la realización de pruebas A/B de manera semanal y la actualización de las etiquetas de los departamentos en Vtex cada vez que se introducen cambios en la campaña.

Tabla 17

Tiempo ahorrado a través de la implementación del To be

	Ahorro mensual de minutos	Ahorro mensual de horas	Ahorro anual de horas
Supervisor	21,548	359	4,310
Analista	4,310	72	862
Total	25,857	431	5,171

Nota. Elaboración propia (2023).

6.2. Costo de implementación

Para llevar a cabo la mejora propuesta, la empresa deberá asumir ciertos costos adicionales. Los detalles de estos costos, que abarcan los gastos de implementación de Zendesk y las tarifas mensuales de la herramienta, se especifican en la Tabla 20. Es relevante señalar que la organización ya posee una licencia de Power BI, por lo que aún no se ha calculado el costo de dicha herramienta. Asimismo, se contempla la contratación de un consultor por un período de 9 semanas, quien percibirá un salario de 100 soles por hora. Dado que la jornada laboral es de 5 días a la semana, el costo total de la consulta ascenderá a 36.000 soles.

Tabla 18

Costos de herramientas - implementación y facturación

Facturación	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Asesor especialista en Zendesk y PBI	S/ 36,000	-	-	S/36,000
Pago mensual Zendesk	S/ 8,100	S/ 8,100	S/ 8,100	S/.24,300
Total	S/ 44,100	S/ 8,100	S/ 8,100	S/ 60,300

Nota. Elaboración propia (2023).

6.3. Análisis costo beneficio

Como se mencionó anteriormente, la organización ha perdido un total de S/.811.800 en los últimos tres años debido a errores en la actualización de precios y promociones (tabla 21), lo que equivale 200,000 USD, teniendo en cuenta un TC donde un dólar americano equivale a 3.69 soles.

Tabla 19*Pérdidas económicas de la empresa*

Errores	USD	Soles
Promociones incorrectas	\$200,000	S/ 738,000
Cuentas canceladas	\$20,000	S/ 73,800
Total	\$220,000	S/ 811,800

Nota. Elaboración propia

En la tabla número 22 se detalla el presupuesto destinado a la inversión, el cual ascendió a 56.300 soles. Esto incluye el costo de una suscripción a Zendesk y la contratación de un consultor para capacitar a los analistas. Se espera que en los próximos 3 años se demuestre el correcto funcionamiento de la mejora propuesta y por tanto se triplique la evaluación anual. Según Vega et al. (2021) muestran que el mercado ecommerce creció un 21% en comparación con 2022, por lo que tanto los ingresos como los costos aumentaron.

Tabla 20*Los ingresos y gastos de la entidad durante el año 2023.*

Concepto	Monto	Concepto	Monto
Ingresos	12,965,750	Aumento	21%
Egresos	11,100,000	Aumento	19%

Nota. Elaboración propia

En la tabla 23, se desarrolló una proyección de ingresos y egresos futuros para evaluar la rentabilidad de la inversión. Estos cálculos se realizarán utilizando los estados financieros de la organización, donde se registraron ingresos de S/.12,965,750 soles y egresos de S/.11,100,000 soles para el año 2022.

Tabla 21*Estimado de Ingresos y Egresos*

	Año	Fórmula	Monto
Ingresos	2024	$12,965,750(1+0.21)^1$	S/ 12,992,978
	2025	$12,965,750(1+0.21)^2$	S/ 13,020,263
	2026	$12,965,750(1+0.21)^3$	S/ 13,047,605
	2027	$12,965,750(1+0.21)^4$	S/ 13,075,005
	Año	Fórmula	Monto
Egresos	2024	$11,100,000(1+0.15)^1$	S/ 12,765,000
	2025	$11,100,000(1+0.15)^2$	S/ 14,679,750
	2026	$11,100,000(1+0.15)^3$	S/ 16,881,712
	2027	$11,100,000(1+0.15)^4$	S/ 19,413,969

Nota. Elaboración propia

La tabla 24 muestra una proyección financiera para los años 2024 a 2027, con el objetivo de evaluar cuan rentable es el proyecto a partir de sus ganancias y pérdidas. Se observa un aumento tanto en los ingresos como en los egresos durante este período. Los ingresos aumentan gradualmente año tras año, alcanzando S/ 13,075,005 soles en 2027, lo que sugiere un aumento constante en la actividad económica de la organización. Por otro lado, los egresos también experimentan un incremento, llegando a S/ 19,413,969 soles en 2027, indicando un aumento en los costos operativos y de inversión durante el período considerado.

Tabla 22

Flujo económico – Beneficio/costo

Año	Ingresos	Egresos	Utilidad	Flujo de efectivo neto	Variación Anual	Ingresos a partir de la propuesta
2023	S/15,688,557	S/13,209,000	S/2,479,557	S/2,231,601		-S/60,300
2024	S/18,983,154	S/15,718,710	S/3,264,444	S/2,937,999	S/706,398	S/70,639
2025	S/22,969,617	S/18,705,264	S/4,264,353	S/3,837,917	S/899,918	S/89,991
2026	S/27,793,236	S/22,259,265	S/5,533,971	S/4,980,573	S/1,142,656	S/114,265
Total						S/274,897
Razón beneficio / costo						4.559

Nota. Elaboración propia

Además, se evidencia que la propuesta es factible, ya que el índice de Beneficio/Costo revela que por cada unidad monetaria invertida (S/1), la empresa obtiene un rendimiento de S/4.6. Esta relación favorable sugiere que la entidad está logrando un retorno significativo de su inversión. Este aspecto no solo beneficia a la empresa al consolidar sus ganancias, sino que también repercute positivamente en los clientes al permitirle a la empresa establecer precios competitivos.

Finalmente, mediante la implementación del escenario futuro (To-Be), se logra una eficiencia que se traduce en un ahorro anual de 5,171 horas laborales (4,310 horas de los supervisores y 72 horas de los analistas). Estas horas liberadas pueden ser reasignadas a otras actividades que añadan valor a los servicios ofrecidos por la empresa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- El problema analizado “errores en la configuración y/o actualización de productos y promociones” genera pérdidas económicas y reputacionales a la empresa, ahuyentando a clientes y futuros clientes, deteriorando la confianza y anulando la percepción de que la empresa en estudio es “experta en fullcommerce”.
- En relación con las pérdidas económicas derivadas de los errores cometidos, se ha identificado un monto significativo de S/. 811,800, junto con los despidos de analistas y la retirada de clientes regionales importantes, generando un impacto negativo tanto en la estabilidad financiera como en la reputación de la empresa. La magnitud de las pérdidas subraya la urgencia de corregir los problemas en el proceso de configuración de precios y promociones para salvaguardar la salud financiera y la relación con los clientes.
- El BPM se presenta como la opción más idónea con la cual se llevará a cabo la implementación, facilitando la identificación de los puntos de dolor/críticos en el proceso y permitiendo actuar de manera efectiva mediante propuestas de mejora. Esta metodología no solo agiliza la detección de problemas, sino que también optimiza la eficiencia del proceso al proporcionar una estructura sólida para la implementación de cambios.
- Según el análisis realizado en el capítulo 6, la compañía recuperará en el tercer año la inversión, además de tener un ahorro de tiempo significativo de 5,171 horas al año, entre supervisores y analistas. Por otro lado, el Beneficio/Costo indica que por cada S/1 invertido, la compañía gana S/4.6 soles.

Recomendaciones

- Implementar un sistema de gestión de cambios robusto que incluya pruebas exhaustivas antes de lanzar productos y promociones al mercado. Establecer procedimientos claros de revisión y aprobación para minimizar errores. Además, invertir en capacitación continua para el personal involucrado en la configuración y actualización de precios y promociones, asegurando así un manejo experto y confiable de la plataforma de fullcommerce.
- Establecer un fondo de contingencia para cubrir pérdidas potenciales derivadas de errores en la configuración. Mejorar la comunicación con clientes afectados mediante compensaciones adecuadas y transparencia en la gestión de problemas. Implementar programas de retención de clientes clave y estrategias de recuperación de la confianza del mercado regional.
- Continuar fortaleciendo la metodología BPM integrándola como parte fundamental de la cultura organizacional. Establecer un comité de mejora continua que supervise la efectividad de las propuestas implementadas y ajuste los procesos según sea necesario. Fomentar la

participación de todos los niveles de la organización en la identificación y solución proactiva de problemas.

