

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TESIS

**TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES DEL
CENTRO COMERCIAL CONFRATERNIDAD, CUSCO-2023**

PRESENTADO POR:

-Br. JULISSA CHAMBI VALDEYGLESIAS

-Br. THANIA MABEL CHUMBISLLA

LLANCA

**PARA OPTAR AL TÍTULO
PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN.**

ASESOR:

Dr. WILMER FLÓREZ GARCÍA

Cusco- Perú

2025

INFORME DE ORIGINALIDAD

(Aprobado por Resolución Nro. CU-303-2020-UNSAAC)

El que suscribe, Asesor del trabajo de investigación/tesis titulada: TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES DEL CENTRO COMERCIAL COOPERATIVIDAD, CUSCO - 2023

presentado por: JOSSELYN CHAMBI VALDEGUEZ con DN Nro.: 74925020

presentado por: THANIA MARIEL CHUMBISLLA LLANCA con DNI Nro.: 60643731

para optar el título profesional/ grado académico de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

Informo que el trabajo de Investigación ha sido sometido a revisión 01 veces, mediante el software Antiplagio, conforme al Art. 6* del **Reglamento para Uso de Sistema Antiplagio de la UNSAAC** y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 2...%.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de Investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis.

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10 %	No se considera plagio.	☒
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las correcciones.	☐
Mayor a 31 %	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, quien a su vez eleva el Informe a la autoridad académica para que tome las acciones correspondientes. Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	☐

Por tanto, en mi condición de asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y **adjunto** la primera página del reporte del Sistema Antiplagio.

Cusco, 21 de Julio del 2023.



Firma

Post firma WILMER FLORES GARCIA

Nro. de DNI 40105223

ORCID del Asesor 0000-0001-9067-839X

Se adjunta:

1. Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
2. 2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema Antiplagio: oid:27259:474597188

Thania Chumbislla - Julissa Ch

TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES DEL CENTRO COMERCIAL CONFRATERNIDAD - JULIS...

 Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::27259:474597188

237 Páginas

Fecha de entrega

18 jul 2025, 10:40 a.m. GMT-5

47.303 Palabras

Fecha de descarga

21 jul 2025, 12:31 p.m. GMT-5

276.217 Caracteres

Nombre de archivo

TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES DEL CENTRO COMERCIAL CONFR....docx

Tamaño de archivo

6.2 MB

2% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 11 palabras)

Exclusiones

- ▶ N.º de fuente excluida
- ▶ N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

- 1%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 1%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

- 
Caracteres reemplazados
 35 caracteres sospechosos en N.º de páginas
 Las letras son intercambiadas por caracteres similares de otro alfabeto.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DEDICATORIAS

A mis padres: Charles Chumbislla Peña y Salomina Llanca Benito, pilares fundamentales en mi vida, por su sacrificio, amor y entrega. Agradezco profundamente que hayan estado siempre conmigo, por sostenerme en los momentos difíciles y por enseñarme que todo esfuerzo tiene su recompensa. La confianza que depositaron en mí, incluso cuando yo misma me perdía, ha sido la fuerza que me impulsó a seguir adelante. A mis hermanos y amigos, por su constante respaldo, por brindarme palabras de aliento cuando más lo necesitaba. Y a todos aquellos que, de una u otra forma, me inspiraron con su ejemplo, palabras, y su presencia en este arduo camino.

Thania Mabel Chumbislla Llanca.

Dedico esta tesis a mis amados padres, quienes han sido mi mayor fuente de fortaleza, inspiración y guía a lo largo de este camino. Gracias a su amor, apoyo incondicional y valores me han ayudado a moldear y forjar la persona que soy hoy. A mi hermano Edward quien es mi inspiración para lograr mis objetivos y seguir adelante a pesar de los obstáculos. A mi Padrino Rogelio, Tía Elena y primo Paul por la confianza y motivación constante que me brindan en mi vida diaria y en cada paso de mi carrera profesional. A mis abuelos Manuel y Agripina, y a mi papá Iván, que, aunque no estén físicamente conmigo, sé que desde el cielo ellos siempre me cuidan y guían a que siga adelante.

Julissa Chambi Valdeyglesias.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por haber sido nuestra guía constante, nuestra fortaleza en los momentos difíciles y nuestro refugio en cada paso de nuestro camino. Gracias por cuidarnos, darnos sabiduría y llenar de esperanza nuestro camino.

Agradecemos a nuestra querida casa de estudios Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco y a la escuela profesional de Ciencias Administrativas, por habernos formado y desarrollado profesionalmente, así mismo a nuestros docentes que nos enseñaron y transmitieron sus conocimientos y experiencias.

