



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE NEGOCIOS**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**EFFECTOS ANTE EL POSIBLE INGRESO DE AMAZON AL PERÚ EN  
LAS OPERACIONES DE IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN  
DE LA EMPRESA TIENDAS POR DEPARTAMENTO RIPLEY S.A.**

**TESIS**

Para optar el título profesional de Licenciado en Negocios Internacionales

**AUTORES**

Calle Alcalá, Jorge Francisco (0000-0002-8813-0883)

Peña Figueroa, María Cristina (0000-0002-4893-8677)

**ASESOR**

Roo Superlano, Elba Del Carmen (0000-0002-8625-0523)

**Lima, 16 de febrero de 2019**

*DEDICATORIA*

*A nuestros padres, hermanos y amigos, los cuales siempre nos han dado la fuerza para seguir adelante.*

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todas las personas que nos apoyaron y guiaron en este proceso, aquellas que nos ayudaron sin pedirnos algo a cambio, demostrándonos siempre su apoyo y cariño y, finalmente, aquellas que nos alentaron a nunca rendirnos y continuar con este camino. Muchas gracias.

## RESUMEN

El propósito principal de esta investigación cualitativa es conocer los efectos del posible ingreso de Amazon al mercado peruano que afecten las operaciones de importación y comercialización. Para ello, se tomó como referencia la partida “6205200000 Camisas para hombres” desde Bangladesh para la empresa Tiendas por Departamento Ripley S.A. La finalidad es analizar los efectos del comercio electrónico en nuestro país, su viabilidad y vinculación con los servicios logísticos en las ventas del sector textil.

Es así que en el primer capítulo se desarrolla el marco teórico partiendo como base del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, así como también se abordan los conceptos claves necesarios para fundamentar la investigación. En el segundo capítulo, se detalla el plan de investigación que incluye objetivos, hipótesis, problema central, entre otros puntos. En el tercer capítulo se indica la metodología utilizada en la investigación que comprende principalmente el diseño, el enfoque, la muestra, entre otros aspectos necesarios para la validación. El cuarto capítulo, se centra en el desarrollo de la investigación que muestra la información obtenida en entrevistas por cada segmento seleccionados como referencia para desarrollar este trabajo. Asimismo, se explican también las barreras de la investigación y las brechas de la información que se han presentado en el estudio. En el capítulo cinco se analizan los resultados obtenidos a partir de los cambios obtenidos en el capítulo anterior que servirán para validar nuestra hipótesis y los objetivos planteados. Para culminar, en el capítulo seis se presentan las conclusiones y recomendación

Palabras clave: logística y operaciones, comercio electrónico, marketing digital, tiendas por departamento, textiles

## ABSTRACT

The main purpose of this qualitative research is to know the effects of Amazon's entry into the Peruvian market that affects import and commercialization operations. For this, we have taken as reference the item "6205200000 Shirts for men" in Bangladesh for the company Tiendas por Departamento Ripley S.A. The purpose is the role of electronic commerce in the country, the viability and the link with the logistics services in sales of the Textile Sector.

Thus, the first chapter develops the theoretical framework based on the model of the Five Forces of Porter, as well as addressing the key concepts needed to support the research. In the second chapter, the research plan that includes objectives, hypotheses, central problem, among other points is detailed. In the third chapter, the qualitative research methodology is developed, which mainly includes the design, the sample, the segments and the instruments used for the validation. The fourth chapter focuses on the development of research that shows the information obtained in interviews for each segment selected as a reference to develop this work. Likewise, the barriers to research and the information gaps that have been presented in the study are also explained. In chapter five, we analyze the results obtained from the changes obtained in the previous chapter that will serve to validate our hypothesis and the objectives set. Finally, in chapter six the conclusions and recommendations are presented.

**Keywords:** logistics and operations, electronic commerce, digital marketing, department stores, textiles

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
1.1. Definiciones.....	10
1.1.1. Concepto de estrategia.....	10
1.1.2. Concepto de ventaja competitiva.....	11
1.1.3. Comercio electrónico.....	12
1.1.3.1. Características del comercio electrónico .....	13
1.1.3.2. Modelos de negocios del comercio electrónico.....	13
1.1.3.2.1. B2C (Business to Client) .....	14
1.1.3.2.2. B2B (Business to Business).....	16
1.1.3.2.3. (Client to Client).....	17
1.1.3.2.4. Comercio electrónico social .....	17
1.1.3.2.5. Comercio electrónico móvil .....	17
1.1.3.2.6. Comercio electrónico local .....	17
1.2. Teoría relacionada.....	17
1.2.1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	17
1.2.1.1. Competidores potenciales:.....	19
1.2.1.2. Rivalidad entre las compañías establecidas:.....	19

1.2.1.3. Poder de negociación de los compradores: .....	20
1.2.1.4. Poder de negociación de los proveedores:.....	20
1.2.1.5. Productos sustitutos: .....	20
1.2.2. Estrategias genéricas de Porter .....	21
1.2.3. Proceso de internacionalización .....	22
1.3. ¿Quién es Amazon? .....	23
1.3.3. Amazon en el mundo .....	27
1.3.4. Amazon en Latino América .....	27
1.4. Importaciones de camisas desde Bangladesh desde Perú.....	29
1.4.1. Evolución de la importación de textiles partida de 6205200000.....	29
1.4.2. Volumen de importación de camisas para hombre desde Bangladesh .....	30
1.5. Tienda Retail por departamento.....	30
1.5.1. Tiendas por Departamento Ripley S.A. ....	30
1.5.2. Operaciones de importación .....	31
1.5.3. Embalaje de las prendas .....	31
1.5.4. Control de calidad en centros de distribución. ....	32
1.5.5. Plataforma online.....	33
1.5.5.1. Lead time comercializador – cliente final. ....	33
1.5.5.2. Inicio de la compra online .....	33
1.5.5.3. Despacho a Domicilio: .....	34

1.5.5.4. Retiro en tienda: .....	34
<b>CAPITULO II. PLAN DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>35</b>
2.1. Problema de la investigación.....	35
2.2. Pregunta de la investigación.....	35
2.2.1. Pregunta principal.....	35
2.2.2. Preguntas secundarias.....	35
2.3. Objetivos de la investigación.....	36
2.3.1. Objetivo General.....	36
2.3.2. Objetivos Específicos .....	36
2.4. Hipótesis de la investigación .....	37
2.4.1. Hipótesis general .....	37
2.4.2. Hipótesis específicas.....	37
2.5. Justificación.....	37
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>38</b>
3.1. Tipo de investigación.....	38
3.2. Diseño de la investigación.....	38
3.3. Fuentes de investigación.....	38
3.3.1. Fuentes primarias.....	38
3.3.2. Fuentes secundarias .....	39
3.4. Contexto .....	39



3.5. Muestra .....	39
3.6. Diseño y abordaje principal.....	40
3.6.1. Segmentos.....	40
3.6.2. Dimensiones .....	41
3.7. Instrumento para la recolección de datos .....	42
<b>CAPÍTULO IV. DESARROLLO .....</b>	<b>44</b>
4.1. Aplicación.....	44
4.2. Entrevistas .....	44
4.2.1. Grupo de Actores 1: Representantes de Ripley .....	44
4.2.1.1. Dimensión 1: Logística y Operaciones.....	44
4.2.1.2. Dimensión 2: Aspectos tecnológicos .....	45
4.2.1.3. Dimensión 3: Marketing digital.....	45
4.2.1.4. Dimensión 4: Mercado .....	45
4.2.2. Grupo de Actores 2: Agencias de Aduana .....	45
4.2.2.1. Dimensión 1: Logística y Operaciones.....	45
4.2.2.2. Dimensión 2: Aspectos tecnológicos .....	46
4.2.2.3. Dimensión 4: Mercado .....	46
4.2.3. Grupo de Actores 3: Representantes de E-Commerce.....	47
4.2.3.1. Dimensión 1: Logística y Operaciones.....	47
4.2.3.2. Dimensión 2: Aspectos tecnológicos .....	48

4.2.3.3. Dimensión 3: Marketing digital.....	48
4.2.3.4. Dimensión 4: Mercado .....	49
4.2.4. Grupo de Actores 4: Sector privado .....	49
4.2.4.1. Dimensión 1: Logística y Operaciones.....	49
4.2.4.2. Dimensión 2: Aspectos tecnológicos.....	50
4.2.4.3. Dimensión 3: Marketing digital.....	50
4.2.4.4. Dimensión 4: Mercado .....	50
<b>CAPÍTULO V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>51</b>
5.1. Hallazgos de la investigación .....	51
5.1.1. Discusión de resultados Dimensión 1: Logística y Operaciones.....	51
5.1.2. Discusión de resultados Dimensión 2: Aspectos tecnológicos.....	52
5.1.3. Discusión de resultados Dimensión 3: Marketing digital.....	53
5.1.4. Discusión de resultados Dimensión 4: Mercado .....	53
5.2. Barreras de la investigación.....	54
5.3. Brechas de la información .....	54
<b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>55</b>
6.1. Conclusiones.....	55
6.2. Recomendaciones .....	59
<b>ANEXOS .....</b>	<b>60</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>62</b>



## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Patrón de acciones y enfoque de negocio que definen la estrategia de una compañía.....	11
Ilustración 2: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	18
Ilustración 3: Estrategias genéricas de Porter.....	21
Ilustración 4: Proceso de internacionalización.....	22
Ilustración 5: Servicios opcionales proporcionados por Amazon .....	25
Ilustración 6: Distribución de stock inteligente brindado por Amazon.....	25
Ilustración 7: Planes para vendedores de Amazon .....	26
Ilustración 8: Opciones de compra del 1 producto "Camisas para hombre" – Amazon.....	27
Ilustración 9: Presentación del empaque.....	32
Ilustración 10: Muestra de opciones del producto "Camisas para hombre".....	33
Ilustración 11: Resumen del producto seleccionado.....	33
Ilustración 12: Opciones de recepción del producto.....	34
Ilustración 13: Lugar de entrega y forma de pago del producto seleccionado.....	34
Ilustración 14: Confirmación de compra realizada por el canal on-line.....	34

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 : Modelos de negocio.....	15
Tabla 2 : Modelos de negocio B2B. ....	16
Tabla 3: Incremento de ventas en el mundo – Amazon.....	28
Tabla 4: Reporte de importaciones por partida SUNAT.....	29
Tabla 5: Principales países importadores de la partida 6205200000 a nivel mundial.....	30

## INTRODUCCIÓN

Los avances tecnológicos, como la aparición de internet, han originado a través de los años cambios significantes en diversos aspectos de la vida, como por ejemplo en la forma de hacer negocios. Es así que el comercio electrónico se abrió paso para dar un enorme impulso al desarrollo del comercio que cada vez se reinventa para agilizar y mejorar las relaciones entre demandantes y ofertantes en un mercado que no necesariamente es el que comparten ambos actores de manera física.

Si bien podríamos pensar que el comercio electrónico es propio de países desarrollados, su presencia se ha incrementado a medida que las economías en América Latina se desarrollan y evolucionan. En efecto, según el Informe preparado por Euromonitor International para Visa, se espera que el valor del mercado del comercio electrónico crezca en un 13% anual lo que equivale a \$ 9,200 millones.

Es así que como efecto dominó, las empresas han encendido sus luces de alerta, ya que se han visto en la necesidad de modificar constantemente sus procesos en diversos aspectos tales como medios de pago, diseño de sus productos, plataformas virtuales, procesos logísticos, marketing, entre otros, a fin de estar un paso adelante de la competencia y sobrepasar las expectativas de sus consumidores y no desaparecer en un futuro.

Por supuesto nuestro país no está exento de dicho contexto. Si bien en el Perú, el desarrollo del comercio electrónico está por debajo de países en América Latina como Brasil, México, Argentina, Chile, Costa Rica y Colombia, la empresa Amazon, reconocido e-tailer a nivel mundial ha resonado en los medios locales al hacerse conocido su ingreso a nuestro país en el 2020.

Por ello, empresas como Tiendas por Departamento Ripley S.A. están tomando distintas medidas para contrarrestar el impacto de Amazon, empresa cuya marca es la más valiosa del mundo según el ranking Brand Finance Global 500 2019.

Es así que el objetivo de esta tesis es identificar las implicancias de la posible entrada de Amazon al mercado peruano que afecten las operaciones de importación y comercialización de la empresa Tiendas por Departamento Ripley S.A., tomando como referencia la partida “6205200000 Camisas para hombres” desde Bangladesh.

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO**

### **1.1. Definiciones**

Como punto de partida del trabajo de investigación, es fundamental ofrecer las definiciones claves de diversos autores para así comprender el alcance que ofrecen diversas teorías. A continuación, desarrollaremos las palabras “estrategia”, “ventaja competitiva”, “comercio electrónico” como términos clave del tema seleccionado.

#### **1.1.1. Concepto de estrategia**

Según Thompson, Gamble y Peteraf (2015), la estrategia es un plan de acción que la empresa debe elaborar, a fin de poder desempeñarse mejor que la competencia y lograr una mayor rentabilidad. Las decisiones tomadas por la dirección deben diseñarse para atraer a los clientes, competir contra los rivales, posicionar a la empresa, responder a los cambios económicos y de mercado, aprovechar las oportunidades y alcanzar los objetivos trazados por la empresa. El objetivo de una estrategia correctamente formulada satisface no solamente logros en el corto plazo de rentabilidad y sobresalir de la competencia, sino que conlleva al crecimiento de la empresa y a asegurar su existencia a futuro. Así, la estrategia es competir de manera diferente que los rivales y llega a ser trascendental si no puede ser replicada por éstos.

**Ilustración 1: Patrón de acciones y enfoque de negocio que definen la estrategia de una compañía.**



Fuente: Thompson, Gamble y Peteraf (2015)

Para David y David (2017), las estrategias son los medios para lograr objetivos a largo plazo como expansión geográfica, diversificación, entre otros. Para estos autores, las estrategias al ser cursos de acción se basan en decisiones que tomen los altos directivos e involucran una considerable cantidad de recursos. Es así, que las estrategias tomadas, al estar dirigidas a futuro, pueden afectar a las organizaciones por el periodo de cinco años. Por tanto, debe considerarse los factores internos y externos que enfrenta la empresa.

**1.1.2. Concepto de ventaja competitiva**

David y David (2017) definen como ventaja competitiva a cualquier actividad que una determinada empresa realice bien en comparación con sus rivales o algún recurso que la empresa posea y sea deseada por sus similares. Sin embargo, recalca que la competencia puede imitar y aniquilar dicha ventaja en un breve tiempo. Por tanto, para evitar tal desenlace, la empresa debe enfocar sus esfuerzos en lograr una ventaja competitiva sostenible a través de la adaptación a los cambios del entorno.



Según Luna Gonzales (2014), la ventaja competitiva es una destreza o habilidad que una empresa logra desarrollar de manera especial, la cual la posiciona en un lugar preferente en el mercado. Para este autor, la ventaja competitiva la conforman cinco palabras clave: preferencia, percepción, único, determinante, y sostenible.

- a. Preferencia: El aspecto diferenciador que la empresa ha desarrollado en el bien o servicio ofrecido es el preferido por el consumidor con respecto a otras ofertadas en el mercado.
- b. Percepción: El aspecto diferenciador que la empresa ha desarrollado en el bien o servicio ofrecido es percibido de forma real o imaginada. De ambas formas es válida.
- c. Único: El aspecto diferenciador que la empresa ha desarrollado en el bien o servicio ofrecido es único.
- d. Determinante: El aspecto diferenciador que la empresa ha desarrollado en el bien o servicio ofrecido debe determinar la decisión de compra del consumidor.
- e. Sostenible: El aspecto diferenciador que la empresa ha desarrollado en el bien o servicio ofrecido debe sostenerse sobre su fortaleza más fuerte que evite ser copiada por la competencia en el corto plazo.