- Monitorear continuamente los indicadores de rendimiento clave (KPIs) relacionados con la inversión recuperada y el ahorro de tiempo. Utilizar estos datos para justificar la asignación de recursos adicionales a iniciativas de mejora continua. Implementar incentivos basados en el logro de objetivos de eficiencia y rentabilidad para mantener el impulso hacia la excelencia operativa.

REFERENCIAS

- Aguilar, F. (1967). *Scanning the Business Environment*. Macmillan.
- Al-rakhami, M., & Al-mashari, M. (2020). Blockchain and Internet of Things for Business Process Management: Theory , Challenges, and Key Success Factors. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 11(10), 552–562.
https://thesai.org/Downloads/Volume11No10/Paper_69-Blockchain_and_Internet_of_Things_for_Business_Process.pdf
- Álvarez, A., Acosta, C., & Camargo, L. (2023). *El Comercio Digital, un Espacio Innovador y Competitivo* [Trabajo de Fin de Grado, Fundación Universitaria del Área Andina].
[https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/5019/Trabajo de grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/5019/Trabajo_de_grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Andina. (2023). *Más de 21,000 toneladas de residuos se generan diariamente en Perú*. Noticia.
<https://andina.pe/agencia/noticia-mas-21-toneladas-residuos-se-generan-diariamente-peru-936573.aspx>
- Andrés, M., Lorenzo, C., & Mondejar, J. (2017). La Omnicanalidad Como Medio De Homogeneización De La Experiencia De Compra Índice Trabajos Pósteres. *Xxix Congreso De Marketing Aemark 2017*, 1597-1599.
https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/78141/La_omnicanalidad_como_medio_de_homogeneizacion_de_la_experiencia_de_compra.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Anggraini, W., Permatasari, B., & Putri, A. (2023). Pengaruh online customer review, online customer rating, dan kepercayaan konsumen terhadap keputusan pembelian di tiktok shop pada masyarakat kota bandar lampung. *Jurnal TECHNOBIZ*, 6(2), 86–96.
<https://jurnaluniv45sby.ac.id/index.php/jmcbus/article/view/941/806>
- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*.
- Área de Recursos Humanos. (2023). *Plan estratégico de la empresa*.
- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina El marketing científico aplicado a Latinoamérica*. Pearson Educación.
[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24480w/Marketing_Enfoque en Am_%A9rica Latina.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24480w/Marketing_Enfoque_en_Am_%A9rica_Latina.pdf)

- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación.
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos del Marketing-Kotler.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20de%20Marketing-Kotler.pdf)
- Atentus. (2022). *Compradores online Perú 2022: Conozca el Perfil*.
[https://atentus.com/2022/12/01/compradores-online-peru/#:~:text=Los compradores online Perú ya,%249%2C300 millones en transacciones electrónicas.](https://atentus.com/2022/12/01/compradores-online-peru/#:~:text=Los%20compradores%20online%20Per%C3%BA,249%2C300%20millones%20en%20transacciones%20electr%C3%B3nicas.)
- Barney, J., & Griffin, R. (1992). *The Management of Organizations Strategy, Structure, Behavior*. Houghton Mifflin Company.
- Barra, C., Esquivel, W., Medel, A., & Melendez, B. (2022). Comercio Electrónico en tiempos de pandemia: re-examinando el rol de los antecedentes claves de la Intención de Compra. *Estudios de Administración*, 29(1), 28-51. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2022.67181>
- Barrera, R., Barrientos, V., Santiago, J., & Canepa, A. (2018). Gestión de procesos de negocio. *Inventio*, 14(32), 43-48. <https://doi.org/10.30973/inventio/2018.14.32/8>
- Bazán, C. (2016). *Fijación de precios promocionales*. Marketero Latam.
<https://www.marketeroslatam.com/fijacion-precios-promocionales/>
- Beerepoot, I., Di, C., Reijers, H. A., Rinderle-ma, S., Bandara, W., Burattin, A., Calvanese, D., Chen, T., Cohen, I., Depaire, B., Di, G., Dumas, M., Dun, C. Van, Fehrer, T., Fischer, D. A., Gal, A., Indulska, M., Isahagian, V., Klinkmüller, C., ... Zerbato, F. (2023). Computers in Industry The biggest business process management problems to solve before we die. *Computers in Industry*, 146(12), 1–14.
<https://doi.org/10.1016/j.compind.2022.103837>
- Bitrix24. (2024). *Bitrix24. Tu espacio de trabajo ideal*. Nosotros.
https://www.bitrix24.es/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=12998485120-123234055858&gad_source=1&gclid=CjwKCAiA_tuuBhAUEiwAvxkgTodYUuYW7odbOhMbm0FuQkXJApU_CwOQGgv17Uy6cBApe4o-ckg1NRoCtZkQAvD_BwE
- BlackSip. (2022). *Reporte de industria El eCommerce en Perú 2021 - 2022*.
<https://content.blacksip.com/reportes-del-ecommerce-en-peru-2021>

- Bravo, J. (2011). Gestión de Procesos. En *Calidad Asistencial* (Vol. 14, Número 4).
 EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A. <http://hsjd.org/seminariogestion2013/docs/02-Dia5-TercerModeloProcesos.pdf>
- Busch, K., Rochlitzer, A., Sola, D., & Leopold, H. (2023). Just Tell Me: Prompt Engineering in Business Process Management. *International Conference on Business Process Modeling, Development and Support*, 2(2), 1–9. https://www.researchgate.net/profile/Diana-Sola/publication/370058493_Just_Tell_Me_Prompt_Engineering_in_Business_Process_Management/links/644113652eca706c8b6f685b/Just-Tell-Me-Prompt-Engineering-in-Business-Process-Management.pdf
- Butt, J. (2020). A Conceptual Framework to Support Digital Transformation in Manufacturing Using an Integrated Business Process Management Approach. *Designs*, 4(17), 1451–1459. <https://www.mdpi.com/2411-9660/4/3/17>
- Cabrejos, B. (2002). La Publicidad, el mercadeo directo, la promoción y las relaciones públicas en el mercadeo de bienes industriales en Antioquia. *Universidad Eafit*, 2(126), 37-45. <https://www.redalyc.org/pdf/215/21512604.pdf>
- Cámara de Comercio de Lima. (2023). *Cyber Days*. Cyberdays.pe. <https://www.cyberdays.pe/>
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico. (2021). *Reporte Oficial de la Industria Ecommerce en Perú*. <https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf>
- Campos, Y. (2020). La investigación y sus enfoques. *Revista Académica Institucional RAI. Escritos Especializados: Educación*, 1(4), 14–20. <https://www.usanmarcos.ac.cr/sites/default/files/la-investigacion-y-sus-enfoques.pdf>
- Cetina, M. (2016). Gestión de procesos con BPM. *Gestión y administración*, 4(2), 45-56. <http://revistas.udistrital.edu.co:8080/index.php/tia/article/view/8387/pdf>
- Chong, D., & Ali, H. (2022). Literature review : competitive strategy , competitive advantages , and marketing performance on e-commerce shopee Indonesia. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3(2), 299–309. <https://www.dinastipub.org/DIJDBM/article/view/1198>