### **1.1.3. Comercio electrónico**

Se entiende por comercio electrónico aquellos intercambios comerciales de forma digital entre oferentes y demandantes. Para lograr este tipo de comercio la tecnología digital es de vital importancia, ya que se sostiene bajo este tipo de sistema. Es decir, todo ocurre a por medio de internet y la web. Las transacciones o intercambios comerciales implican el intercambio de ítems de valor como el dinero a cambio de determinados productos y/o servicios entre dos partes: organizaciones e individuos. Este aspecto es comprensible, ya que ocurre en el comercio tradicional como en el electrónico. No se puede hablar de actividad comercial sin la existencia de lo que consideren de valor ambas partes. (Kenneth C. Laudon, 2013)

El comercio electrónico es una forma en que la que las compañías realizan su negocio de una manera eficaz, con el uso de tecnologías. Esta manera de hacer negocios estructura una forma integrada de los medios de telecomunicaciones y la informática con el fin de mejorar la transmisión de datos entre los diferentes actores como lo son: clientes, empresas, proveedores, financieras, los transportistas, etc. (Nevárez, 2014)

### **1.1.3.1. Características del comercio electrónico**

Según lo planteado por Laudon y Guercio (2014), existen ocho características únicas del comercio electrónico que retan al comercio tradicional y que nos explican el porqué del incremento del interés sobre éste. Asimismo, señalan que las tecnologías del comercio electrónico permiten a los comerciantes obtener mayor información de los consumidores, a fin de saber usarla para el desarrollo de las diversas acciones para lograr el fin comercial. De igual forma, es también una puerta para conocer a otros competidores.

- a. Ubicuidad: El mercado deja de ser un punto geográfico y temporal, puesto que se pueden realizar compras en cualquier parte. Esto es conveniente para el cliente en ahorro de tiempo y costos de compra.
- b. Alcance global: El comercio electrónico permite llegar prácticamente cualquier lugar en línea. Es decir, sobrepasa los límites nacionales y culturales de forma conveniente y efectiva, lo que no sucede con el comercio tradicional.
- c. Estándares universales: Los estándares tecnológicos son universales. Es decir, éstas se comparten en el mundo, lo que no ocurre con otras tecnologías. Todos los usuarios comparten una misma red “mercado mundial” donde poder transar es posible a menor costo y con mayores posibilidades de encontrar lo que busca de forma rápida y sencilla.
- d. Riqueza: La riqueza del comercio electrónico se refiere al contenido del mensaje y su complejidad al poder usar herramientas como video, audio y texto.
- e. Interactividad: Facilita la comunicación entre el consumidor y el comerciante a una escala más masiva que en un canal tradicional.
- f. Densidad de la información: La cantidad de información está disponible para todos los que intervienen en el mercado de forma igualitaria. La tecnología propia del comercio electrónico permite que la información sea rica, precisa, menos costosa y de mayor calidad.
- g. Personalización/adecuación: Permite a los comerciantes enviar un mensaje personalizado al cliente basado en los intereses de éste. (opiniones, historial de compras, etc.). Asimismo, la adecuación permite modificar el producto según las preferencias de clientes anteriores.
- h. Tecnología social: El usuario es capaz de crear su propia información y compartirla a nivel mundial a través de las redes sociales en línea.

### **1.1.3.2. Modelos de negocios del comercio electrónico**

Si bien el comercio electrónico se encuentra en constante cambio, se pueden establecer cinco tipos de modelos de negocio según determinadas características clave, las cuales se mencionan a continuación. Sin embargo, debe considerarse que muchos de los negocios

pueden aplicar más de un solo modelo. Asimismo, no son excluyentes. Es decir, los modelos de negocio, de acuerdo al sector, pueden ser similares. (Laudon y Guercio, 2014)

#### **1.1.3.2.1. B2C (Business to Client)**

Es el modelo de negocio del comercio electrónico donde el negocio en línea busca al consumidor individual. Los portales, vendedores minoristas en línea, proveedores de contenido, corredores de transacciones, creadores de mercados, proveedores de servicios y proveedores comunitarios se encuentran contemplados dentro de este tipo de modelo.

En la Tabla 1 se precisan las características de los componentes de un modelo de negocio del tipo B2C

**Tabla 1 : Modelos de negocio.**

MODELO DE NEGOCIOS	VARIACIONES	EJEMPLOS	DESCRIPCIÓN	MODELO DE INGRESOS
<b>Tienda minorista en línea</b>	Comerciante virtual	Amazon iTunes Bluefly	Versión en línea de la tienda minorista, donde los clientes pueden comprar a cualquier hora del día o de la noche sin salir de su casa u oficina.	Ventas de bienes
	Bricks -and-clics (negocios con presencia física y virtual)	Wallmart.com Sears.com	Canal de distribución en línea para una compañía que también cuenta con tiendas físicas.	Igual
	Comerciante por catálogo	LLBean.com LillianVernon.com	Versión en línea de catálogo por correo directo	Igual
	Directo del fabricante	Dell.com Mattel.com SonyStyle.com	El fabricante usa su canal en línea para vender directo al cliente.	Igual
<b>Proveedor de comunidades</b>		Facebook LinkedIn Twitter Pinterest	Sitios donde los individuos con intereses, pasatiempos, experiencias comunes o redes sociales pueden "reunirse" en línea	Publicidad, suscripción, cuotas por referencia a los afiliados
<b>Proveedor de contenido</b>		WSJ.com CBSsport.com CNN.com ESPN.com Rhapsody.com	Proveedores de información y entretenimiento como periódicos, sitios deportivos y otras fuentes en línea que ofrecen a los clientes noticias actualizadas y consejos prácticos de interés especial, así como sugerencias y/o ventas de información.	Publicidad, cuotas de suscripción, cuotas por referencia a los afiliados
<b>Portal</b>	Horizontal / General	Yahoo MSN AOL Facebook	Ofrece un paquete integrado de contenido, búsqueda de contenido y servicios de redes sociales: noticias, correo electrónico, chat, descargas de música, transmisión continua de video, calendarios, etc. Busca ser la página de inicio del usuario.	Publicidad, cuotas de suscripción, cuotas por transacción.
	Vertical / Especializado	Sailnet	Ofrece servicios y productos a un mercado especializado	Igual
	Búsqueda	Google Bing Ask.com	Se enfoca principalmente en ofrecer servicios de búsqueda	Publicidad, referencia a los afiliados
<b>Corredor de transacciones</b>		E*Trade Expedia Monster Travelocity Hotels.com Orbitz	Procesadores de transacciones en ventas en línea, como corredores de bolsa y agentes de viaje, que incrementan la productividad de los clientes ayudándoles a realizar sus tareas de una manera más rápida y económica.	Cuotas por transacción
<b>Generador de mercado</b>		eBay Etsy Amazon Priceline	Negocios basados en el web que utilizan la tecnología de internet para crear mercados que reúnen a compradores y vendedores	Cuotas por transacción
<b>Proveedor de servicios</b>		VisaNow.com Carbonite RocketLawyer	Compañías que ganan dinero al vender a los usuarios un servicio en vez de un producto.	Ventas de servicios

Fuente: Laudon, K., Guercio, C. (2014).

### 1.1.3.2.2. B2B (Business to Business)

Modelo de negocio del comercio electrónico que consiste en la venta de un negocio a otro negocio. Dentro de esta categoría se encuentran inmersos los lugares de mercado en la red digital (distribuidores electrónicos, compañías de adquisición por internet, consorcios de intercambio de bienes e industriales) y redes industriales privadas (redes de una sola empresa y redes a nivel industrial).

En la Tabla 2 se muestran las características de un modelo de negocio del tipo B2B.

**Tabla 2 : Modelos de negocio B2B.**

MODELO DE NEGOCIOS	EJEMPLOS	DESCRIPCIÓN	MODELO DE INGRESOS
<b>(1) MERCADO NETO</b>			
<b>Distribuidor electrónico</b>	Grainger.com Partstore.com	Versión en línea de una empresa individual de tienda minorista y almacén mayorista; suministra artículos para mantenimiento, reparación y operación; insumos indirectos	Venta de bienes
<b>Empresa de abastecimiento electrónico de materias primas</b>	Ariba Perfectcommerce	Empresa individual que crea mercados digitales donde vendedores y compradores negocian insumos indirectos	Cuotas por servicios de generación de mercados; administración de cadena de suministro y servicios de despacho de pedidos
<b>Mercado de intercambio</b>	Ocean Connect	Mercado digital vertical de propiedad independiente para insumos directos	Cuotas y comisiones por transacciones
<b>Consortio industrial</b>	Exostar Elemica	Mercado digital vertical de propiedad de la industria, abierto a proveedores selectos	Cuotas y comisiones por transacciones
<b>(2) RED INDUSTRIAL PRIVADA</b>			
	Walmart Procter & Gamble	Red de propiedad de una compañía de coordina cadenas de suministro con un conjunto limitado de socios	Costo absorbido por el propietario de la red y recuperado a través de eficiencias en producción y distribución.

Fuente: Laudon, K., Guercio, C. (2014).

#### **1.1.3.2.3. (Client to Client)**

Modelo de negocio del comercio electrónico que consiste en la venta de un cliente a otro cliente. Es una plataforma en línea donde se reúnen ofertantes y demandantes. Gracias a ello, la empresa generadora de esta oportunidad recibe una comisión.

#### **1.1.3.2.4. Comercio electrónico social**

Modelo de negocio del comercio electrónico que se realiza a través de redes sociales, llamado también comercio por Facebook. Su crecimiento se debe a la facilidad de suscripción social que significa que puedes afiliarte a otros sitios web con el usuario de Facebook. También por información de aceptación o desaprobación que se puede obtener a través de la cantidad de “me gusta” y otros símbolos de expresión de emociones. Asimismo, se encuentra favorecido por la habilitación de herramientas de compras colectiva en línea y recomendaciones de amigos de confianza que se encuentran en la red.

#### **1.1.3.2.5. Comercio electrónico móvil**

Modelo de negocio del comercio electrónico que consiste en la interacción de tecnología móvil (smartphones, tablets, netbooks, laptops, etc.) y la internet que facilite realizar transacciones. Esto se debe al incremento constante de usuarios de dispositivos móviles a nivel mundial.

#### **1.1.3.2.6. Comercio electrónico local**

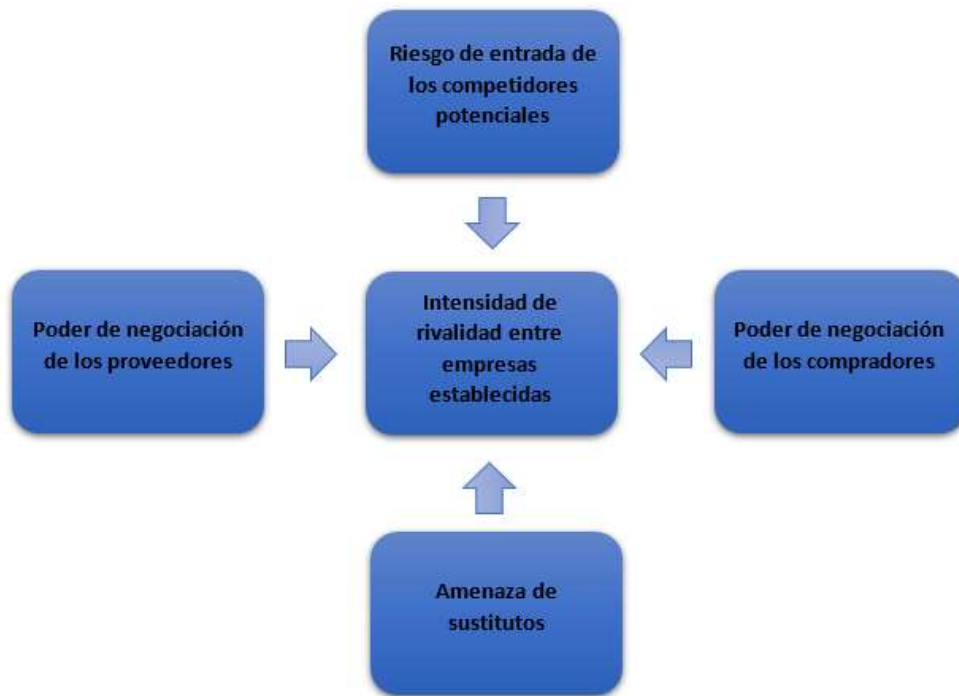
Modelo de negocio del comercio electrónico que busca consumidores según su ubicación geográfica real.

### **1.2. Teoría relacionada**

#### **1.2.1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter**

Este modelo analiza las cinco fuerzas de competencia en una industria con el propósito de identificar las amenazas y oportunidades.

**Ilustración 2: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.**



Fuente: Hill, Ch. Jones, G. (2009)

Hill y Jones (2009) explican el planteamiento de Michael Porter con respecto a las ventajas competitivas partiendo de la idea que existen confrontación entre fuerzas que guían la actividad de la empresa. Así, si la intensidad de una fuerza es alta entonces más limitada será la capacidad de las empresas establecidas en la obtención de sus ganancias y aumento de sus precios. Por tanto, una fuerza competitiva frágil es considerada una oportunidad, ya que permite la obtención de mejores ganancias. Por otro lado, una fuerza competitiva potente se constituiría como una amenaza al causar un efecto desalentador en la obtención de ganancias.

El reto es reconocer las amenazas y oportunidades que se originan por los cambios de las cinco fuerzas para que partir de ello, se formulen las estrategias adecuadas a seguir. Asimismo, es probable que una compañía establezca a su favor una de las cinco fuerzas gracias a la estrategia que determinó ejecutar. Las fuerzas que operan son los siguientes:

### **1.2.1.1. Competidores potenciales:**

La conforman las empresas que no están en el mercado actualmente. Sin embargo, tienen la capacidad de lograr ingresar al mercado cuando lo consideren oportuno. El ingreso de las nuevas empresas lo determinan las barreras de entrada. Es decir, el alto costo para ingresar a un mercado podría desalentar a un posible competidor por más que las ganancias sean considerables. Por tanto, es importante que las empresas establecidas en una determinada industria sepan cómo mantener dichas barreras altas, a fin de mantener fuera de mercado a sus competidores.

### **1.2.1.2. Rivalidad entre las compañías establecidas:**

Consiste en la lucha entre las diversas empresas que conforman una determinada industria para obtener una mayor participación de mercado. La intensa rivalidad resulta desfavorable, ya que es el ambiente idóneo para una guerra de precios bajos que debe ser promovida por diversos recursos que demandan inversión, lo que se traduce en incremento de costos y ganancias reducidas. En cambio, si ésta fuerza de Porter es débil, las empresas rivales tienen la oportunidad de incrementar sus precios, sin la preocupación de que un tercero amenace el mercado creando una guerra de precios que le impida mejorar su nivel de ganancias.