- Chountalas, P., & Lagodimos, A. (2018). Paradigms in business process management specifications : a critical overview. *Paradigms in BPM Specifications*, 25(5), 1–31.
<https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2018-0023>
- Cortés, P. (2022). *Fullcommerce: nueva estrategia de e-commerce llega al mercado chileno para impulsar al comercio a incrementar sus resultados*. Logistec.
<https://www.revistalogistec.com/inicio/noticias-industria/4470-fullcommerce-nueva-estrategia-de-e-commerce-llega-al-mercado-chileno-para-impulsar-al-comercio-a-incrementar-sus-resultados#:~:text=El fullcommerce consiste en la,aumento considerable de los r>
- David, F. (2018). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación de México.
- De Ramón, A., Ruiz, D., & Sabucoa, Y. (2020). Business Process Management for optimizing clinical processes: A systematic literature review. *Health Informatics Journal*, 26(2), 1305–1320. <https://doi.org/10.1177/1460458219877092>
- De la Cruz, A. (2021). *Business Process Management: ¿por qué es importante para una organización?* Conexión ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/business-process-management-por-que-es-importante-para-una-organizacion>
- El Comercio. (2022). *El 61% de millennials peruanos prefiere comprar productos en empaques ecológicos*. Perú - Noticias. <https://elcomercio.pe/economia/peru/el-61-de-millennials-peruanos-prefiere-comprar-productos-en-empaques-ecologicos-rmmn-noticia/>
- Envíame. (2023). *¿Qué tendencias primarán en el 2023 ? Summit 2023*. envíame.
<https://enviame.io/wp-content/uploads/2022/11/eBook-Trends-ecommerce-summit-2023-2.pdf>
- Erasmus- Plus. (2019). *Digital Commerce* (Número 57). [https://cure.erasmus-plus.org.il/pluginfile.php/2570/mod_resource/content/3/DIGITAL_COMMERCE Introduction.pdf](https://cure.erasmus-plus.org.il/pluginfile.php/2570/mod_resource/content/3/DIGITAL_COMMERCE_Introduction.pdf)
- ESAN, & Gestión. (2022). *¿Cuánto ha crecido en Perú y qué tendencias impulsan el mercado?* ESAN. https://especial.gestion.pe/esanbusiness/wp-content/uploads/sites/11/2022/09/E-COMMERCE_-Crecimiento-en-el-Perú-y-las-tendencias-que-impulsan-el-mercado.pdf

- ESAN Graduate School of Business. (2019). *¿Cómo es el comportamiento del cliente online?* Conexión ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-es-el-comportamiento-del-cliente-online>
- Escudero, C., & Cortez, L. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Ediciones UTMACH. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14207/1/Cap.1-Introducción a la investigación científica.pdf>
- Exact. (2021). *¿Qué son los procesos empresariales y cómo se pueden mejorar?* Blog. <https://www.exact.com/es/blog/que-son-los-procesos-empresariales-y-como-se-pueden-mejorar#:~:text=Los procesos empresariales son la,producto o servicio al cliente>
- Fahey, L., & Narayanan, V. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. West.
- Fernández, R. (2023). *Número de usuarios de Internet en el mundo entre 2005 hasta 2022(en millones)*. statista. <https://es.statista.com/estadisticas/541434/numero-mundial-de-usuarios-de-internet/>
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review - Descriptive. *Journal of Engineering (United Kingdom)*, 2020. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- Gámez, A. (2019). *¿Cómo surgió el Cyber Monday?* El Universal. <https://www.eluniversal.com.mx/cartera/como-surgio-el-cyber-monday/>
- García-Navarro, J., Ramírez, F. J., & Ruíz-Ortega, M. J. (2019). Using Action Research to Implement an Operating Efficiency Initiative in a Local Government. *Systemic Practice and Action Research*, 32(1), 39-62. <https://doi.org/10.1007/s11213-018-9451-1>
- Gestión. (2021). *El 74% de peruanos utiliza smartphone para comprar a través de internet*. Economía. <https://gestion.pe/economia/e-commerce-ventas-online-el-74-de-peruanos-utiliza-smartphone-para-comprar-a-traves-de-internet-tarjetas-de-debito-credito-brasil-colombia-nndc-noticia/?ref=gesr>

- GraciAds. (2021). *Si quieres vender en internet, primero debes conocer los tipos de consumidor online*. GraciAds Marketing. <https://graciads.com/tipos-de-consumidor-online/>
- Grant, Robert M. (2014). *Dirección estratégica*. Civitas
- Gudelj, M., Delic, M., Kuzmanovic, B., Tesic, Z., & Tasic, N. (2021). Business process management model as an approach to process orientation. *International Journal of Simulation Modelling*, 20(2), 255–266. <https://doi.org/10.2507/IJSIMM20-2-554>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill.
- Herrera, C. (2023). *Aumento un 80% las entregas durante el último evento CyberWow 2023, según Yango Delivery*.
- Hitpass, B. (2017). *BPM: Business Process Management: Fundamentos y Conceptos de Implementación 4a Edición actualizada y ampliada*. BPM Center. <https://books.google.com.pe/books?id=Dm4-MGAY5vMC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- HubSpot. (2024). *Get Started With HubSpot*. Looking for a specific product? https://www.hubspot.com/products/get-started-am?irclickid=ycD2GgRqaxyPTHqQHpw3XRtUkH1f4S2b0EXTA0&irgwc=1&mpid=2086072&utm_id=am2086072&utm_medium=am&utm_source=am2086072&utm_campaign=amcid_ycD2GgRqaxyPTHqQHpw3XRtUkH1f4S2b0EXTA0_irpid_2086072
- IAB Perú. (2023). *Cyber Wow*. Cyber Wow. <https://cyberwow.pe/>
- Idogawa, J., Bizarrias, F., & Câmara, R. (2023). Critical success factors for change management in business process management. *Business Process Management Journal*, 29(7), 2009–2033. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-11-2022-0625/full/html>
- Ihnatenko, M., Kotsur, V., & Aranchii, V. (2023). Development of e-commerce in the context of digitalisation of social life. *University Economic Bulletin*, 738(045), 84–90. <https://economic-bulletin.com/index.php/journal/article/view/1008/990>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual -

- Indecopi. (2019). *Evita ser víctima de publicidad engañosa gracias a las recomendaciones del Indecopi*. INDECOPI.
<https://www.indecopi.gob.pe/documents/2820519/3981216/NP+Ya+lo+Sabes+-+Publicidad+Engañosa.pdf/8dbf740d-d2df-50cb-1238-a933f4d2eb5f>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - Indecopi. (2023). *Código de protección y defensa del consumidor*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4265044/Código de Protección y Defensa del Consumidor - 2023 %281%29.pdf.pdf?v=1678981494>
- Joshi, A., & Stubhan, M. (2023). Examining and Comparing the Critical Success Factors Between Business Process Management and Business Process Automation. *Journal of Global Information Management*, 31(1), 1–29. <https://doi.org/10.4018/JGIM.318476>
- Katayama, R. (2014). *Introducción a la investigación cualitativa*. Fondo Editorial de la Universidad Inca Garcilazo de la Vega.
<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/616f8a7df1823bd0b2a6db1bd1b621eb.pdf>
- Kemp, S. (2020). *Digital 2020: Global Digital Overview*. Kepios.
https://kepios.com/?utm_campaign=Cross_Promotion&utm_content=Footer_Copyright_Notice&utm_medium=Hyperlink&utm_source=DataReportal
- Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control, octava edición*. ESAN. <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/DIRECCION-DE-MERCADOTECNIA-PHILIP-KOTLER.pdf>
- Lee, H., & Chang-hoan, C. (2019). Digital advertising: present and future prospects. *International Journal of Advertising*, 0(0), 1–10.
<https://doi.org/10.1080/02650487.2019.1642015>
- Ley de Protección de Datos Personales N° 29733 (2013).
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/272360/Ley N° 29733.pdf.pdf>
- Ley N° 29571 (2010).
<https://www.indecopi.gob.pe/documents/20195/177451/CodigoDProteccionyDefensaDelC>

consumidor%5B1%5D.pdf/934ea9ef-fcc9-48b8-9679-3e8e2493354e#:~:text=El presente Código tiene la,que afecten sus legítimos intereses.