Uno de los factores que influye en la rivalidad de la industria es la estructura competitiva. Esto significa que depende de la cantidad de empresas y el tamaño que posee. Una estructura fragmentada está compuesta una gran cantidad de empresas pequeñas como medianas (por ejemplo.: gimnasios, peluquerías, restaurantes, etc.) que no poseen la fuerza suficiente como manejar el precio del mercado. Asimismo, gozan de temporadas de prosperidad como de austeridad. Al tener barreras de entrada bajas, estos momentos de prosperidad son aprovechados por nuevos competidores que a futuro genera un exceso de oferta y caída de precios. En cambio, una estructura consolidada permite a la industria determinar el precio. Sin embargo, debe tener cuidado en caer en prácticas ilegales al controlar el mercado.

De igual forma, si la demanda de la industria es creciente, la competencia se mantiene moderada porque no necesitan recurrir a mecanismos para ganar la participación de mercado del otro. Existen oportunidades para todos lo que constituyen la industria, quien puede incrementar sus precios y aminorar costos que en una guerra de precios sería imposible.

Los altos costos fijos para la industria incrementan la rivalidad entre competidores porque se ven forzados a obtener ganancias de sus ventas. Si la demanda es poca o se desarrolla



lentamente, la necesidad de poseer la participación del mercado del otro intensifica este comportamiento de rivalidad.

Por referir algunas situaciones concretas, las barreras para evitar la salida de la empresa de una industria se configuran en los altos pagos que debería realizar al personal por despido, pensiones u otros aspectos laborales. Las inversiones realizadas en maquinarias, instalaciones, etc. que son de poco valor o difíciles de vender para otros usos, anulan el valor del activo fijo al dejar la industria.

#### **1.2.1.3. Poder de negociación de los compradores:**

Los compradores se convierten en una fuerte amenaza cuando son pocos y grandes versus una industria fragmentada. Asimismo, una situación se presenta cuando es económico y práctico para el comprador cambiar de producto o puede adquirirlo de cualquier proveedor. También, si el comprador considera conveniente producir lo mismo que elabora la industria para satisfacer su necesidad. Todo ello con el único fin de que el comprador pueda lograr una reducción del precio o exigir mejoras en la calidad del bien o servicio.

#### **1.2.1.4. Poder de negociación de los proveedores:**

Un proveedor con poder constituye una fuerte amenaza para la empresa, puesto que se ven afectadas las ganancias de ésta última ante el incremento de los precios de los insumos adquiridos. Por tanto, esta fuerza tiene que ver con la capacidad del proveedor para incrementar sus precios afectando los costos de la industria. El nivel de exigencia en calidad de producto o precio que la empresa requiera del proveedor dependerá de qué tan fuerte o débil sea esta fuerza. El poder de los proveedores se empodera por tener un producto que no tiene muchos sustitutos o carece de éstos y es necesario para la industria. Asimismo, cobra fuerza si para el proveedor no constituye la industria la principal fuente de su ingreso. La convierten también en una potente amenaza, si la industria es incapaz de producir su insumo principal o si el proveedor decide ingresar en la industria al ser el que produce tal insumo.

#### **1.2.1.5. Productos sustitutos:**

La última fuerza del modelo de Porter plantea que la existencia de productos pertenecientes a otra industria que puedan satisfacer las mismas necesidades para el consumidor determinará si se constituye en una amenaza o una fortaleza. Por ejemplo, frente a una

necesidad humana como lo es la sed, es bastante sencillo encontrar una variedad de productos que pueden brindar la satisfacción deseada.

### 1.2.2. Estrategias genéricas de Porter

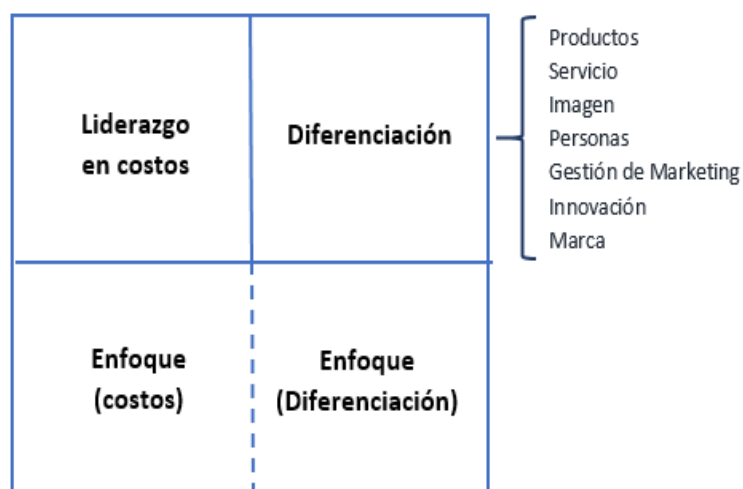
Hoyos (2013) explica el planteamiento de Michael Porter con respecto a la selección de una estrategia dentro de tres opciones que le permita lograr la ventaja competitiva: liderazgo en costos, diferenciación y segmentación.

La primera estrategia consiste en que la empresa **reduce sus costos de producción**, lo cual le permite trasladarlo al consumidor o incrementar sus utilidades. Para lograrlo, es necesario que ocurran ciertos aspectos como el **acceso a la materia prima** tal cual ocurre en las empresas siderúrgicas que son dueñas de yacimientos ricos de este mineral. Otro aspecto importante es el **acceso a la mano de obra barata** como ocurre en China donde cientos de fábricas producen para diversas empresas a nivel internacional. El último aspecto son las **economías de escala** en los procesos de abastecimiento y producción. Sin embargo, Porter indica que solamente una empresa en el mercado puede lograrlo.

**La estrategia de diferenciación** consiste en lograr obtener atributos de valor para el cliente que lo diferencien de la competencia. Esta diferenciación se puede ver reflejada en el servicio al cliente, diseño del producto, distribución, tecnología, etc.

**La estrategia de segmentación o enfoque** consiste en crear un bien o servicio para una porción del mercado con deseos y/o necesidades comunes.

Ilustración 3: Estrategias genéricas de Porter.



Fuente: Hoyos. (2013)

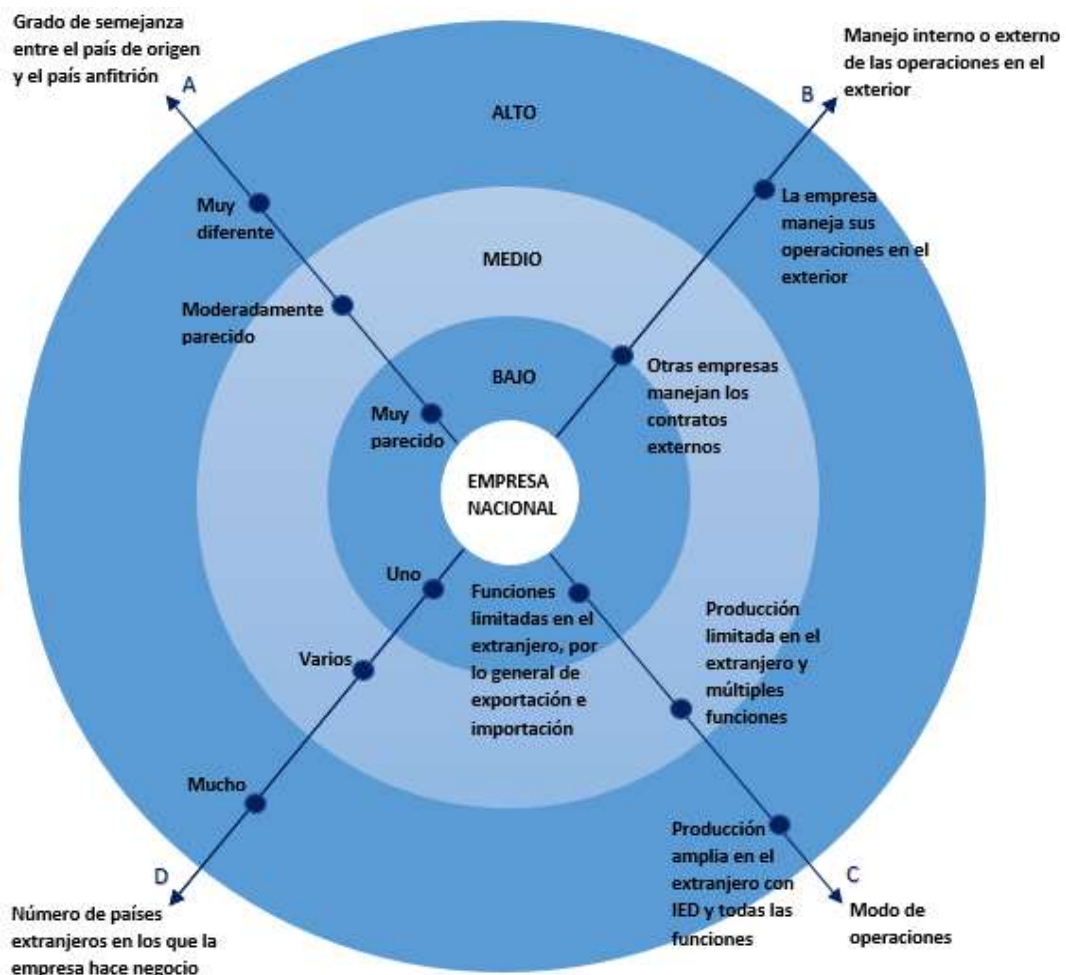
### 1.2.3. Proceso de internacionalización

Según lo planteado por Daniels, Radebaugh y Sullivan (2010), la percepción de riesgo de las empresas al decidir operar en otros países forma parte de un proceso sustentado en cuatro ejes:

- Grado de semejanza entre el país de origen y el anfitrión.
- Manejo interno o externo de las operaciones en el exterior.
- Número de países extranjeros en los que la empresa hace negocio
- Modo de operaciones

En la figura 4, se plantea el proceso de internacionalización de una empresa cuando decide operar en un entorno distinto al plano nacional.

**Ilustración 4: Proceso de internacionalización.**



Fuente: Daniels, Radebaugh y Sullivan (2010)

Cuanto más alejada del centro se encuentre la empresa, su proceso de internacionalización estará más desarrollado. Asimismo, el avance de la empresa no es simétrico, puesto que se mueven en distintas velocidades por cada eje según el uso de recursos que se destinen durante el proceso. Es así que la empresa irá alineándose y avanzando sobre cada eje dependiendo de las condiciones que se presenten en paralelo a la disminución de percepción de riesgo.

El eje A se refiere al progreso natural de las empresas de iniciar su internacionalización con países similares al doméstico hasta llegar a países completamente distintos. El eje B muestra que las empresas hacen uso de intermediarios en el país destino hasta considerar que es el momento oportuno de colocar a su propio personal bajo las regulaciones en el país destino. El eje C inicia con la importación y exportación como las primeras acciones de internacionalización, las cuales llegan a un mayor compromiso debido a la inversión extranjera directa. Finalmente, el eje D muestra a las empresas en su inclinación por realizar operaciones en uno o varios países de acuerdo a su conveniencia y objetivos trazados.

### **1.3. ¿Quién es Amazon?**

El modelo de negocio de Amazon encaja en el comercio electrónico, el cual consiste en ofrecer una amplia gama de productos mediante una plataforma virtual, conectando vendedores y compradores de más de cien países según Amazon Global. La oficina principal se encuentra en Seattle Estados Unidos. El fundador de esta empresa es Jeff Bezos.

Cadenas de tiendas consolidadas y tradicionales en Estados Unidos como Walmart, que cuenta con una red de 5000 tiendas físicas, se han visto afectadas por el tipo de negocio que maneja Amazon. Por tanto, muchas de estas empresas se han visto en la obligación de generar estrategias y establecer cambios que les permitan mantenerse en el mercado y no ser absorbidas por los avances en el comercio electrónico.

El éxito de Amazon se refleja en el logro de su marca, la cual es la más valiosa del mundo (US\$ 189.9 billones) según el ranking Brand Finance Global 500 2019 dejando en segundo lugar a Apple (US\$ 30 billones).

Amazon no sólo es el canal de grandes marcas. Busca captar y capacitar pequeñas empresas con el propósito de que éstas ofrezcan sus productos mediante la plataforma “Amazon market place”. Es sumamente importante resaltar que en el 2017 las ventas mediante la web

de Amazon ascendieron a más de 2,000 millones de artículos vendidos únicamente por parte de los productos ofrecidos por las pequeñas empresas.

Amazon incentiva constantemente a las pequeñas y medianas empresas el uso de su plataforma virtual usando el programa “Fulfillment” con el cual los productos ofrecidos automáticamente son considerados como prime.

### **1.3.1. Características y Ventajas:**

Amazon ofrece al vendedor una cuenta única mensual la cual puede administrar según sus necesidades. De igual forma, el proveedor cuenta con beneficios por parte de Amazon de almacenamiento de la carga y logística de distribución del producto hacia el punto asignado por el comprador. El plus con el que cuenta dicha plataforma es que te ofrece contar con un servicio 24/07 en toda fase de compra del producto sumado al servicio post venta.

### **1.3.2. ¿Cómo funciona?:**

Amazon brinda cinco pasos básicos, los cuales son importantes para que el vendedor pueda optimizar e involucrarse en la experiencia de venta de Amazon.

- **Creación de una cuenta como vendedor**, quien deberá contar una tarjeta de crédito activa, persona de contacto para coordinaciones. Asimismo, deberá incluir sus datos, información relevante de la compañía y datos bancarios, a fin de poder recibir los ingresos correspondientes a sus ventas. Cabe resaltar que el servicio logístico está incluido en el cobro mensual de la membresía.
- **Actualización del inventario en la web**, con el objetivo de que Amazon tenga información del stock que tiene el proveedor y tener un mejor manejo logístico.
- **Publicación de los productos** para que sean visualizados por los clientes potenciales.
- **Notificación al vendedor de la compra de su producto** para lo cual el vendedor puede coordinar por cuenta propia el envío o mediante la logística de distribución brindada por Amazon.
- **Recepción de pago** a través de la notificación de Amazon quien deducirá la comisión.

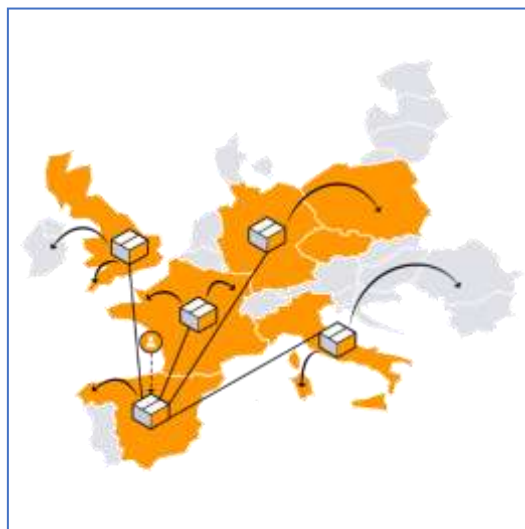
### Ilustración 5: Servicios opcionales proporcionados por Amazon

	<b>Etiquetado</b> Si los productos requieren un código de barras, ahorra tiempo y esfuerzo dejando en manos de Amazon la <b>aplicación de los códigos de barras</b> .
	<b>Preparación y embalaje</b> El embalaje y la preparación adecuados ayudan a proteger los productos y reducir los retrasos. Nuestros servicios de preparación incluyen precintado, envoltorio de burbujas y una capa adicional para productos líquidos, especiales o frágiles.
	<b>Servicio de envoltorio para regalo</b> El <b>servicio de envoltorio para regalo de Amazon</b> está disponible para tus compradores en ciertos pedidos.

Fuente: <https://services.amazon.es/>

En Europa, Amazon ofrece 3 modalidades de despacho del envío. El primero es el **“Programa Paneuropeo de Logística de Amazon”** en el cual el producto del vendedor es almacenado en un determinado país que Amazon considera conveniente para poder despachar tu producto de una forma más rápida. La segunda modalidad es la **“Red Logística Europea”** con la cual el vendedor puede enviar sus productos a centros logísticos en España para su distribución. Finalmente, el **“Inventario Internacional”** es la modalidad donde el vendedor tiene la opción de poder distribuir su producto hasta en cinco países en europeos. Cabe resaltar que, de acuerdo a la opción elegida, Amazon aplicará una tarifa de inventario internacional.

### Ilustración 6: Distribución de stock inteligente brindado por Amazon



Fuente: <https://services.amazon.es/>

Amazon ofrece a los vendedores dos tipos de membresías, “Vendedor individual” y “Vendedor Pro”, cada plan ofrece un cierto tipo de beneficios de acuerdo a las necesidades del proveedor, los beneficios y precios mensuales se pueden visualizar en el siguiente cuadro.

**Ilustración 7: Planes para vendedores de Amazon**

	Vendedor individual Vender pequeñas cantidades	Plan recomendado Vendedor Pro Vender grandes cantidades
Volumen de ventas:	<b>Menos</b> de 40 artículos al mes	<b>Más</b> de 40 artículos al mes
Beneficios clave:	Pagas sólo cuando vendas algo	El mejor plan para vendedores con una gran cantidad de artículos.
Cuota de suscripción mensual:	No	39 € al mes (sin IVA)
Tarifa por cierre de venta:	0,99 €	No
<small>¿Quieres ver cómo funciona el cálculo de la tarifa? Mira estos ejemplos.</small>		
	<a href="#">Vendedor individual</a>	<a href="#">Vendedor Pro</a>

Fuente: <https://services.amazon.es/>

En la actualidad, Amazon continúa reforzando su presencia en línea y las ofertas en su plataforma. Las empresas minoritas continúan vendiendo a través de ese canal, lo que permite a Amazon obtener datos de las tendencias y los precios para tomar decisiones con información de la fuente directa.

Por otro lado, con respecto a los compradores, Amazon crea experiencias de compra distintas. Por ejemplo, mediante la plataforma “Prime Wardrobe” el consumidor tiene la oportunidad de probar tres o más productos por un período de siete días y pagar únicamente por los artículos escogidos y devolver el resto de manera gratuita. Otro ejemplo ocurrió en las ventas de los productos Calvin Klein implementada en el 2017, donde se puso a la venta de forma exclusiva por Amazon el último y más reciente modelo de la línea Calvin Klein.

Un procedimiento de compra habitual, como la adquisición de una camisa, te da la opción de elegir talla y color. Adicionalmente puedes identificar el costo de envío del producto.

### Ilustración 8: Opciones de compra del 1 producto "Camisas para hombre" – Amazon



Fuente: <https://services.amazon.com>

### 1.3.3. Amazon en el mundo

Amazon.com se lanzó en 1995 desde un garaje a las afueras de Seattle, y creció a más de 45,000 empleados en la sede en Seattle.

La empresa sigue enfocándose en el cliente, la pasión por la invención, el compromiso con la excelencia operativa y el pensamiento a largo plazo, contando con oficinas representativas en más de 30 países alrededor del mundo. Presentan oficinas corporativas en América del Norte, desde Santa Mónica (sede de Amazon Studios) hasta Brooklyn (sede de Amazon Fashion), y desde Vancouver B.C. a la Ciudad de México.

### 1.3.4. Amazon en Latino América

Según lo señalado por Laureano Turienzo Esteban (2018)<sup>1</sup> “Amazon opera en 14 Marketplaces pero sirve a 180 países. Los marketplaces de Estados Unidos, UK, Alemania y Japón facturaron el 92% de los ingresos de Amazon. En todo el resto del mundo apenas facturó 11.1 billones \$ (el 8.2% de sus ingresos). Chile: es más que probable que abra marketplace en el segundo semestre de 2018. En 2019/ 2020 podría abrir en Perú o Colombia. Incluso Argentina”.

<sup>1</sup> <http://www.retailnewstrends.me/>



**Tabla 3: Incremento de ventas en el mundo – Amazon.**

(MILLONES \$)	2014	2015	INCREMENTO VENTAS % (2014-2015)	2016	INCREMENTO VENTAS % (2015-2016)	TOTAL	% POR ZONA SOBRE EL TOTAL VENTAS 3 AÑOS
ESTADOS UNIDOS	54.717	70.537	28.91	90.349	28.09	215.603	28.09
ALEMANIA	11.919	11.816	-0.86	14.148	19.74	37.883	19.74
REINO UNIDO	8.341	9.033	8.3	9.547	5.69	26.921	5.69
JAPÓN	7.912	8.264	4.45	10.797	30.65	26.973	30.65
RESTO DEL MUNDO	6.099	7.356	20.61	11.146	51.52	24.601	51.52
TOTAL	88.988	107.006	20.25	135.987	27.08	331.981	

Fuente: Amazon reportes anuales 2014-2015-2016

Amazon es una empresa que ha optado por colocar sus propias instalaciones en lugares que consideran estratégicos, a fin de tener un mejor manejo logístico. Por ejemplo, México es el único país en América latina donde se encuentran ubicados los centros de almacenamiento, empaque y envío de productos.

Este tipo de acciones de empresas, como Amazon y otras a nivel mundial, se explican en el eje C del proceso de internacionalización descrito en capítulo I, el cual se divide en tres etapas que van avanzado en respuesta al incremento del compromiso que la empresa tiene con el país extranjero. El primero consiste en la realizar funciones limitadas de los procesos de importación o exportación (Amazon en la actualidad). Luego, la empresa comienza a producir limitadamente en el país del exterior al incrementarse su compromiso en el negocio. Finalmente, la empresa llega a establecerse en el país extranjero a través de inversión extranjera directa (IED) como muestra de un total compromiso y confianza de ejercer sus operaciones. (Daniels et al, 2010).

Por tanto, esta teoría nos brinda un mejor panorama de cómo se produciría el posible ingreso de Amazon a nuestro país, puesto que la implementación de centros de distribución le permitiría a Amazon tener un mejor manejo logístico que contribuya en un mejor servicio al cliente, tal cual lo ha realizado en otros países. La IED se aplica a través de la adquisición de participación en una empresa o la edificación de nuevas instalaciones, siendo esta última la forma de proceder de Amazon.

## 1.4. Importaciones de camisas desde Bangladesh desde Perú

### 1.4.1. Evolución de la importación de textiles partida de 6205200000

El siguiente cuadro nos muestra el volumen de importaciones de la partida de 6205200000 - CAMISAS PARA HOMBRES O NIÑOS, DE ALGODÓN la cual estamos evaluando.

Tabla 4: Reporte de importaciones por partida SUNAT.

REPORTE DE IMPORTACIONES POR PARTIDA SUNAT	
PARTIDA: 6205200000 - CAMISAS PARA HOMBRES O NIÑOS, DE ALGODON	
PERIODO: 01 ENERO - 03 NOVIEMBRE 2018	
ADUANA: 118- ADUANA MARITIMA DEL CALLAO	
PAIS	Total FOB USD
Total general	12,822,150.42
CHINA	6,014,259.85
INDIA	2,001,121.17
BANGLADESH	1,832,067.33
VIETNAM	1,586,327.85
THAILAND	312,738.79
MYANMAR	208,948.27
COLOMBIA	123,269.71
SRI LANKA	112,763.12
CAMBODIA	102,114.57
TURKEY	99,985.25
MAURITIUS	86,896.52
MALAYSIA	86,149.94
MOROCCO	75,288.29
INDONESIA	58,670.44
ITALY	37,621.52
ROMANIA	31,165.85
TUNISIA	14,750.00
PHILIPPINES	12,063.10
TAIWAN, PROVINCE OF CHINA	8,737.27
PAKISTAN	4,801.49
MADAGASCAR	4,322.56
MEXICO	1,832.42
ALBANIA	1,196.40
SPAIN	1,196.22
BRAZIL	1,170.00
MAURITANIA	937.93
NICARAGUA	810.85
HONDURAS	720.97
AUSTRALIA	100.72
ARGENTINA	77.50
UNITED KINGDOM	20.19
LAO PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC	15.24
EGYPT	9.09

Fuente: Sunat – Elaboración propia

Según el reporte obtenido por la página web de la Sunat podemos identificar que entre los tres principales países se encuentran China (47%), India (16%) y Bangladesh (14%).

#### 1.4.2. Volumen de importación de camisas para hombre desde Bangladesh

Basándonos únicamente en nuestro mercado objetivo de estudio Bangladesh, podemos visualizar que equivale al 14% de las importaciones totales de la partida en mención.

**Tabla 5: Principales países importadores de la partida 6205200000 a nivel mundial**

<b>REPORTE DE IMPORTACIONES POR PARTIDA SUNAT</b>		
PARTIDA: 6205200000 - CAMISAS PARA HOMBRES O NIÑOS, DE ALGODÓN		
PERIODO: 01 ENERO - 03 NOVIEMBRE 2018		
ADUANA: 118 - ADUANA MARITIMA DEL CALLAO		
PAIS	TOTAL FOB USD	PORCENTAJE
TOTAL GENERAL	12,822,150.42	100%
CHINA	6,014,259.85	47%
INDIA	2,001,121.17	16%
BANGLADESH	1,832,067.33	14%

Fuente: Sunat – Elaboración propia

Es importante resaltar la participación en el mercado de los tres principales países sobre todo el de Bangladesh, país el cual se caracteriza por tener una mano de obra barata y calidad en temas de producción.

### 1.5. Tienda Retail por departamento

#### 1.5.1. Tiendas por Departamento Ripley S.A.

Este tipo de negocio consiste en ofrecer vestuario que se ajuste a la moda con precios asequibles, diversos accesorios y artículos para el hogar. En adición a ello, esta empresa te da la facilidad de adquirir sus productos con una tarjeta de crédito directo garantizada por su propia entidad bancaria, Banco Ripley. La compañía decidió inaugurar su primera tienda en 1997 y en la actualidad cuentan con sucursales a nivel nacional.

Esta empresa brinda a sus clientes la opción de adquirir sus productos a través de su página web <https://simple.ripley.com.pe>, donde se promocionan ofertas exclusivas por éste canal.

### 1.5.2. Operaciones de importación

El siguiente reporte nos muestra el tiempo aproximado de desaduanaje de mercadería importada por Tiendas por Departamento Ripley S.A. desde enero del 2018 hasta el 27/09 el cual nos muestra un tiempo de desaduanaje máximo de 31 días y mínimo de 3 días.

**Tabla 6: Tiempo de desaduanaje - Importación Tiendas por Departamento Ripley S.A.**

#### SITUACIÓN ADUANAS

DISPONIBILIDAD AL CD	SUMA - MONTO FOB USD	SUMA - PIEZAS	SUMA - MONTO PROMEDIO FOB ADUANAS %	FOB EN ADUANAS SUB ESTADO MÁX.	FOB EN ADUANAS MÁX.	FOB EN ADUANAS DÍAS
DISPONIBLE CD	4,368,007.75	811.409	75.84%	3	31	33
NO DISPONIBLE	1,391,369.35	248.329	24.16%	0	0	10
<b>TOTAL RESULTADO</b>	<b>5,759,377.10</b>	<b>1059738</b>	<b>100.00%</b>	<b>3</b>	<b>31</b>	<b>33</b>

#### SITUACIÓN NO DISPONIBLE

SUB ESTADO	SUMA - MONTO FOB USD	SUMA - PIEZAS	SUMA - MONTO MÁX.	FOB EN ADUANAS DÍAS	FOB EN ADUANAS SUB ESTADO MÁX
SIN-DOCUMENTOS	267,960.70	22.034	19.26%	3	0
SIN-LEVANTE	859,961.34	164.762	61.81%	10	0
CON-LEVANTE	263,427.31	61.533	18.93%	0	0
<b>TOTAL RESULTADO</b>	<b>1,391,369.35</b>	<b>248.329</b>	<b>100.00%</b>	<b>10</b>	<b>0</b>

Fuente: Sunat – Elaboración propia

Para fines didácticos consideramos enfocarnos en camisas puesto que debido al estudio realizado E-commerce day el 52% de los hombres son los que más consumen productos online, enfocándonos más en el proceso de desaduanaje se puede observar que el rango de días que la mercadería pasa en aduanas es de 10 días como máximo y 3 como mínimo.

### 1.5.3. Embalaje de las prendas

Cada prenda debe de ser empaquetada con la misma cantidad de unidades por caja indistintamente al producto a despachar, esto quiere decir un único estilo, color, modelo y tamaño por cada caja. Es importante recalcar que cada prenda debe de contar con su propio colgador previamente aprobado por Ripley. De igual forma, es importante resaltar que cada caja debe de estar debidamente rotulada con su respectivo código de barras para su mejor identificación. Cada caja no debe de exceder de un peso de 20 kg.

Como caso práctico hemos considerado describir el embalaje de camisas considerando el embalaje de FLAT PACK WITH HANGER OR GARMENT WITH HANGER (prendas con colgadores, dentro de un plástico bolsa y todo en una caja, es importante resaltar que cada prenda debe de despacharse con una bolsa especial aprobada por Ripley, a fin de poder preservar el producto libre de polvo.

La siguiente imagen nos puede dar un ejemplo más claro de cómo se despacha la mercadería.

**Ilustración 9: Presentación del empaque.**



Fuente: Manual del vendedor 2016 – Ripley – Elaboración propia

**1.5.4. Control de calidad en centros de distribución.**

Cada ingreso de mercadería es verificado por un encargado de planta mediante un check list de acuerdo a cada tipo de mercadería. Para el caso de camisas se enfoca en que presente lo siguiente:

- La mercadería viene según el packing list y completa.
- La carga ha sido embalada según los procedimientos y estándares de acuerdo a lo solicitado por Ripley sea por estilo, talla y color.
- Las cajas están debidamente rotuladas para su rápida verificación.
- Se ha respetado la distribución equitativa por cada caja (incluyendo sub packing, sea gancho, bolsa).
- El producto cuenta con el etiquetado conforme (código de barra por prenda, precio a la venta final, recomendaciones para el lavado de la prenda, empiochado)

Una vez que se ha verificado que toda la carga cumpla con los estándares de proceso de despacho se procederá a distribuir la mercadería según la tienda asignada (desde la llegada de la carga hasta su verificación total 4 días), De presentarse alguna inconformidad en la verificación se procederá a realizar un reproceso lo cual podría generar un retraso de 7 días,

lo cual se da en la mayoría de los casos puesto que las prendas suelen llegar arrugadas debido a la movilización de la carga.