LEY N° 29571. (2011). *LEY N° 29571.- Código de protección y defensa del consumidor.*

Lizarzaburu, E. (2023). *Evolución y perspectivas del e-commerce para el comercio minorista en el Perú (2022)* (pp. 1-15). Universidad de Lima, Facultad de Comunicación, Carrera de Comunicación.

https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/17905/EcommercePeru_Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lucumí, J. (2022). *La economía de Perú se ha blindado ante la inestabilidad política, ¿cómo lo ha logrado?*

Mak, V., & Terryn, E. (2019). Circular Economy and Consumer Protection: The Consumer as a Citizen and the Limits of Empowerment Through Consumer Law. *Journal of Consumer Policy*, 43, 227–248. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10603-019-09435-y>

Mansurova, M. (2024). Business process management in e-commerce system: advantages, problems of application, implementation failures. *Universum*, 2(119), 2–4.

<https://cyberleninka.ru/article/n/business-process-management-in-e-commerce-system-advantages-problems-of-application-implementation-failures/viewer>

Maraví, A. (2013). Breves apuntes sobre el sistema de protección al consumidor en el Perú. *Revista de Actualidad Mercantil*, 2(11), 31-41.

<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/actualidadmercantil/article/view/12897/13478>

Mercado Negro. (2022). *Cinco estrategias de marketing digital efectivas para participar en eventos de alto tráfico.*

Mescua, L. (2021). *Modelo de Gestión" Business Process Management" para mejorar los resultados del Centro de Salud de Morales - San Martín, 2020* [Tesis de Doctorado, Universidad César Vallejo].

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57357/Mescua_ALE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mordecki, D., Camus, J., & Acosta, E. (2022). La transformación digital y la UX. En M. del Río

- & F. Linares (Eds.), *UX Latam: historias sobre definición y diseño de servicios digitales* (pp. 261-281). Universidad del Pacífico.
<https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3413/AE101a.pdf?sequence=6#page=262>
- Nogueira, D., Hernández, M., Medina, A., & Quintana, L. (2004). *Control de Gestión: evolución, dimensiones y diagnóstico*. Editorial Pueblo y Educación.
https://www.researchgate.net/publication/328722967_Fundamentos_para_el_Control_de_la_Gestion_Empresarial/link/5bdda6f0a6fdcc3a8dbb2f91/download
- Perú Retail. (2019). *La desconfianza frena el crecimiento del ecommerce en el Perú*. Noticias Retail. <https://www.peru-retail.com/desconfianza-frena-crecimiento-ecommerce-peru/>
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
https://books.google.com.pe/books?id=_n0dDAAAQBAJ&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Pranata, S., Hadi, K., Heru, M., Chakim, R., & Shino, Y. (2023). Business Relationship in Business Process Management and Management with the Literature Review Method. *ADI Journal on Recent Innovation*, 5(1), 45–53. <https://www.adi-journal.org/index.php/ajri/article/view/912/681>
- Quick. (2021). *¿Qué es y cuáles son los beneficios del Same Day Delivery?*
- Remolina, N. (2006). Aspectos legales del comercio electrónico, la contratación y la empresa electrónica. *Revista de Derecho, Comunicaciones y Nuevas Tecnologías*, 2, 323–370.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7510302>
- Romero, M., Núñez, L., & Maldonado, C. (2018). El nuevo paradigma de la Omnicanalidad. En *Minsait*. Indra
- Salesforce. (2024). *¿Qué novedades tenemos en Salesforce? Prueba Salesforce Starter Suite gratis*. <https://www.salesforce.com/es/>
- Sánchez, J., & Montoya, L. (2017). La confianza como elemento fundamental en las compras a través de canales de comercio electrónico: caso de los consumidores en. *Innovar*, 27(64), 11-22. <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n64.62365>.CITACI

- Santos, I., Mota, C., & Alencar, L. (2021). The strategic alignment between supply chain process management maturity model and competitive strategy. *Business Process Management Journal*, 27(3), 742–778.
<https://www.ingentaconnect.com/content/mcb/157/2021/00000027/00000003/art00003>
- Shafagatova, A., & Van Looy, A. (2020). Alignment patterns for process-oriented appraisals and rewards: using HRM for BPM capability building. *Business Process Management Journal*, 27(3), 941–964. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2020-0101>
- statista. (2023). *El comercio electrónico no para de crecer en América Latina*. E-Commerce Latinoamericano. <https://es.statista.com/grafico/22835/boom-del-e-commerce-en-latinoamerica/>
- Statista Research Department. (2023). *eCommerce: market data & analysis*.
<https://www.statista.com/study/42335/ecommerce-report/>
- Stravinskiene, I., & Serafinas, D. (2020). The Link between Business Process Management and Quality Management. *Journal of Risk and Financial Management*, 13, 1–11.
<https://www.mdpi.com/1911-8074/13/10/225>
- Sydle. (2023). *Gestión de Procesos: ¿cuáles son los pasos que conforman el BPM?* Gestión por procesos. <https://www.sydle.com/es/blog/gestion-de-procesos-pasos-6037b68028cdd30c1cce65bd>
- Sudirjo, V., Ratnawati, Hadiyati, R., Tri, I., & Yusuf, M. (2023). The influence of online customer reviews and e-services quality on buying decisions in electronic commerce. *Journal of Management and Creative Business*, 1(2), 156–181.
<https://jurnaluniv45sby.ac.id/index.php/jmcbus/article/view/941/806>
- ThinkUp. (2024). *Las billeteras digitales son el futuro del comercio*.
- Tiendas Peruanas S.A. (2023). *Black Friday*. Oechsle. <https://www.oechsle.pe/black-friday#:~:text=Como cada año%2C Oechsle.pe,las grandes promociones del año.>
- Torres, I. (2019). *Cómo crear un manual de procedimientos en una empresa*. IVE Consultores.
<https://iveconsultores.com/manual-de-procedimientos-en-una-empresa/>
- Ubaid, A., & Dweiri, F. (2020). Business process management (BPM): terminologies and

- methodologies unified. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 11(6), 1046–1064. <https://doi.org/10.1007/s13198-020-00959-y>
- Vega, A., Islas, A., & Figueroa, J. (2021). Perspectivas de eCommerce y los Hábitos de Consumo Tras COVID-19. *European Scientific Journal*, 17(4). <https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n4p112>
- Vercheval, S. (2020). *¿Qué es el tráfico web y por qué es tan importante?* Inbound Marketing. <https://www.inboundcycle.com/trafico-web>
- Vidgof, M., Bachhofner, S., & Mendling, J. (2023). Large Language Models for Business Process Management: Opportunities and Challenges. *International Conference on Business Process Management*, 4, 107–123. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2304.04309>
- Watkins, E. (2023). *¿Cuál es la diferencia entre el precio de lista y el precio neto?* La Voz. <https://pyme.lavoztx.com/cul-es-la-diferencia-entre-el-precio-de-lista-y-el-precio-neto-10886.html>
- websLima. (2020). *Como generar TRÁFICO hacia mi página WEB GUÍA COMPLETA*. [webslima.net. https://webslima.net/wp-content/uploads/GUIA-COMPLETA-DE-TRAFICO-WEB.pdf](https://webslima.net/wp-content/uploads/GUIA-COMPLETA-DE-TRAFICO-WEB.pdf)
- zendesk. (2024). *Libera el poder de las experiencias de los clientes*. Nosotros. <https://www.zendesk.com.mx/>
- Zuhaira, B., & Ahmad, N. (2021). Business process modeling, implementation, analysis, and management: the case of business process management tools. *Business Process Management Journal*, 27(1), 145–183. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2018-0168>