### 1.5.5. Plataforma online

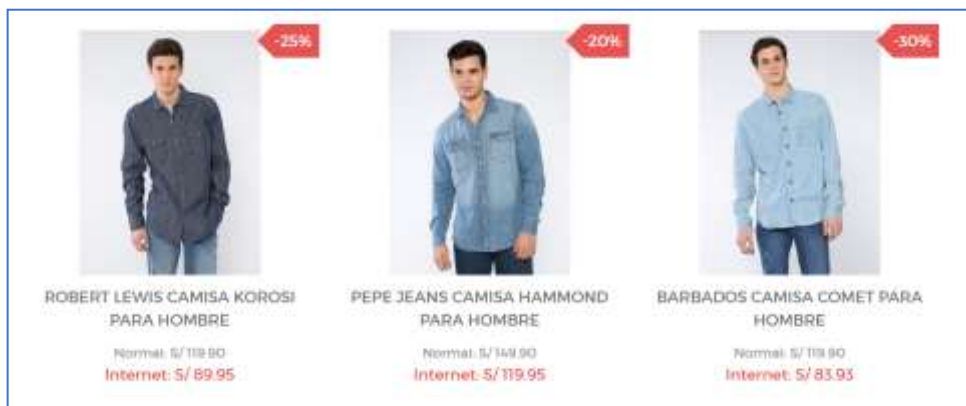
#### 1.5.5.1. Lead time comercializador – cliente final.

El cliente final tiene como opción diversas formas de poder obtener la mercadería, sea por tienda física o virtual. Como caso práctico estamos enfocándonos en compra por internet de camisas.

#### 1.5.5.2. Inicio de la compra online

Al momento de acceder a la plataforma virtual podemos visualizar una gama de productos, en este caso camisas.

**Ilustración 10: Muestra de opciones del producto "Camisas para hombre".**



Fuente: [www.simpleripley.com.pe](http://www.simpleripley.com.pe)

El siguiente paso es la elección del producto. En este caso optaremos por comprar la camisa Pepe Jeans Camisa Hammond para hombre

**Ilustración 11: Resumen del producto seleccionado.**



Fuente: [www.simpleripley.com.pe](http://www.simpleripley.com.pe)

Posteriormente, se visualizan las opciones pre determinadas siguientes:

**Ilustración 12: Opciones de recepción del producto.**



Fuente: www.simpleripley.com.pe

### 1.5.5.3. Despacho a Domicilio:

La siguiente imagen nos brinda un simulador de compras con lo cual el margen de entrega del producto es de 48 horas.

**Ilustración 13: Lugar de entrega y forma de pago del producto seleccionado.**



Fuente: www.simpleripley.com.pe

### 1.5.5.4. Retiro en tienda:

El proceso de retiro en tienda se procesa en un par de horas y tienes hasta 3 días para poder recoger el producto en la tienda asignada por el comprador. Posterior a dicha fecha, la transacción queda sin efecto.

**Ilustración 14: Confirmación de compra realizada por el canal on-line.**



Fuente: www.simpleripley.com.pe

## **CAPITULO II. PLAN DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1. Problema de la investigación**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), una vez que el investigador (estudiante, científico o experto) tenga la idea el tema de investigación y considere enfocarlo cualitativamente, éste se encuentra apto para el planteamiento del problema.

Conforme hemos avanzado en nuestra formulación del problema, hemos identificado que hay diversos aspectos que se pueden abordar para analizar el impacto del comercio electrónico. En particular, una primera idea sobre este hecho nos hace pensar que la entrada de Amazon representaría una competencia importante para una tienda por departamentos como lo es Ripley. Sin embargo, hemos seleccionado un mercado particular para comprender en detalle la relevancia que tendría el comercio electrónico cuando se consideran aspectos logísticos del comercio internacional. Es por ello que, nuestro propósito en esta tesis es concentrarnos en conocer las implicancias que tendría el posible ingreso de Amazon al mercado peruano para la empresa Tiendas por departamento Ripley S.A. tomando en cuenta, específicamente aspectos logísticos de la importación y comercialización de bienes de la partida 650200000 “camisas para hombres” provenientes desde Bangladesh.

### **2.2. Pregunta de la investigación**

#### **2.2.1. Pregunta principal**

¿Cuáles son las implicancias ante el posible ingreso de Amazon al mercado peruano que afecten la logística de importación y comercialización de la partida “6505200000 Camisas para hombres” desde Bangladesh de la empresa Tiendas por departamento Ripley S.A.?

#### **2.2.2. Preguntas secundarias**

**Pregunta 1.-** ¿La falta de inversión en la plataforma de compras por internet es uno de los primeros problemas por resolver para la empresa Tiendas por departamento Ripley S.A.?

**Pregunta 2.-** ¿La demora en el desaduanaje de la mercadería sería una desventaja para la empresa Tiendas por departamento Ripley S.A. frente a la entrada de Amazon?

**Pregunta 3.-** ¿El tiempo de entrega al cliente final que maneja la empresa Tiendas por departamento Ripley S.A. es menor comparado con Amazon?



**Pregunta 4.-** ¿Es necesaria una reestructuración de los Centros de Distribución de la empresa Tiendas por departamento Ripley S.A.?

**Pregunta 5.-** ¿El tipo de embalaje sería una desventaja para de la empresa Tiendas por Departamento Ripley S.A. frente a la entrada de Amazon?

### **2.3. Objetivos de la investigación**

#### **2.3.1. Objetivo General**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), una vez definida la pregunta de investigación, se procede a establecer el propósito, finalidad u objetivo basado en el planteamiento del problema.

En el presente trabajo, el objetivo general del trabajo se ha definido así:

Identificar las implicancias del posible ingreso de Amazon al mercado peruano que afecten la logística de importación y comercialización de la partida “6505200000 Camisas para hombres” desde Bangladesh de la empresa Tiendas por Departamento Ripley S.A.

#### **2.3.2. Objetivos Específicos**

Asimismo, Hernández, Fernández y Baptista (2014), plantean que los objetivos específicos nos permiten lograr una mayor claridad del planteamiento del objetivo general.

Nuestros objetivos específicos son los siguientes:

- Conocer las estrategias de marketing implementadas por Ripley S. A. y propuestas de mejora para que sus clientes realicen las compras por internet.
- Evaluar si el tiempo de desaduanaje de la mercancía es un obstáculo en la reducción de los tiempos de entrega de la mercancía al consumidor.
- Determinar si el tipo de embalaje empleado es el adecuado para reducir costos logísticos.
- Conocer las acciones necesarias que reduzcan el tiempo de entrega al cliente final.
- Conocer la necesidad de los Centros de Distribución

## **2.4. Hipótesis de la investigación**

### **2.4.1. Hipótesis general**

El incremento de los costos logísticos y de comercialización relacionados a la partida 6205200000 Camisas para hombres que afronta la empresa Tiendas por Departamento Ripley S.A. al ser importadas desde Bangladesh inciden en el precio final de la mercadería y se constituyen en las principales desventajas frente al posible ingreso de Amazon al mercado peruano."

### **2.4.2. Hipótesis específicas**

- La plataforma de venta online es una estrategia viable para Ripley.
- El tiempo de desaduanaje es un factor determinante en el proceso de entrega de mercadería.
- El tiempo de entrega al cliente final es una ventaja competitiva.
- Cambios en los centros de distribución, a fin de mejorar las entregas al cliente final.
- Un embalaje específico según el tipo de producto reducirá los costos logísticos.

## **2.5. Justificación**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), una vez establecidos los objetivos y las preguntas de investigación, es necesario indicar la justificación del estudio.

El posible ingreso de Amazon al mercado local conlleva a que empresas del sector retail como Tiendas por Departamento Ripley S.A., tomen medidas que optimicen su canal online, a fin de sobresalir del resto de competidores. La noticia de la llegada de e-tailer por excelencia ha impulsado a otras empresas del sector a actuar. Por ejemplo, Saga Falabella S.A. ha respondido con la compra de LINIO, el cual es una tienda en línea, a fin de obtener conocimiento del manejo de este tipo de canal virtual. Asimismo, no sólo es información útil para las empresas del sector retail, sino es también de ayuda para las demás empresas locales (proveedores y no proveedores de las tiendas por departamento) para que tengan un mejor panorama de los cambios en el comercio electrónico, a fin de que realicen estrategias oportunamente y evalúen si su modelo de negocio requerirá cambios para evitar el cierre de su fuente de ingresos. Finalmente, se busca conocer el estado actual del comercio electrónico en el Perú, su viabilidad y vinculación con los servicios logísticos.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Tipo de investigación**

El enfoque del presente trabajo de investigación es cualitativo, puesto que “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 7). Según lo indicado por estos autores, la esencia de este tipo de enfoque es la comprensión de los fenómenos en el ambiente natural de los participantes con el objetivo de evaluar cómo perciben y reaccionan ante un determinado evento. (p. 358).

Nuestra investigación es de tipo descriptivo-explicativo, ya que parte de nuestros objetivos específicos requiere de la descripción de algunas de las variables de investigación como las estrategias de marketing implementadas por Ripley S. A. para que sus clientes realicen las compras por internet y la necesidad de los Centros de Distribución. Asimismo, los otros objetivos requieren de una explicación de las relaciones de causa-efecto entre las demás variables de la investigación como los procesos de desaduanaje, el tipo de embalaje y la necesidad de mejorar los tiempos de entrega al cliente final.

### **3.2. Diseño de la investigación**

El diseño utilizado en nuestro trabajo de investigación es de tipo fundamentada, ya que se busca “producir una explicación general o teoría respecto a un fenómeno, proceso, acción o interacciones que se aplican a un contexto concreto y desde la perspectiva de diversos participantes”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 472,473).

Bajo este diseño, se genera una teoría explicativa de un determinado fenómeno por medio de la información de campo obtenida, en nuestro caso, a través de las entrevistas a expertos.

### **3.3. Fuentes de investigación**

#### **3.3.1. Fuentes primarias**

En lo que respecta a fuentes primarias, las entrevistas con expertos en comercio electrónico, aduanas y representantes de la empresa objeto del estudio son las herramientas principales que aportan al trabajo de investigación, ya que nos permiten conocer de manera directa la situación actual y los acontecimientos a futuro con respecto a la entrada de la empresa Amazon al mercado peruano.

### **3.3.2. Fuentes secundarias**

En lo que respecta a fuentes secundarias se consideraron diversos papers, artículos, informes, tesis que aportaron en nuestra investigación. Se utilizó información teórica que permitió conocer y comprender la evolución constante del comercio en la actualidad.

### **3.4. Contexto**

Tal como se presenta en la introducción, la empresa Amazon ingresaría posiblemente al Perú en el 2020, lo cual pone en alerta a otras empresas del medio que realizan ventas a través de sus tiendas físicas y virtuales, empresas retail como Tiendas por Departamento Ripley S.A.

Por ello, el contexto en donde se aplicará el instrumento para la obtención de la información será en las oficinas de la empresa objeto del estudio (Ripley.) y demás agentes participantes de la investigación: Comex, Adex, DHL y Expeditor. Todos ellos ubicados en la ciudad de Lima.

### **3.5. Muestra**

Con respecto a la muestra, Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que:

En los estudios cualitativos el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia. Lo que se busca en la indagación cualitativa es profundidad. Nos conciernen casos o unidades (participantes, organizaciones, manifestaciones humanas, eventos, animales, hechos, etc.) que nos ayuden a entender el fenómeno de estudio y a responder a las preguntas de investigación. (p. 384).

En ese sentido, la muestra está conformada por el Gerente de Operaciones y Proyectos E-commerce Ripley y Gerente de Comercio Exterior quienes laboran dentro de la empresa Tiendas por Departamento Ripley S.A., a fin de que nos brinden información directa de las acciones que plantean tomar y sus opiniones desde la perspectiva de la empresa que representan cuyos campos de acción son los que se necesitan para la presente investigación. Asimismo, se consideró importante el aporte de expertos en e-commerce, puesto que la empresa Amazon realiza sus ventas por el canal on-line o mediante el uso de plataformas tecnológicas, lo cual está comprendido dentro del comercio electrónico. De igual forma, la opinión de un experto de COMEX es necesaria para la investigación, ya que su opinión

representa al grupo de exportadores e importadores de nuestro país con respecto a la situación actual, en este caso del importador, para afrontar la llegada de una transnacional que ha logrado posicionarse en otros países. Finalmente, la información de expertos en aduanas de las empresas DHL y Expeditors, a fin de obtener información precisa de los agentes directos de Amazon y Ripley en el Perú.

### **3.6. Diseño y abordaje principal**

#### **3.6.1. Segmentos**

Como se ha podido describir en el punto anterior, se segmenta a nuestros actores en tres grupos, los cuales se señalan a continuación:

##### **Específico:**

La conforman los actores directos que se presentan en el propósito de la investigación: Ripley y Amazon, a fin de lograr información específica de cada involucrado.

Grupo de actores 1: Representantes de la empresa Tiendas por Departamento Ripley S.A.

- Sr. Kamal Ahmad El Amer - Gerente de Operaciones y Proyectos E-Commerce de Tiendas por Departamento Ripley S.A.
- Sr. Ivdu Sota - Gerente de Comercio Exterior de Tiendas por Departamento Ripley S.A

Grupo de actores 2: Agencias de Aduanas

- DHL Express: Empresa contactada para nuestra investigación, a fin de conocer los procesos logísticos de la empresa Amazon en el Perú.
- Sr. Andy Marin - Especialista en operaciones aduaneras
- Expeditors: Empresa contactada para nuestra investigación, a fin de conocer los procesos logísticos de la empresa Tiendas por Departamento Ripley S.A. en el Perú.
- Cristina Pereda - Especialista en operaciones aduaneras

##### **General:**

Por otra parte, se consideró necesario la consulta a expertos con el propósito de tener información general referente al comercio electrónico en nuestro país y las expectativas de terceros, relacionado con nuestro problema de investigación.

Grupo de actores 3: Especialista relacionados

- Expertos en E-Commerce: Se consideró importante conocer las perspectivas de expertos en comercio electrónico, ya que el medio de ventas que usa Amazon es virtual.

Sr. Ivan Juscamaita – Especialista en comercio electrónico que cuenta con más de diecinueve años de experiencia ejecutiva y gerencial en proyectos de innovación, tecnología y emprendimiento en el sector privado, gubernamental, científico, corporativo multinacional y en la cooperación internacional: Telefónica/ABC Consulting, Microsoft, Clúster LimaTech, Sierra Exportadora, PRODUCE, Programa Juntos, Red I+D+i, Peace Corps (Gobierno Americano), donde ha ocupado cargos de Director y Gerente.

Sra. Melissa Joan Zevallos - Licenciada en Comunicaciones por la Universidad Mayor de Chile con cerca de diez años de experiencia en rubros como educación y marketing. Miembro Activo de la Sociedad Peruana de Marketing. En la actualidad, consultora de marketing en Media Consultores y docente de pre-grado en diversas Instituciones de Educación Superior en la ciudad de Lima.

#### Grupo de actores 4: Sector privado

- COMEX: Se consideró importante para el trabajo de investigación puesto que siendo COMEX el gremio de exportadores y, principalmente, importadores en el Perú, era necesario obtener el punto de vista a través de su representante referente a la posible entrada de Amazon a nuestro país.

Sr. Omar Guerra Zavaleta – Representante de COMEX

#### **3.6.2. Dimensiones**

Al considerarse en el trabajo de investigación el ingreso de mercancías desde el exterior al territorio peruano (importación) hasta la entrega al cliente final es de vital importancia considerar la logística y operaciones involucradas en dichos procesos.

Asimismo, para hablar de comercio electrónico, Laudon y Guercio (2013) explican cómo la infraestructura tecnológica (internet, la web y la plataforma móvil) ha evolucionado que en su forma actual o futura da paso a nuevas formas de negocio. Una empresa que desee tener éxito en el comercio electrónico debe conocer sobre la tecnología de internet, realizar el

seguimiento web y de plataformas móviles, a fin de poder aplicar estrategias que le ayuden a destacar en este contexto.