ANEXOS

Anexo 1. Cadena de Valor

ACTIVIDADES SECUNDARIAS	INFRAESTRUCTURA				
	<ul style="list-style-type: none"> • La infraestructura está diseñada para soportar el crecimiento de las ventas online, incluyendo servidores, redes y sistemas robustos para garantizar la estabilidad y seguridad de la plataforma de ventas. • Se admite la integración y gestión de múltiples métodos de pago de manera segura y eficiente. 				
	RECURSOS HUMANOS				
	<ul style="list-style-type: none"> • El capital humano incluye profesionales capacitados en ecommerce, priorizando laborar con personal especializado para abordar vulnerabilidades y proteger la seguridad de las transacciones online. 				
	DESARROLLO TECNOLÓGICO				
<ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo tecnológico está alineado con el crecimiento de las ventas online, incluyendo actualizaciones constantes de software y tecnologías emergentes. • Se prioriza la implementación de sistemas automatizados que reduzcan los errores en los procesos manuales. 					
DEPARTAMENTO DE COMPRAS O ABASTECIMIENTO					
<ul style="list-style-type: none"> • Se prioriza la automatización de tareas repetitivas para reducir la posibilidad de errores humanos. • Se invierte en tecnologías de seguridad cibernética para proteger las transacciones online. 					
ACTIVIDADES PRIMARIAS	LOGÍSTICA ENTRADA / INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA SALIDA / EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS POSTVENTA
	<ul style="list-style-type: none"> • Se optimiza la logística interna mediante la automatización de procesos para reducir errores y mejorar la eficiencia en la gestión de productos y promociones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las operaciones incluyen herramientas analíticas y de seguimiento para comprender mejor el desempeño de las promociones y ajustar estrategias según sea necesario. 	<ul style="list-style-type: none"> • La logística externa garantiza la eficiente gestión de los métodos de pago integrados y asegura una entrega oportuna y segura tanto para el cliente como para las promociones que visualiza el cliente final. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las estrategias de marketing destacan el compromiso del cliente con el packaging responsable para atraer a consumidores sensibles a estas tendencias. • Las estrategias de marketing se ajustan para abordar la interpretación del desempeño de las promociones del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los servicios postventa incluyen opciones flexibles de gestión de devoluciones y reembolsos, considerando los diversos métodos de pago integrados. • Los servicios postventa abordan la debilidad mediante protocolos de seguridad mejorados y una comunicación transparente con los clientes afectados por posibles amenazas digitales.

Fuente. Porter (2015). Elaboración propia (2023)

Anexo 2.
Foda cruzado

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: La empresa tiene excelentes recursos y capacidades para asegurar el aumento de ventas de sus clientes.	D1: Garantizar la seguridad de los pedidos en línea expone a los consumidores a amenazas y ataques digitales.
	F2: La organización tiene los mejores procedimientos y programas de venta en las pasarelas.	D2: La efectividad de las promociones se malinterpreta debido a la falta de control que se debiese obtener en cuanto a los factores que terminan por condicionar la intención de compra del consumidor.
	F3: El servicio de la organización concuerda de forma muy eficiente con el packaging responsable del seguimiento a los clientes.	D3: Los procesos manuales aumentan la posibilidad de errores durante las ventas y promociones de productos.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
O1: Desarrollar sistemas de seguridad avanzados que protejan la información confidencial de los clientes	FO1: Aprovechar el crecimiento constante de las ventas online (O2) junto con las herramientas existentes (F1) puede consolidar la posición de liderazgo en soluciones de comercio electrónico y mejorar los servicios de fullcommerce.	DO1: Desarrollar sistemas más sólidos de seguridad en pedidos online (O1) puede ser una oportunidad para superar la debilidad en ciberseguridad (D1) y garantizar la confidencialidad de la información del cliente.
O2: Aprovechar el crecimiento constante de las ventas online para expandir y mejorar los servicios de fullcommerce.	FO2: Integrar métodos de pago variados (F2) en el contexto de la creciente tendencia del comercio electrónico (O3) puede ser una fortaleza estratégica, atrayendo más clientes y optimizando la conversión.	DO2: Mejorar el control sobre el análisis de mercado para estrategias promocionales (O3) puede contrarrestar la debilidad de no tener control total en el análisis del mercado del cliente (D2).
O3: Capitalizar la creciente tendencia del comercio electrónico, ya que los clientes y consumidores lo utilizan de manera masiva.		
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
A1: La política variante puede desincentivar a los inversores al limitar las inversiones que estén dispuestos a desarrollar.	FA1: La empresa puede desarrollar herramientas para contrarrestar la amenaza de la inestabilidad política (A1), mediante el aprovechamiento de los recursos obtenidos por el crecimiento de ventas online (F1).	DA1: La posibilidad de cometer errores en la implementación de productos y promociones (D3) puede ser una debilidad operativa que se agrava por la amenaza de errores que afectan la retención y lealtad del cliente (A3).
A2: Es necesario poner en máxima disponibilidad aquellos recursos a emplearse en la búsqueda de evitar la exposición del cliente o consumidor a escenarios de ciber amenazas.	FA2: Asegurar la seguridad en los pedidos online (A2) puede convertirse en una fortaleza clave al implementar medidas sólidas de ciberseguridad (F1), mitigando riesgos de ataques digitales.	DA2: La necesidad de garantizar la seguridad en pedidos online (A2) destaca la debilidad significativa en ciberseguridad (D1), exponiendo a la empresa a riesgos adicionales.
A3: Mostrar errores de valores y publicidad en la página web del cliente provoca pérdidas económicas y de reputación.		

Fuente. David (2018). Elaboración propia (2023).

Anexo 3.

Solicitud de creación o actualización de promoción

Solicitud de creación o ajuste de promoción				
Descripción de la promoción				
Fecha de Inicio	DD/MM/YYYY			
Fecha Fin	DD/MM/YYYY			
¿Aplica a todos los productos?	Sí	FALSO	No	FALSO
Aplicar a los productos que cumplen con:	Categorías:	Marcas:	Colecciones:	Skus:
Valor mínimo del pedido	S/.			
Valor máximo del pedido	S/.			
Precio del ítem entre	S/.	Y	S/.	
Usar BINs de restricción (bancos)				
Cluster de clientes				
Códigos postales de envío				
Nombre de cupón (prueba)				
¿Aplica solo en la primera compra?	Sí	FALSO	No	FALSO
N° veces en la tienda				
N° veces por cliente				
¿Es acumulable con otras promociones?	Sí	FALSO	No	FALSO
N° máximo de ítems elegibles por carrito				
Observaciones:				
Insertar archivo	Seleccione un archivo .txt			

Fuente. Formato de solicitud de promoción. Elaboración propia (2023).

Anexo 4.

Solicitud de actualización de precio de producto

Solicitud de actualización de producto				
Descripción de la solicitud				
Fecha de Inicio	DD/MM/YYYY			
Fecha Fin	DD/MM/YYYY			
Skus a los que aplica				
Precio Full				
Precio Promocional				
A partir de cuantas unidades aplica precio promocional				
Observaciones:				
Insertar archivo	Seleccione un archivo .txt			

Fuente. Formato de solicitud de actualización del producto. Elaboración propia (2023).

Anexo 5.

Mensaje de alerta enviado a los involucrados

@Analista / Supervisor

Fecha

Se le comunica que la siguiente promoción: XXXXX, el día xxxx a horas xxxx, está generando un comportamiento inesperado, debido a que:

- Hay 5 transacciones que contienen más de 12 skus, cada una.
- Hay skus con 80% de descuento.

Saludos.

Ir al producto/promoción en Power BI.

El mensaje de la alerta emitida a los colaboradores.

Fuente. Mensaje de alerta final. Elaboración propia (2023).

Anexo 6.

Semáforo de estado de promociones y productos en Power BI

Fecha	Fecha Inicio	Fecha Fin	Información	Semáforo
01/01/2024	29/02/2024			
Nombre Vtex Promoción 1				
Nombre Vtex Promoción 2				
Nombre Vtex Producto 3				
Nombre Vtex Producto 5				
Nombre Vtex Promoción 6				
Nombre Vtex Promoción 7				
Nombre Vtex Producto 8				

No hay anomalías en las transacciones.