Según Zahay (2015), una de las reconocidas técnicas que se utilizan en el marketing digital es el comercio electrónico. Es así que el marketing digital se define como “la habilidad de comunicarse interactivamente con clientes a través de canales electrónicos tales como web, e-mail, smart phones, tablets y aplicaciones móviles” (p.8)

Eggers (2007) define al mercado como el intercambio voluntario que se produce entre diversos participantes. Asimismo, refiere que cada agente económico vende algo y a cambio se ve retribuido con algo que éste considere de valor por parte de los consumidores de bienes y/o servicios.

Por tanto, la existencia del mercado ha generado la creación del comercio que conocemos ahora. Las estrategias, los competidores, las alianzas, las corporaciones, como muchos otros conceptos que conocemos han surgido de este intercambio económico. Como se señaló en el marco teórico, el comercio tanto el físico como electrónico engloba a las transacciones comerciales que son parte de un mercado.

Por tanto, basados en esta información, definimos las dimensiones, siguientes:

Dimensión 1: Logística y Operaciones

Dimensión 2: Aspectos tecnológicos

Dimensión 3: Marketing digital

Dimensión 4: Mercado

### **3.7. Instrumento para la recolección de datos**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), una de las herramientas en la recolección de datos es la entrevista, la cual consiste en una reunión donde el entrevistado y el entrevistador intercambian información por medio de preguntas y respuestas, lo que conlleva a la “construcción conjunta de significados de un tema”. (p. 403)

Las entrevistas serán de tipo semiestructuradas, puesto que se elaboró inicialmente una guía de preguntas.

El objetivo de esta herramienta es obtener información específica a través de opiniones basadas en el conocimiento y experiencias en el propio lenguaje y perspectivas del entrevistado que nos permitan resolver el problema de investigación. (pg. 405)

Se coordinaron las entrevistas de manera presencial. Sin embargo, por temas de disponibilidad, en algunos casos como los agentes de aduana se realizó electrónicamente. Para todos los casos, se presentó la guía de preguntas que fueron respondidas en su totalidad.

Cabe señalar que, en las entrevistas presenciales, se obtuvo el ambiente adecuado para que el entrevistado, lo que conllevó a que los entrevistados agreguen señalamientos desde su punto de vista, los cuales basados en su experiencia y conocimiento, enriquecieron la investigación.



## **CAPÍTULO IV. DESARROLLO**

### **4.1. Aplicación**

En este capítulo se procederá a presentar y desarrollar las principales opiniones de expertos planteadas en el capítulo anterior. La presentación de los resultados se hará conforme a los temas presentados en los objetivos. Mediante las entrevistas a profundidad realizadas (Método cualitativo) presentaremos los resultados de cada uno de los encuestados.

### **4.2. Entrevistas**

#### **4.2.1. Grupo de Actores 1: Representantes de Ripley**

##### **4.2.1.1. Dimensión 1: Logística y Operaciones**

Para ambos entrevistados el proceso logístico y operacional en la cadena de distribución juega un papel importante en cuanto al tiempo de entrega del producto al consumidor final, lo cual le da un valor agregado como propuesta de valor. Adicionalmente es importante resaltar el volumen de carga de Ripley frente a Amazon. Mientras que el primero importa en volumen de carga en contenedores por ser retail, Amazon opta por presentar una gama de productos segmentada por cada país.

Asimismo, señalan que el gran poder de negociación logístico y operacional para importar carga a nivel mundial por parte de Amazon es superior a la de Ripley. Sin embargo, los entrevistados consideran que en cuanto a tiempos de importación en aduanas local es el mismo para ambas empresas, siendo la única diferenciación el costo logístico en cuanto al flete en el exterior y el tiempo de tránsito. De igual forma consideran que Amazon no aminora costos logísticos para poder reponer una mercadería extraviada al consumidor final en el menor tiempo posible.

Para ambas compañías va a ser importante establecer hub logísticos locales estratégicos para poder optimizar y recuperar el tiempo perdido bien sea en el tránsito de la carga o en el proceso de desaduanaje. En cuanto a las tiendas físicas ambas compañías siempre lo considerarán como una atractiva opción de venta. Por un lado, Ripley busca mejorar los tiempos de atención al cliente y por otro lado, Amazon busca la apertura de tiendas físicas tecnológicas.

#### **4.2.1.2. Dimensión 2: Aspectos tecnológicos**

Los especialistas consideran que actualmente es eficiente el enfoque que se le está dando al marketing digital, el cual se dirige a un público joven, ya que son quienes optan por adquirir productos vía online. Asimismo, consideran que dicho público se guía bastante en la imagen que tiene la empresa en redes para poder adquirir un producto, lo cual definitivamente impacta tanto positiva como negativamente en las ventas.

En cuanto al canal online, nos comentan los especialistas que Ripley está enfocándose en lanzar promociones y ofertas de acuerdo a la afluencia de visitas en la página web. Asimismo, están invirtiendo en su página y enfocándose en que ésta sea más amigable para todo público en general.

#### **4.2.1.3. Dimensión 3: Marketing digital**

Ambos especialistas coinciden que es importante contar con una buena distribución de los productos hacia el consumidor final quien a su vez retribuye considerando dichos productos como principales opciones en su siguiente compra. Solo así se vería si la estrategia de marketing para ambas compañías se está enfocando correctamente.

#### **4.2.1.4. Dimensión 4: Mercado**

Los especialistas consideran que actualmente el consumidor final desea tener una visibilidad de su producto a tiempo real mediante aplicaciones, sumado a que el público últimamente está optando por adquirir productos mediante plataformas virtuales. Actualmente nuestro mercado está pasando a usar más las tarjetas de crédito frente al efectivo.

Como comentario adicional, los especialistas consideran que para ambas empresas es importante posicionarse a todo nivel en todas las plataformas virtuales, a fin de tener una mayor llegada al cliente final.

### **4.2.2. Grupo de Actores 2: Agencias de Aduana**

#### **4.2.2.1. Dimensión 1: Logística y Operaciones**

En esta dimensión de preguntas consideramos como opción de mejora la certificación de los almacenes tanto de Amazon como de Ripley como depósitos aduaneros autorizados, a fin de poder optimizar tiempos y costos logísticos. Sin embargo, los expertos consideraron que el costo de inversión es muy alto en la implementación, lo que incrementaría el valor del

producto al cliente final. Asimismo, tampoco favorecería un menor pago de impuestos, ya que la mercadería se cancela cuando la carga es nacionalizada en forma parcial o definitiva. Aunque, en cuestión de tiempos en aduana sí sería conveniente.

En el caso de aforo previo para ambos especialistas, se generarían retrasos para la liberación de la carga en el caso de que lo arribado tenga discrepancia versus a lo embarcado. El problema se complica en los casos donde exista un error en el etiquetado y/o especificaciones técnicas en cuanto a la composición del producto. También repercute la presentación incompleta de documentos necesarios para el proceso de importación.

En el caso del embalaje, ambos especialistas opinan que es importante la correcta adecuación según al tipo de producto, puesto que depende del estado de cómo llegue la mercadería a destino. Si el producto llega afectado por las condiciones propias del tránsito, éste debe pasar por un proceso en planta (lavado, planchado, etc.), lo cual incrementa el valor final.

Con respecto al desaduanaje, ambos especialistas coinciden que si se procede a comparar el desaduanaje en cuanto a volumen de carga, el desaduanaje courier es más rápido que uno en contenedor o como carga consolidada.

Finalmente, para los entrevistados Amazon tiene como socio comercial a DHL que le da prioridad en la salida de la carga y trámites aduaneros, lo que le brinda una ventaja exponencial en cuanto a plazos de entrega al cliente final. En el caso de Ripley, su principal proceso logístico no se centra en los envíos Courier sino en la importación de carga sobredimensionada para el abastecimiento de sus tiendas a nivel nacional, lo cual le genera demoras en el proceso de desaduanaje.

#### **4.2.2.2. Dimensión 2: Aspectos tecnológicos**

Para esta dimensión, los entrevistados indican que Amazon emplea un tracking actualizado de la carga desde que sale de origen hasta que está en reparto al cliente final (esto incluye proceso de aduana tanto en origen como en destino) a diferencia de Ripley que está tratando de optimizar este proceso de seguimiento.

#### **4.2.2.3. Dimensión 4: Mercado**

La opinión por parte de los especialistas en el caso de que Amazon ingresara en el 2020 al mercado peruano sería la búsqueda de socios locales para poder mantener la calidad en su servicio. Para Ripley se optimizarían costos y tiempos si todos los despachos se declaran

como anticipados. Adicionalmente, los especialistas recomiendan realizar una mayor inversión y mejorar la cadena logística para la entrega del bien.

Para los entrevistados el posible ingreso de Amazon puede afectar a los retails en cuanto a la diferencia de precios para el cliente final. Amazon suele ser más competitivo por los socios estratégicos que maneja en el exterior brindando precios a la par o menores que a los de un retail sumado a la rapidez en la entrega de la carga puede lograr un impacto considerable.

Opinan de igual forma que si bien Amazon tiene un gran proceso logístico, ellos aún no conocen el mercado local tanto como Ripley quien conoce ampliamente el mercado en cuanto a gustos y preferencias según la estación.

Para cerrar la entrevista recomendaron a ambos entrevistados invertir en tecnología, logística y personal.

### **4.2.3. Grupo de Actores 3: Representantes de E-Commerce**

#### **4.2.3.1. Dimensión 1: Logística y Operaciones**

Para ambos especialistas, el proceso de aduanas en el proceso de importación aún no es tan amigable con el comercio electrónico, puesto que se pueden generar demoras en los procesos aduaneros ajenos al conocimiento del consumidor final.

Es importante para Ripley que continúe con la estrategia de transformación digital: personas, procesos y tecnología. El enfoque que ha dado Ripley es estar a la par con eventos internacionales como Black Friday lanzando promociones efectivas mediante la web.

Ambos entrevistados indican que lo más recomendable para Ripley es establecer una interacción directa mediante canales directos con capacidad de respuesta inmediata. De igual forma, es importante para ambas compañías establecer contactos logísticos locales concretos y firmes para que no presenten demoras ni cancelaciones en la entrega del producto.

Para ambos especialistas, Amazon enfatiza en que la experiencia de compra por parte del cliente sea la mejor desarrollando e-commerce en su compañía evaluando la lista de producto de sus compradores, lista de deseos y uno de sus puntos más importantes es la facilidad para hacer devoluciones, prácticamente emplea un sistema de procesos intuitivos según las búsquedas predeterminadas de sus clientes.

Existen opiniones divididas en cuanto a la desaparición o disminución de tiendas físicas, puesto que ellos se enfocan que las tiendas actuales deberían rediseñarse y aplicar un mayor énfasis en crear un ambiente tecnológico. Si bien Amazon cuenta con una excelente plataforma virtual, hace 4 años ha implementado “Amazon go” en Seattle la cual es una tienda física y cuenta como característica principal que los consumidores no hagan ninguna fila o tengan que esperar para cancelar los productos adquiridos, ya que al momento de salir de su establecimiento la aplicación móvil de Amazon procede a descontar de su tarjeta de crédito lo comprado. Si bien es una innovación en el ámbito de compra no creen estar seguros que en América Latina funcione en corto plazo dicha iniciativa.

#### **4.2.3.2. Dimensión 2: Aspectos tecnológicos**

Los conocedores del tema nos dieron sus opiniones en cuanto al enfoque de marketing que emplea Amazon el cual tiene “Alcance” capacidad para llegar al cliente mediante el “Search Engine Optimization”, la cual optimiza un sitio web para que dicha plataforma se encuentre en los mejores rankings de compras por internet. “Simplicidad” buscando una forma sencilla y rápida de adquirir un producto para todos sus usuarios. Finalmente, lo más importante el “Engagement” en la cual Amazon hace que todo su negocio gire en torno a la satisfacción del cliente.

#### **4.2.3.3. Dimensión 3: Marketing digital**

En esta división los especialistas opinan que, si bien los procesos tecnológicos por parte de Ripley están alineándose para poder brindar una experiencia de compra llamativa para el cliente, el manejo que le dan a sus redes sociales como parte de atraer público está enfocado en jóvenes mujeres, dejando de lado el marketing y promoción para la división hombre, el cual tiene un nicho de mercado representativo. Resaltan que la plataforma de Amazon es efectiva frente a la de Ripley, puesto que tienen una capacidad de respuesta 24/07 la cual es definitivamente influyente para el comprador. Una recomendación en la que ambos enfatizan es que Ripley debería de enfatizar más en un servicio post venta mediante la plataforma online a fin de poder fidelizar al cliente.

Ambos especialistas coinciden que el mejor marketing que las dos compañías pueden hacer es enfatizar en evaluar y mejorar el servicio post venta.

#### **4.2.3.4. Dimensión 4: Mercado**

Según los especialistas, para poder influenciar en el mercado, ambas compañías deberían de establecer lazos comerciales con “Start ups” locales buscando siempre la innovación y teniendo una fuerte relación laboral con la tecnología.

Indican que el mercado local ha adoptado tendencias de nivel mundial como el “Black Friday” con lo cual ya está totalmente familiarizado.

Para el caso de prendas opinan que no generaría un impacto representativo, puesto que no conocen específicamente los gustos y preferencias del consumidor tanto como los retails ya establecidos en el país, los cuales optarían principalmente en adquirir una prenda en una tienda física que en una virtual.

Como conclusión final recomendaron los especialistas no descansar en sus estrategias de comercio electrónico y seguir transformándose digitalmente.

#### **4.2.4. Grupo de Actores 4: Sector privado**

##### **4.2.4.1. Dimensión 1: Logística y Operaciones**

El entrevistado considera que aún se tiene que trabajar en nuestro país el proceso del régimen de importación de la carga que permitan agilizar los procesos, puesto que en la actualidad llega a tomar un promedio de siete días en liberar la carga de aduanas como importación definitiva. Por supuesto, esto no ocurre con los envíos Courier, los cuales hasta los USD 200 se encuentran libres de impuestos y superiores a dicho monto hasta los USD 2,000 pagan ad valorem. De igual forma, es necesario mencionar que en algunas ocasiones el especialista de aduana suele solicitar certificados al importador u análisis de composición, con lo cual la carga puede llegar a estar en el almacén del puerto un promedio de 30 días con riesgo de caer en abandono legal motivo por el cual la mercadería se llega a encarecer.

Otro aspecto importante que menciona es afianzar la cadena logística. La última milla es sumamente crucial para cumplir con los plazos de entrega brindados al cliente final. Finalmente, el especialista considera necesario para Amazon formar alianzas estratégicas con socios comerciales en provincia por temas de transporte.

#### **4.2.4.2. Dimensión 2: Aspectos tecnológicos**

Nuestro entrevistado nos indica que el manejo de redes sociales es sumamente importante para ambas empresas, puesto que el consumidor actualmente valora mucho el comportamiento de la empresa en la sociedad para poder seleccionar en donde comprar. De igual forma, enfatiza en la innovación digital y en la capacidad de respuesta que tiene Amazon para contrarrestar quejas por parte del consumidor.

#### **4.2.4.3. Dimensión 3: Marketing digital**

Si Amazon busca fidelizar al consumidor peruano, lo conveniente sería que tropicalice la forma de publicidad y presentación del producto. Sin embargo, resalta que Amazon ha logrado crecer en el comercio electrónico no únicamente por estrategias de ventas sino por su red logística que, de concretarse su llegada al Perú, será su primera barrera por las deficiencias que existen sobre todo fuera de la capital.