No se están generando transacciones, hasta el momento.

Hay anomalías en las transacciones, revisar.

Disparar alerta por Zendesk, al analista y supervisor.

Fuente. Semáforo de estado de productos y promociones propuesto. Elaboración propia (2023).

Anexo 7.

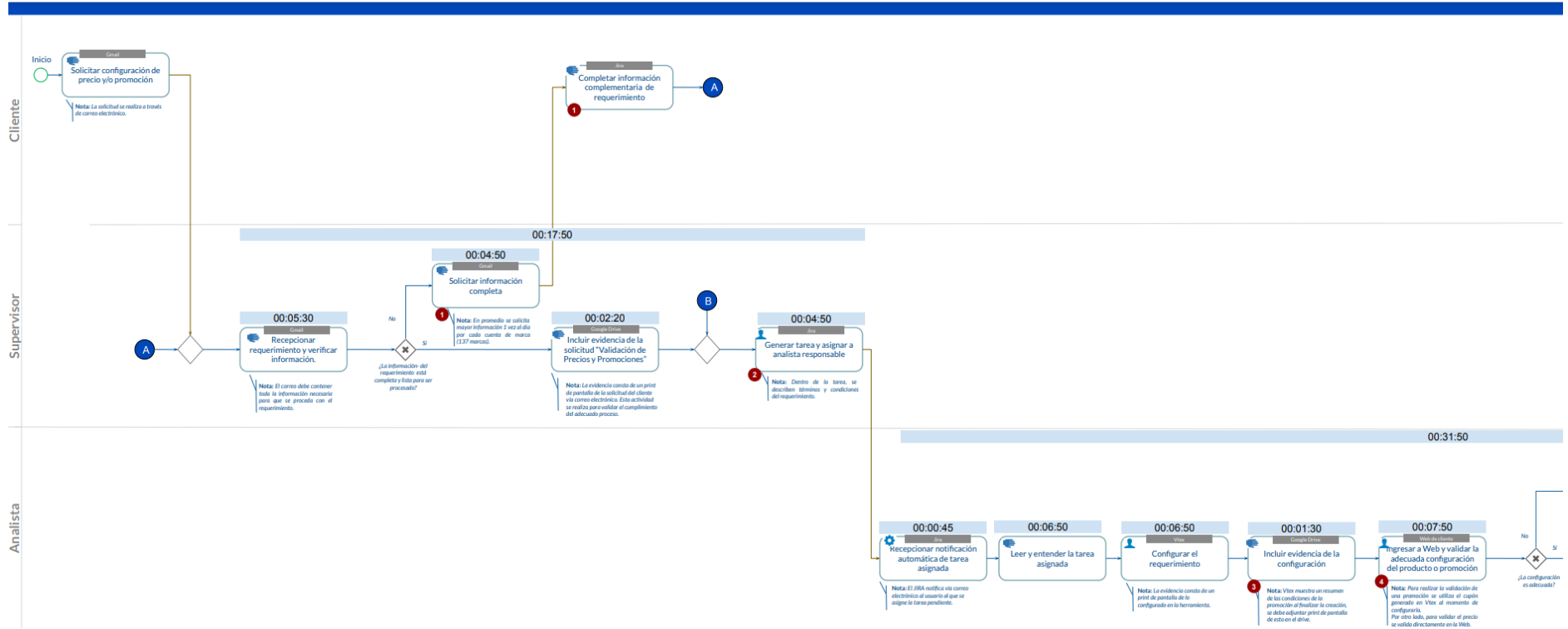
Tiempos promedio destinado a realizar las principales tareas del proceso

N°	Tareas	Sup. 1 HH:MM:SS	Sup. 2 HH:MM:SS	Sup. 3 HH:MM:SS	Sup. 4 HH:MM:SS	Sup. 5 HH:MM:SS	Tiempo Prom. HH:MM:SS
1	Recepcionar requerimiento de cliente y verificar que la información esté completa para iniciar con el requerimiento.	00:06:50	00:07:00	00:04:50	00:06:00	00:05:10	00:05:58
2	Solicitar información faltante sobre requerimiento, en caso la información no esté completa.	00:04:50	00:04:50	00:06:00	00:05:00	00:04:50	00:05:06
3	Generar en Jira la tarea y completar información correspondiente (analista, cliente, descripción de tarea, etc.).	00:04:50	00:03:50	00:03:50	00:04:50	00:04:00	00:04:16
4	Identificar lo que le solicitaron validar	00:03:50	00:03:00	00:03:50	00:03:50	00:04:50	00:03:52
5	Validar precio o promoción en la web, a través del uso de cupón de prueba.	00:08:50	00:10:00	00:08:00	00:09:00	00:08:00	00:08:46
6	Alertar a analista error de promoción o precio a través de JIRA (describir error), para que sea revisado nuevamente.	00:04:00	00:03:50	00:03:00	00:04:50	00:05:50	00:04:18
7	Revalidar (en caso se hayan presentado errores o actualizaciones) precio o promoción en la web, a través del uso de cupón de prueba.	00:08:50	00:10:00	00:08:00	00:09:00	00:08:00	00:08:46
8	Redactar correo para cliente donde se describa e informe las condiciones de la promoción, cupón de prueba, etc.	00:08:00	00:08:00	00:10:00	00:08:00	00:08:00	00:08:24
9	Incluir evidencia de la solicitud en bitácora Drive "Validación de Precios y Promociones". (Son 3 prints de pantalla).	00:03:50	00:03:00	00:03:50	00:04:50	00:03:50	00:03:52
10	Informar al analista, en el JIRA, sobre aprobación del requerimiento por parte del cliente.	00:02:00	00:03:00	00:02:50	00:02:50	00:02:00	00:02:32
11	Redactar correo a cliente confirmando corrección de lo solicitado.	00:04:00	00:05:00	00:04:50	00:04:00	00:04:00	00:04:22
Total							01:00:12
N°	Tareas	Analista 1 HH:MM:SS	Analista 2 HH:MM:SS	Analista 3 HH:MM:SS	Analista 4 HH:MM:SS	Analista 5 HH:MM:SS	Tiempo Promedio HH:MM:SS
1	Recepcionar tarea y analizar la información solicitada.	00:06:20	00:05:50	00:06:50	00:07:50	00:06:00	00:06:34
2	Configurar el producto o la promoción en vtex.	00:06:00	00:08:00	00:06:00	00:07:00	00:08:00	00:07:00
3	Validar producto o promoción en la web, a través del uso de cupón de prueba.	00:09:00	00:07:00	00:08:00	00:07:00	00:08:00	00:07:48
4	Revisar en vtex configuración errada para corregir.	00:09:00	00:07:50	00:08:50	00:06:00	00:09:00	00:08:08
5	Informar en JIRA, a supervisor, que se procedió con la tarea y solicitar la validación de su lado.	00:05:00	00:04:00	00:05:00	00:05:00	00:06:00	00:05:00
6	Revalidar (en caso se hayan presentado errores o actualizaciones) precio o promoción en la web, a través del uso de cupón de prueba.	00:06:00	00:08:00	00:06:00	00:07:00	00:08:00	00:07:00
7	Alertar en JIRA, a supervisor, que se procedió con la revisión de lo solicitado.	00:04:00	00:05:00	00:04:00	00:04:50	00:04:00	00:04:22
8	Aperturar, en vtex, el producto o la promoción al público en general (configurar fechas y cupón).	00:03:00	00:03:00	00:03:50	00:03:00	00:03:50	00:03:20
9	Incluir evidencia de la solicitud en bitácora Drive "Validación de Precios y Promociones". (Son 3 prints de pantalla).	00:03:00	00:03:50	00:03:00	00:03:00	00:03:00	00:03:10
Total							00:52:22

Fuente. Tiempos promedios planteados. Elaboración propia (2023).

Anexo 8.

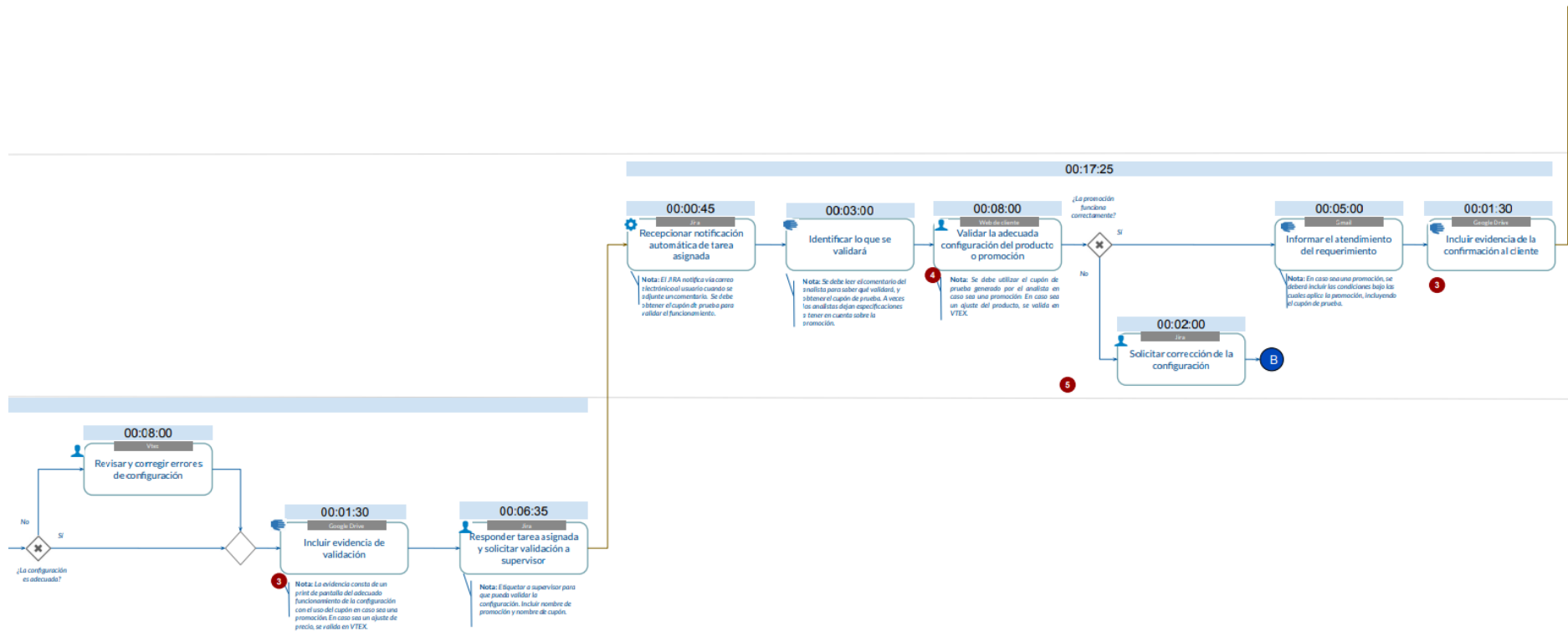
Flujo AS IS de creación de promociones y precios de productos (primera parte)



Fuente. Primera parte del flujo AS IS propuesto. Elaboración propia (2023).

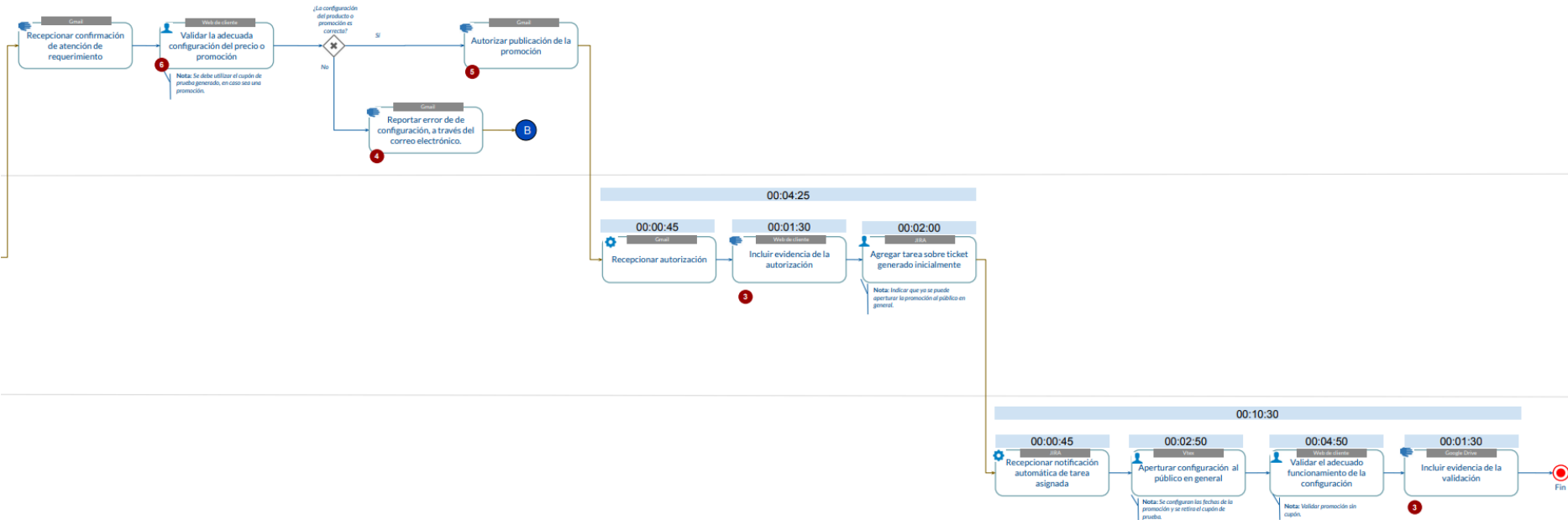
Anexo 3.

Flujo AS IS de creación de promociones y precios de productos (segunda parte)



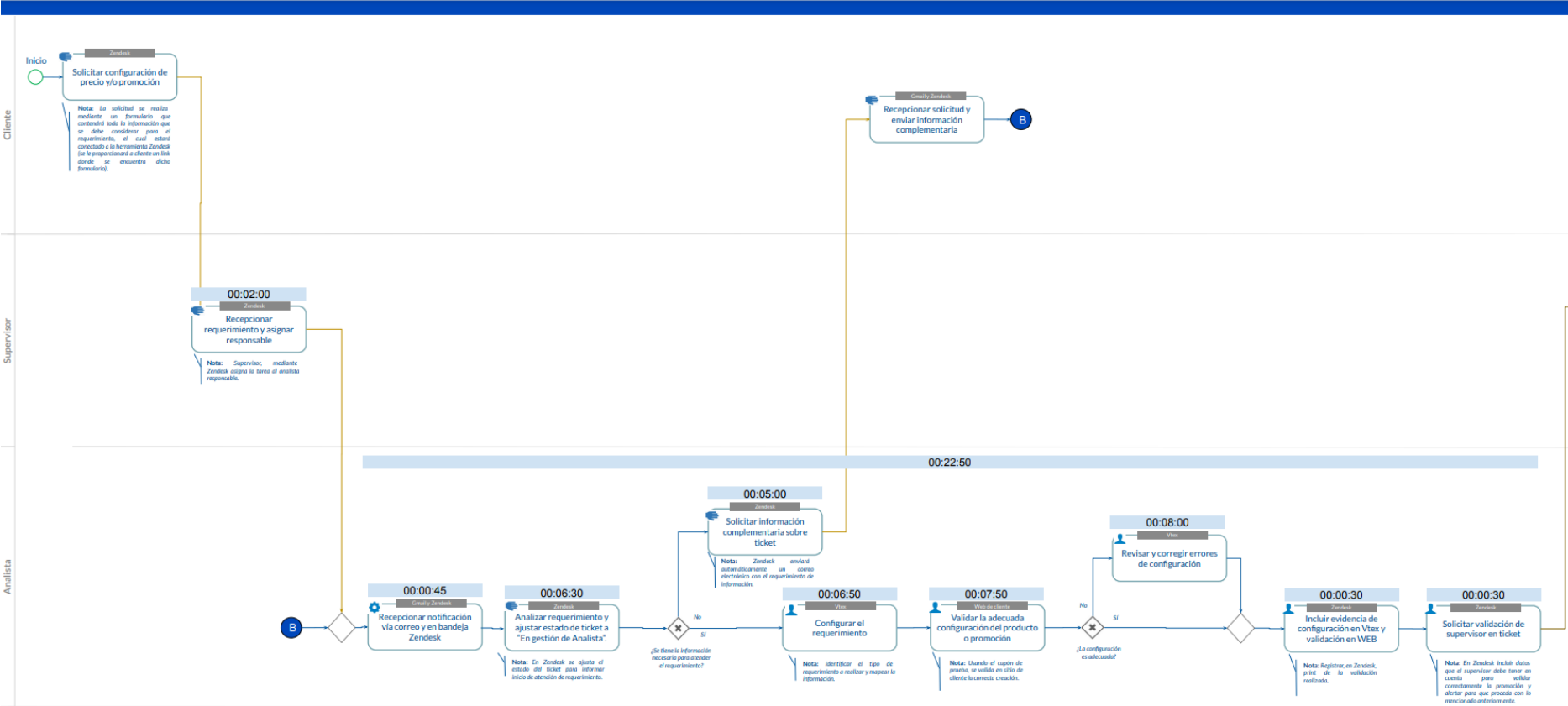
Fuente. Segunda parte del flujo AS IS propuesto. Elaboración propia (2023).