#### **4.2.4.4. Dimensión 4: Mercado**

El entrevistado recomienda a Amazon identificar estratégicamente su centro de distribución en el país para así poder continuar con la excelente propuesta de valor que los identifica, el cual es el de entregar la carga a tiempo. De igual forma, resalta que si llegan al país con una mejor propuesta comercial relacionada al comercio electrónico podría afectar a los retails.

Para concluir indica que, para que Amazon ingrese con fuerza al país primero debe de evaluar el nivel de quejas por parte del consumidor hacia los principales retails en el país para que con ello puedan realizar una mejor propuesta de valor y generar una estrategia enfocada en el país de destino en el cual se está situando.

## **CAPÍTULO V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **5.1. Hallazgos de la investigación**

#### **5.1.1. Discusión de resultados Dimensión 1: Logística y Operaciones**

Según las opiniones vertidas de los especialistas en conjunto, el tiempo de desaduanaje es un factor determinante en el proceso de entrega de mercadería. Cabe señalar, que si bien ambas compañías son legisladas por una misma aduana, la operación logística de Tiendas por Departamento Ripley S.A. se basa en importar mercadería de escala, mientras que Amazon comercializa productos Courier menores a los USD 200. Ripley maneja carga en contenedores lo cual pasa por un flujo regular de 3 a 7 días dependiendo al especialista de aduana designado sumado a que Amazon ya cuenta con un cliente destinado desde que sale de origen a diferencia de Ripley quien únicamente coloca su producto en tienda optando por compradores potenciales.

Amazon planea constituir un Hub logístico en Chile. Sin embargo, el único beneficio sería en optimizar el tiempo de tránsito mas no el proceso de desaduanaje de la carga. Actualmente el tiempo de tránsito de desde Bangladesh hasta Perú vía aérea son de 7 días a comparación que el de Chile que oscila entre 1 a 2 días.

Una de las acciones que está tomando Ripley es la de certificarse como OEA “Operador Económico Autorizado”, lo cual hace más rápido el proceso de desaduanaje de la carga, puesto que el contenedor ingresaría de forma automática a almacén del importador una vez que esta arribe al Callao. Esto se reduciría de 7 a 3 días lo cual podría brindarle una ventaja frente a Amazon.

Con respecto a la reducción de los centros de distribución, consideramos que ambas compañías buscarán optimizar sus centros de distribución tanto en infraestructura como procesos operativos, buscando entregar la carga en el menor tiempo posible.

Asimismo, si Ripley busca mejorar el rango de tiempo ofrecido en la web, debe tener una red logística adecuada con tiempos reales para poder tener un cliente satisfecho, el cual es la columna vertebral del éxito de Amazon.

Un embalaje adecuado por línea de producto optimizará costos logísticos. Amazon cuenta con un embalaje adecuado por cada línea de producto, el cual garantiza que el producto llegue adecuadamente. Por otro lado, Ripley requiere realizar mejoras en su embalaje.



Actualmente, una vez recibida la carga, las camisas deben pasar por un proceso de acondicionamiento o reproceso en planta (lavado y planchado), a fin de que puedan ser exhibidas en tienda, lo que implica también que los tiempos de entrega se extiendan. Suponiendo que llegara directo a manos del cliente final, bajo este tipo de embalaje, la experiencia sería desagradable al recibir un producto en condiciones inadecuadas.

Concluimos que el proceso de desaduanaje si influye para Ripley en cuanto a volumen de carga, costos y reprocesos puesto que incrementaría el precio final ofrecido al cliente a diferencia de Amazon que maneja la importación de productos únicos en menor escala que se ve reflejado en un menor precio final ofrecido al cliente.

### **5.1.2. Discusión de resultados Dimensión 2: Aspectos tecnológicos**

Según los especialistas, ambas empresas tanto Amazon como Ripley buscan la optimización constante de las herramientas virtuales que poseen. Los textos, imágenes, información, estilos que forman parte del diseño web deben ser funcionales, a fin de que puedan mostrar la información relevante al cliente a realizar el esperado “click” de compra. Por ejemplo, la plataforma web de Ripley no siempre brindaba la información completa como la disponibilidad de imágenes del producto ofertado, lo cual desviaba o eliminaba el deseo de compra del visitante, situación que vemos en otras páginas web de tiendas por departamento actualmente.

Otro aspecto importante es la velocidad de carga y la visibilidad en los buscadores, aspectos que no son ajenos para ambas empresas, ya que se recibe una respuesta inmediata al consignarlos en las cajas de búsqueda de la pantalla de google.

La página web de Amazon por otra parte ha sido valorada positivamente por los entrevistados desde una perspectiva como cliente y especialista en el tema no sólo por el diseño también por la distribución adecuada de la información y facilidades de búsqueda. Asimismo, esta empresa cuenta con el aplicativo Amazon compras con una valoración de 4.3 de 5 según lo consignado en Play Store.

Por lo indicado, se extrae que si bien Ripley cuenta con la tienda virtual [www.simple.ripley.com.pe](http://www.simple.ripley.com.pe), debe adecuar su página para que la experiencia del cliente sea completa, no únicamente en la venta sino ante devoluciones por el canal on-line con la misma rapidez que cuando realizas una venta. Ripley debería evaluar la factibilidad de la creación del aplicativo que facilite todas las operaciones, a fin de tener un mejor alcance a sus clientes.

Por ende, es necesario se realice una mayor inversión si desea mantenerse o estar sobre sus futuros competidores como Amazon y demás de los que existen en el mercado.

### **5.1.3. Discusión de resultados Dimensión 3: Marketing digital**

Según los especialistas, las plataformas de venta online para ambas compañías son y serán una inversión viable para la compañía, puesto que se busca que tanto las páginas web y/o aplicaciones sean más amigables y atractivos para el consumidor final. Cabe mencionar, que después de los millenials (nacidos de 1985 hasta 1994 y generación Z o centennials (nacidos 1995 hasta 2010) las compras por internet y cualquier tipo de acción mediante canales online se verán incrementadas por las futuras generaciones, ya que serán parte de su diario vivir y no un proceso de adaptación tal como ocurre con los consumidores en la actualidad que necesitan conocer el producto en físico. Por tanto, el desarrollo de plataformas virtuales con un objetivo comunicacional según el público objetivo es vital para mantenerse en el corto y largo plazo en el negocio.

La respuesta 24/07 mediante cualquier plataforma virtual es una de las maneras más efectivas para tener un cliente satisfecho. Es decir, no podemos hablar de un real comercio electrónico si los chats, correos electrónicos y otros canales de comunicación online para realizar consultas que se ofrecen al cliente solamente atienden en horario de oficina.

Con lo cual podemos concluir que el principal marketing que ambas compañías tendrían que hacer es lanzar una propuesta agresiva en sus plataformas virtuales. Sin embargo, para poder lograrlo, debe ir de la mano de una red logística adecuada con tiempos reales para poder tener un cliente satisfecho.

### **5.1.4. Discusión de resultados Dimensión 4: Mercado**

Según los especialistas, contar con una visibilidad desde la compra hasta la llegada al punto asignado es de suma importancia para el cliente final, sumado a que la nueva generación opta por adquirir sus productos mediante plataformas virtuales y apps es la tendencia que actualmente se visualiza en el mercado.

Otro aspecto importante es la mejora del servicio post venta, puesto que si el comprador no tiene un feedback en el caso de reclamos optará por publicarlo en redes sociales, lo cual puede llegar a perjudicar a la compañía y conducirá a sus clientes a la competencia.

## **5.2. Barreras de la investigación**

Las principales barreras a la investigación que han ocasionado un impedimento en el desarrollo de la misma fueron las siguientes: (i) el limitado tiempo asignado y (ii) la indisponibilidad de ciertos actores por temas laborales. Estas barreras impidieron que se puedan concretar más entrevistas con los representantes de la empresa Tiendas por Departamento Ripley S.A., las cuales hubiesen aportado información adicional en el proceso de investigación.

## **5.3. Brechas de la información**

Principalmente, las brechas de información radican en dos aspectos. En primer lugar, no se ha podido entrevistar a un representante directo de la empresa Amazon, a fin de conocer de manera precisa las acciones que tomarán al ingreso en el mercado local; esto se ha dado precisamente por el carácter internacional de la empresa que no cuenta con una sucursal establecida en el país. En segundo lugar, la investigación presenta brechas de información en cuanto al levantamiento de información de la competencia de empresas retail como Saga Falabella S.A., puesto que por políticas de la empresa no brindan detalles ni entrevistas a personal externo sobre todo si éstos laboran en empresas de similar rubro, tal cual ocurre con uno de los tesisistas del presente trabajo de investigación. Todo ello, no nos permite generar un conocimiento más rico sobre las experiencias y expectativas en el impacto ante el posible ingreso de Amazon al mercado local.

## **CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1. Conclusiones**

De la información obtenida por medio de los entrevistados, se logró alcanzar los objetivos propuestos en la realización de nuestro trabajo.

- Con respecto a evaluar si el tiempo de desaduanaje de la mercancía es un obstáculo en la reducción de los tiempos de entrega de la mercancía al consumidor, se concluye en efecto que el tiempo de desaduanaje para Ripley se encuentra en desventaja con respecto a Amazon. En primer lugar, considerando que actualmente Tiendas por Departamento Ripley S.A importa en contenedores sin contar con la venta fija a diferencia de Amazon que envía carga tipo Courier con su producto destinado al cliente final. Asimismo, para el ingreso de una prenda textil al mercado peruano enviada por Amazon, no existe ninguna barrera de carácter arancelario y/o no arancelario que sea considerada como verdadero obstáculo para su ingreso y entrega al cliente final. Sin embargo, una vez que Amazon establezca un centro de distribución, las desventajas se desaparecerían, ya que el procedimiento en Aduanas sería el mismo para ambas empresas. Finalmente, acotar que el comercio electrónico está sujeto a la normativa aduanera y en los supuestos de exportaciones e importaciones pueden existir aranceles e impuestos especiales que graven su comercio. El hecho de vender online un producto que vaya a importarse en un país tercero no quiere decir que la importación no vaya a estar gravada en destino. Internet es sólo el medio donde se perfecciona la compraventa internacional tanto en las exportaciones o importaciones.
- Con respecto a evaluar si el tipo de embalaje empleado es el adecuado para reducir costos logísticos, se concluye en efecto que el embalaje actual se adapta satisfactoriamente en los contenedores y no repercute de manera desfavorable en el estado de la mercadería, ya que individualizarlo sería mucho más costoso. Es económicamente conveniente mantener los procesos posteriores en planta como lavado y planchado para presentarlos en tienda cuando la compra es física y/o entrega directa al cliente por despacho a domicilio o en tienda cuando la compra es virtual.
- Con respecto a conocer estrategias de marketing implementadas por Tiendas por Departamento Ripley S A y propuestas de mejora para que sus clientes realicen las

compras por internet, se obtiene que en efecto Ripley está trabajando en enfocarse en el servicio al cliente considerando lo difícil que es manejar la logística interna. De igual forma, se está invirtiendo en la plataforma virtual buscando que sea más amigable para el consumidor final, lanzando promociones y ofertas en las horas con mayor afluencia de visitas en la web. Si bien Ripley considera que está realizando la inversión adecuada, la innovación es lo que consideran como principal ingrediente para ser atractivo digitalmente para el consumidor. Lo que busca Ripley es internacionalizar la compañía sin necesidad de tener presencia física. Por ello, está procediendo a invertir para que su canal de ventas online que no solamente consistiría en una página web sino en diversos dispositivos móviles mediante aplicativos. Sin embargo, Ripley afronta otros aspectos que escapan de su gestión como al temor de la compra por internet, la desconfianza del uso de tarjetas de crédito que no permiten el rápido desarrollo del comercio electrónico en nuestro país. Por otro lado, Ripley mejoraría en sus estrategias de marketing cambiando su enfoque. Por ejemplo, la obsesión por el cliente es la gran clave del éxito de Amazon. Esta forma de ver los negocios ha sido la causante de que en la actualidad conozcamos una diversidad de opciones al momento de hacer compras por Amazon como por ejemplo la practicidad para realizar alguna devolución, la valorización de los productos adquiridos por parte de los mismos usuarios, la realización de la compra al presionar un botón, entre otras innovaciones que ayudaron a la evolución del comercio electrónico. Éxito que va acompañado de una variedad de productos y una adecuada logística.

Amazon se enfoca a valorar los reviews de las personas que compraron centrándose en el efecto post-venta que a diferencia de Ripley como buzón de quejas el cliente prefiere usar Facebook para poder dar a conocer su malestar. Para Amazon es sumamente importante que el consumidor final este conforme con la entrega del producto junto con otro item libre de costo. De igual forma, Amazon logra mantener clientes satisfechos por su capacidad de respuesta inmediata, ya que su comunicación es a tiempo completo. La diferencia competitiva es que Amazon brinda un servicio 24/7 y te puede entregar un producto al día siguiente cuando Ripley puede llegar a demorar hasta 7 días en procesar tu pedido y entrega, sin contar las devoluciones. Punto aparte, las ofertas de Ripley se ven muy limitadas a proceso de afiliación de una tarjeta para poder obtener mejores beneficios y descuentos a diferencia de

Amazon que ofrece los mismos descuentos sin necesidad de contar con una tarjeta de crédito de la corporación. También Ripley debe ofrecer una mayor gama de tallas, ya que muchas veces solo tienen algunas por internet, sólo en tienda o ninguna de ellas, demanda que no es atendida y que las personas buscan esas tallas en tiendas virtuales fuera del país. Amazon cuenta con una amplitud de opciones para un mismo producto. Finalmente, Amazon se ha tomado el tiempo para conocer el mercado de América Latina mediante estudios de mercado para poder brindar productos llamativos al consumidor final. Por tanto, antes de ingresar a nuestro país se deduce que Amazon podría adaptar sus procesos al consumidor peruano para que pueda generarle ganancias, pero sobre todo lograr su fidelización. Cabe resaltar que Amazon no es nuevo en el mercado internacional, sus consumidores saben que las compras se hacen efectivas y de surgir devoluciones, éstas son atendidas con la misma prontitud y facilidades cuando se realiza una compra. En nuestro país Amazon debe convencer al usuario de que es seguro comprar por internet y que esos posibles vacíos que podrían surgir podrán ser resueltos de una forma superior tal cual fuera realizado en físico gracias a su mejor fortaleza, el cual es el manejo logístico. El mensaje de cierre con respecto a este objetivo es que Tiendas por Departamento Ripley S.A. no descansa en sus estrategias y acciones de transformación digital: personas + procesos + tecnología, donde el enfoque de optimización de cada uno de ellos sea una plena realidad.

- Con respecto a conocer la necesidad de los centros de distribución de Tiendas por Departamento Ripley S.A., se propuso en un primer lugar como opción de mejora que tanto ésta empresa como Amazon establezcan sus almacenes como depósitos aduaneros certificados contrario al establecimiento de Centros de Distribución. Sin embargo, se obtuvo que no sería lo adecuado porque si bien podría reducirse los tiempos en Aduanas, los pagos de impuestos son los mismos. Para Ripley no es novedoso saber que la ventaja competitiva de Amazon radica en el proceso logístico que se lleva a cabo en sus Centros de Distribución, lo cual es algo que el cliente valora. Amazon debe evaluar bien es la ubicación de sus almacenes y sus primeras tiendas físicas para poder hacerle frente a los retails y mantener la calidad en su servicio. Amazon tiene centros de distribución no solamente a nivel local sino regional con lo cual puede distribuir el producto en un menor tiempo "Last Mille", el tiempo de transito de producto al cliente final. Por ello, el papel que desempeñan

los Centros de Distribución es importante para el proceso logístico en su totalidad que le permita en este caso a Ripley contrarrestar los efectos ante la posible llegada de Amazon.