Anexo 4.
Flujo AS IS de creación de promociones y precios de productos (tercera parte)



Fuente. Tercera parte del flujo AS IS propuesto. Elaboración propia (2023).

Anexo 5.
Flujo TO BE de creación de promociones y precios de productos (primera parte)

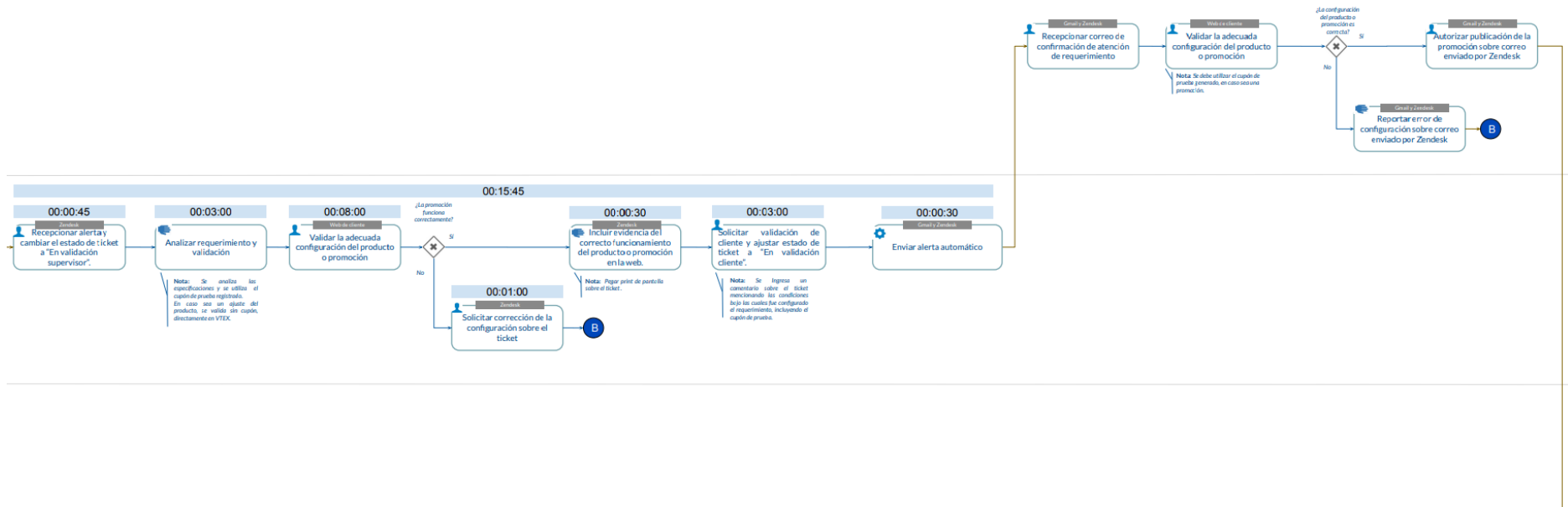


Fuente. Primera parte del flujo TOBE propuesto. Elaboración propia (2023).

Anexo 6.

Flujo TO BE de creación de promociones y precios de productos (segunda parte)

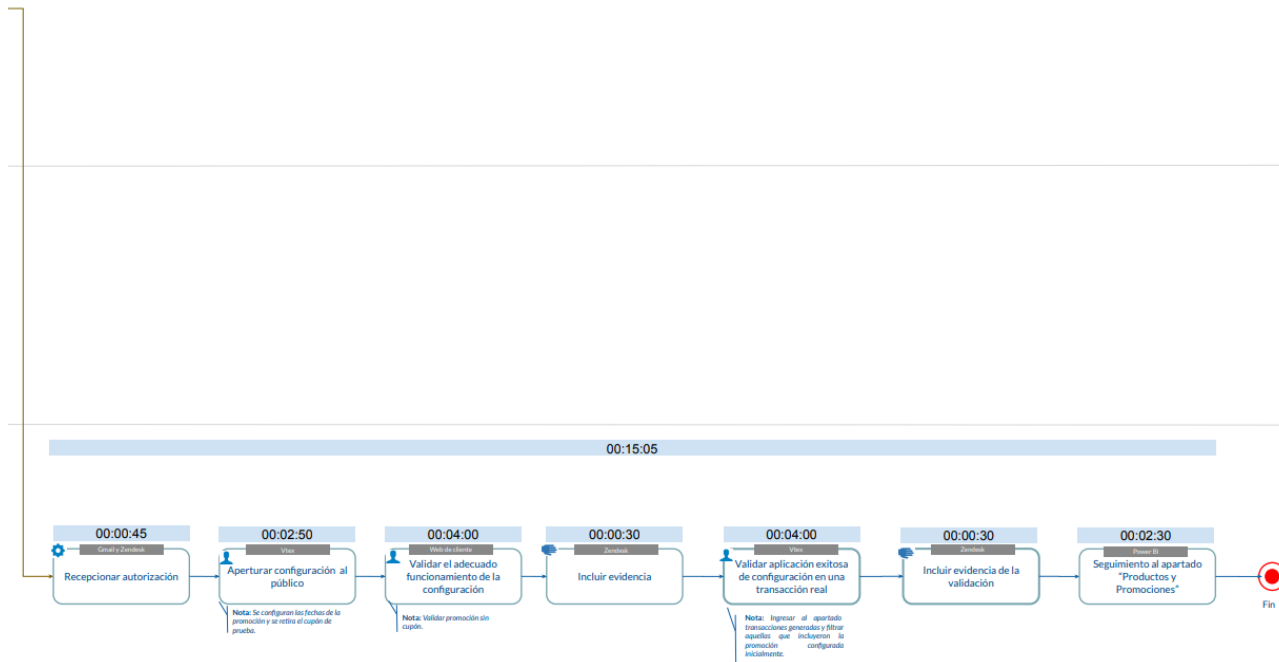
Implementación de Precios y Promociones



Fuente. Segunda parte del flujo TOBE propuesto. Elaboración propia (2023).

Anexo 7.

Flujo TO BE de creación de promociones y precios de productos (tercera parte)



Fuente. Segunda parte del flujo TOBE propuesto. Elaboración propia (2023).