- Con respecto a conocer las acciones necesarias que reduzcan el tiempo de entrega el cliente final, se concluye que los temas de importación que, si bien son importantes, no son del interés del cliente final de quien se busca su satisfacción. Por tanto, Tiendas por Departamento Ripley S.A. debe centrarse en el último recorrido. Por ejemplo, la pieza angular de lo que ahora es Amazon es su proceso logístico. Amazon busca tarifas preferenciales o alianzas estratégicas con los canales de distribución para así reducir costos en fletes. Amazon al trabajar con DHL tiene un trato preferencial con respecto a tiempos y prioridades de despacho. Así como en la tarifa de vuelos, lo cual le permite cumplir sus tiempos de entrega. El manejo eficiente de su cadena logística le ha permitido a Amazon mantener un eficiente y eficaz servicio post venta, lo cual a su vez le ha permitido desarrollar la fidelización con sus clientes, evitando así que se pierda la relación comercial.
- La teoría de las cinco fuerzas de Porter nos ayuda a comprender el panorama actual que atraviesa la empresa Tiendas por Departamento Ripley S.A. con respecto al posible ingreso de Amazon a nuestro país (riesgo de entrada de competidor potencial), empresa retail electrónica por excelencia cuya oferta de productos es diversa y mayoritaria que Ripley que de por sí cuenta con otras empresas retail como Saga Falabella y Paris que ofrecen las mismas líneas de producto en las mismas marcas o propias (sustitutos). Estos cambios palpables en el comercio electrónico impulsan a las empresas del sector a innovar en estrategias que les permitan mantener la fidelización de sus consumidores (poder de negociación de los compradores) y ganar participación de mercado. Asimismo, otras empresas que no son necesariamente retails pero que proveen a las tiendas por departamento pueden evaluar si mantienen los mismos canales de venta o negociar con Amazon como plataforma única. (poder de negociación de los proveedores). En el transcurso de los años, se verán los resultados de las acciones del hoy y prolongarán su existencia aquellas empresas que entendieron la necesidad de ajustar las estrategias en sus modelos de negocio de la mano con el desarrollo del comercio electrónico y posibles variantes que aún no conocemos.

- Por lo expuesto, validamos la hipótesis que refiere “El incremento de los costos logísticos y de comercialización relacionados a la partida 6205200000 Camisas para hombres que afronta la empresa Tiendas por Departamento Ripley S.A. al ser importadas desde Bangladesh inciden en el precio final de la mercadería y constituyen en las principales desventajas frente al posible ingreso de Amazon al mercado peruano”

## **6.2. Recomendaciones**

- La empresa Tiendas por Departamento Ripley S.A. deberá acreditar la habilitación como Operador Económico Autorizado ante la SUNAT con la finalidad de poder cumplir con este beneficio extra para la importación de toda la línea de producto, a fin de evitar encontrarse en desventaja respecto a otros proveedores mundiales como Amazon el cual cuenta con un proceso logístico bastante eficiente.
- La empresa Tiendas por Departamento Ripley S.A. necesita rediseñar sus procesos que se ajusten al real significado del comercio electrónico. Por ejemplo, el proceso de devolución de mercadería debe acortar sus tiempos y eliminar obstáculos. Es decir, debe brindar las mismas facilidades que aplica cuando promueve una venta. Asimismo, debe mejorar en su capacidad de respuesta inmediata.
- Ambas empresas tanto Amazon como Tiendas por Departamento Ripley S.A. deberían evaluar en destinar recursos e infraestructura para impulsar la apertura de tiendas con tecnología avanzada de compra como “Amazon Go”, contando con el alto índice de inseguridad ciudadana el cual presenta el país.
- La empresa Tiendas por Departamento Ripley S.A. debería de buscar otras alternativas que reduzcan los tiempos de entrega de sus productos al cliente final. Es decir, mejorar su desempeño en la última milla acorde a las exigencias del comercio electrónico. Por ejemplo, la habilitación de lockers electrónicos (E-lockers) los cuales son paneles de cajeros electrónicos de artículos situados en zonas de alta concurrencia (supermercados, estaciones de servicio, malls, estaciones centrales de transporte, etc.) donde el adquirente puede acceder a su artículo mediante un código QR.



## ANEXOS

ANEXO 1. Cuestionario de la entrevista: Grupo de actores 1: Representantes de Ripley;

Grupo de actores 3: Especialistas relacionados; y

Grupo de actores 4: Sector privado

Grupo de Actores	Grupo de actores 1: Representantes de Ripley
<b>Dimensión1: Logística y Operaciones</b>	Pregunta 1: ¿Qué aspectos de los procesos de importación necesitan rediseñarse con el avance del comercio electrónico en nuestro país?
	Pregunta 2: ¿Qué barreras existen en los procesos de importación para el desarrollo del comercio electrónico en nuestro país?
	Pregunta 3: ¿Qué recomendaría a una empresa para que pueda competir en la estrategia de Amazon en la reducción de costos al cliente final?
	Pregunta 4: recomendaría a una empresa para que pueda competir con la estrategia de Amazon en la reducción de plazos de entrega del producto al cliente final?
	Pregunta 5: ¿Cómo logra una empresa como Amazon superar o mantenerse a la par con la inmediatez de las tiendas físicas?
	Pregunta 6: ¿Considera que la entrada de Amazon anuncia la desaparición de las tiendas físicas en el Perú?
<b>Dimensión 2: Aspectos tecnológicos</b>	Pregunta 7: ¿Considera que el manejo de las redes sociales es eficiente?
	Pregunta 8: ¿Usted considera que se está realizando la inversión suficiente en la plataformas e-commerce en nuestro país?
	Pregunta 9: ¿Qué mejoras considera necesarias en el canal online?
<b>Dimensión 3: Marketing digital</b>	Pregunta 10: ¿Qué estrategias de marketing aplica una empresa como Amazon que le ha permitido sobresalir en el comercio electrónico en América Latina?
	Pregunta 11: ¿Qué estrategias debería aplicar Amazon para fidelizar al consumidor peruano?
<b>Dimensión4: Mercado</b>	Pregunta 12: Si bien el comercio electrónico se está desarrollando favorablemente en nuestro país ¿Cuáles son las principales barreras que una empresa como Amazon tendría que afrontar?
	Pregunta 13: ¿Cuáles son los factores principales que motivan a Amazon ingresar al mercado peruano?
	Pregunta 14: ¿Considera que la entrada de Amazon afectaría notoriamente a las empresas en nuestro país?
	Pregunta 15: Tomando en cuenta que otros actores de la industria a nivel mundial no pudieron competir con Amazon ¿Qué opciones considera usted podrían tener los retailers de tiendas por departamento que operan en nuestro país?

## ANEXO 2: Cuestionario de la entrevista: Grupo de actores 2: Agencias de Aduanas

Grupo de Actores	Grupo de Actores 2: Representantes de Aduanas	
	Operaciones Aduaneras DHL Express	Operaciones aduaneras Expeditors
<b>Dimensión 1: Logística y Operaciones</b>	Pregunta 1-¿Podría considerarse como opción de mejora certificar a los almacenes de Amazon como depósito autorizado aduanero temporal a fin de poder disminuir el tiempo de días en aduanas e impuestos?	Pregunta 1-¿Podría considerarse como opción de mejora certificar a los almacenes de Amazon como depósito autorizado aduanero temporal a fin de poder disminuir el tiempo de días en aduanas e impuestos?
	Pregunta 2:¿Los procesos de aforo físico o previo generan retrasos en el proceso de desaduanaje de a carga?	Pregunta 2:¿Los procesos de aforo físico o previo generan retrasos en el proceso de desaduanaje de a carga?
	Pregunta 3:¿Considera que el embalaje y la distribución de la carga juega un papel importante en el proceso logístico de transporte internacional considerando que Amazon entrega la mercadería puerta a puerta?	Pregunta 3:¿Considera que el embalaje y la distribución de la carga juega un papel importante en el proceso logístico de transporte internacional para Ripley ?
	Pregunta 4:¿Se podría decir que Amazon tienen una ventaja diferencial en cuanto a tiempos de desaduanaje frente a Ripley?	Pregunta 4:¿Se podría decir que Amazon tienen una ventaja diferencial en cuanto a tiempos de desaduanaje frente a Ripley?
	Pregunta 5: ¿Amazon trabaja netamente de la mano con empresas Courier como DHL, del punto de vista aduanero como se considera que se podrían optimizar los tiempos para que pueda ser mas competitiva?	Pregunta 5: ¿Amazon trabaja netamente de la mano con empresas Courier como DHL, del punto de vista aduanero como se considera que se podrían optimizar los tiempos para que Ripley pueda ser mas competitiva?
<b>Dimensión 2: Aspectos tecnológicos</b>	Pregunta 6:Considera que el tracking actualizado del estatus de la carga de Amazon frente a los retailers es una ventaja competitiva.	Pregunta 6:Considera que el tracking actualizado del estatus de la carga de Amazon frente a los retailers es una ventaja competitiva.
<b>Dimensión 3: Marketing digital</b>		
<b>Dimensión 4: Mercado</b>	Pregunta 07 :Se pronostica una entrada de Amazon en el 2020 quien llega con la estrategia de reducción de costos para trasladarlo al cliente ¿Cómo estrategia recomendaría?	Pregunta 07:Se pronostica una entrada de Amazon en el 2020 quien llega con la estrategia de reducción de costos para trasladarlo al cliente ¿Cómo estrategia recomendaría a Ripley a fin de mejoras en tiempos de desaduanaje y costos?
	Pregunta 08: ¿Considera que la entrada de Amazon afectaría notoriamente a empresas como Ripley S.A.?	Pregunta 08: ¿Considera que la entrada de Amazon afectaría notoriamente a empresas como Ripley S.A.?
	Pregunta 09:Tomando en cuenta que otros actores de la industria a nivel mundial no pudieron competir con Amazon ¿Qué opciones considera usted podrían tener los retailers de tiendas por departamento que operan en nuestro país ?	Pregunta 09:Tomando en cuenta que otros actores de la industria a nivel mundial no pudieron competir con Amazon ¿Qué ventajas considera usted que presenta Ripley?
	Pregunta 10: ¿ Cual consideraría que tendría que ser el plan de acción en el ambito del comercio exterior aduanero y logístico por parte de Amazon considerando que son nuevos en el mercado?	Pregunta 10: ¿ Cual consideraría que tendría que ser el plan de acción en el ambito del comercio exterior aduanero y logístico por parte de Ripley para poder lograr mejorar procesos operativos?

## REFERENCIAS

Amazon Company (2018). *Amazon Services*. Recuperado de: <https://services.amazon.com/> [Consulta: 08 de octubre de 2018].

Business Wire (2017). *Small Businesses and Entrepreneurs on Amazon Sold More than 2 Billion Items Worldwide in Record-Breaking Start to 2017*. Recuperado de <https://www.businesswire.com/news/home/20170731005398/en/Small-Businesses-Entrepreneurs-Amazon-Sold-2-Billion> [Consulta: 31 de enero de 2019].

Castillo, A., Arroyo, D. (2017). *Retos y estrategias para el crecimiento del comercio electrónico peruano, en el modelo de negocio B2C, tomando como referencia el país de Chile* (Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Facultad de Negocios. Lima, Perú).

Daniels, J., Radebaugh, L., Sullivan, D. (2010). *Negocios Internacionales: Ambientes y Operaciones*. 12ª ed. México DF: Pearson Education.

David, F., David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. 15ª ed. México DF: Pearson Education.

Eggers, F., Brailovsky, A. (2007) *Economía*. Ituzzaingó: Maipue

Forbes (2018) *Amazon And Walmart: Digital Native Vs. Physical Presence*. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/gregpetro/2018/07/08/amazon-and-walmart-digital-native-vs-physical-presence/#3e638247413d> [Consulta: 15 de setiembre del 2018]

Gestión (2017) *Amazon se aproxima: ¿Cómo cambiaría el comercio en los grandes almacenes peruanos?* Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/amazon-aproxima-cambiar-comercio-grandes-almacenes-peruanos-219625> [Consulta: 26 de agosto del 2018]

Gestión (2018) *Amazon: ¿Cómo detener al monstruo invencible del retail cuando llegue a Perú?* Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/amazon-detener-monstruo-invencible-retail-llegue-peru-230270> [Consulta: 17 de agosto del 2018]

- Gestión (2018) *Llega Amazon, tiembla el mercado*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/llega-amazon-tiembla-mercado-226234> [Consulta: 17 de agosto del 2018]
- Gestión (2018) *Amazon lanza compras internacionales desde Estados Unidos*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/amazon-lanza-compras-internacionales-estados-unidos-231803> [Consulta: 25 de diciembre del 2018]
- Gestión (2018) *Los preparativos de Saga y Ripley para evitar ser las nuevas víctimas de Amazon* Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/preparativos-saga-ripley-evitar-nuevas-victimas-amazon-237565> [Consulta: 25 de diciembre del 2018]
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ª ed. México D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Hill, Ch. Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. 8ª ed. México D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Hoyos, R. (2013). *Plan de marketing, diseño, implementación y control*. 1ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Huayana, Y. (2018). *E-commerce en el Perú*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Laudon, K., Guercio, C. (2014). *E-Commerce 2013: negocios, tecnología y sociedad*. [Trad. J. Enriquez, M. Solis, S. Núñez]. 9ª ed. México DF: Pearson Education.
- Luna, A. (2014). *Administración estratégica*. México D.F.: Larousse - Grupo Editorial Patria
- Malca, Ó. (2001). *Comercio Electrónico*. 1ª ed. Lima: Universidad del Pacífico.
- Maslans, M. (2016). *El gran libro del comercio electrónico*. Madrid: Observatorio eCommerce y Transformación digital: Publixd
- MWPVL International (2019). *Amazon Global Fulfillment Center Network*. Recuperado de: [http://www.mwpvl.com/html/amazon\\_com.htm](http://www.mwpvl.com/html/amazon_com.htm) [Consulta: 31 de enero de 2019].

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2016) *Glosario de términos aduaneros*. Lima: SUNAT Recuperado de:

<http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/glosario/glosarioA-Z.htm>. [Consulta: 23 de octubre de 2018].

The Brand Finance Group (2019). *Brand Finance Global 500 2019*. Recuperado de <https://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-global-500-2019/> [Consulta: 31 de enero del 2019]

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos*. 19<sup>a</sup> ed. McGraw-Hill Interamericana.

Turienzo, L. (2018) *Informe Amazon 2018*. Recuperado de <https://www.retailnewstrends.me/informe-amazon-2018> [Consulta: 27 de octubre del 2018]

Visa y Euromonitor International (2016). *Informe sobre e- Readiness en Latinoamérica 2016*. Recuperado de: <https://www.visa.com.pe/dam/VCOM/regional/lac/SPA/Default/Documents/PDFs/ereadiness-spanish-latinoamerica1.pdf> [Consulta: 25 de diciembre del 2018]

Zahay, D. (2015). *Digital Marketing Management: A handbook for the Current (or Future) CEO*. 1<sup>a</sup> ed. New York: Business Expert Press