Expresamos nuestra profunda gratitud y agradecimiento a nuestro asesor, Dr. Wilmer Flórez García, por su constante orientación, apoyo y motivación.

A nuestras familias, por su amor, apoyo y motivación incondicional que nos brindan en cada paso de nuestras vidas.

A nuestras amistades, por su constante aliento y comprensión, a todos los que de alguna forma contribuyeron a hacer posible este trabajo.

Las Tesisistas.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIAS	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO	iv
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT.....	xv
1. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Situación problemática.....	1
1.1.1. Diagnóstico	1
1.1.2. Pronóstico	5
1.1.3. Control de pronóstico.....	7
1.2. Formulación de problema	9
1.2.1. Problema general	9
1.2.2. Problemas específicos.....	9
1.3. Justificación de la investigación	10
1.3.1. Justificación teórica	10
1.3.2. Justificación práctica.....	10
1.3.3. Justificación social.....	11

1.3.4.	Justificación metodológica.....	11
1.4.	Objetivos de investigación.....	12
1.4.1.	Objetivo general.....	12
1.4.2.	Objetivos específicos	12
2.	CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	14
2.1.	Antecedentes de la investigación.....	14
2.1.1.	Antecedentes internacionales.....	14
2.1.2.	Antecedentes nacionales	17
2.1.3.	Antecedentes locales	19
2.2.	Bases teóricas.....	20
2.2.1.	Transformación digital.....	20
2.2.2.	Competitividad.....	33
2.3.	Modelos aplicados en la investigación	42
2.4.	Definición de términos básicos.....	44
2.5.	Marco institucional o empresarial.....	46
2.5.1.	Antecedentes y causa de creación.....	46
2.5.2.	Descripción	47
2.5.3.	Organigrama	47
3.	CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES	49

3.1.	Hipótesis	49
3.1.1.	Hipótesis general.....	49
3.1.2.	Hipótesis específicas	49
3.2.	Identificación de variables e indicadores	50
3.3.	Operacionalización de variables	51
4.	CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	54
4.1.	Ámbito de estudio: localización política y geológica	54
4.1.1.	Localización política.....	54
4.1.2.	Localización geológica	56
4.2.	Tipo, nivel, diseño y enfoque de investigación.....	56
4.3.	Unidad de análisis	57
4.4.	Población de estudio	57
4.5.	Tamaño de muestra	58
4.6.	Técnicas de selección de muestra	59
4.7.	Técnicas de recolección de información.....	59
4.7.1.	Técnicas	59
4.7.2.	Instrumentos.....	59
4.8.	Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	60
4.8.1.	Validez	60

4.8.2.	Confiabilidad.....	61
4.9.	Técnicas de análisis e interpretación de la información	62
5.	CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	63
5.1.	Características generales de la muestra.....	63
5.2.	Resultados por preguntas	67
5.2.1.	Resultados por preguntas de la variable transformación digital	67
5.2.2.	Resultados por preguntas de la variable competitividad.....	74
5.3.	Resultados del objetivo específico 1	80
5.3.1.	Resultados por dimensiones de la variable transformación digital.....	80
5.3.2.	Resultados de la variable transformación digital	88
5.4.	Resultados del objetivo específico 2.....	89
5.4.1.	Resultados por dimensiones de la variable competitividad	89
5.4.2.	Resultados de la variable competitividad	95
5.5.	Resultados del objetivo específico 3	97
5.6.	Resultados del modelo	99
5.6.1.	Especificación del modelo	99
5.6.2.	Evaluación del modelo de medida	106
5.6.3.	Evaluación del modelo estructural.....	111
5.7.	Propuesta de transformación digital.....	117

Contexto.....	117
Ámbito de aplicación	117
Misión, visión y valores	118
Evaluación externa - PESTEL	119
Evaluación interna - AMOFHIT	128
Análisis FODA.....	135
Análisis CAME	136
Objetivos SMART	138
Propuesta de transformación digital.....	140
Modelo TAM, SAM y SOM.....	146
Modelo KANO.....	150
Plan de implementación.....	159
5.8. Entrevistas.....	160
5.8.1. Entrevista 1 – rubro ropa.....	160
5.8.2. Entrevista 2 – rubro costurera	161
5.8.3. Entrevista 3 - rubro calzados.....	161
5.8.4. Entrevista 4 – rubro juguetería.....	161
5.8.5. Entrevista 5 – rubro ferretería	162
5.9. Discusión.....	162

CONCLUSIONES	166
RECOMENDACIONES	170
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	174
ANEXOS	188
Anexo 01: Matriz de consistencia.....	188
Anexo 02: Matriz de instrumento	191
Anexo 03: Cuestionario de transformación digital	193
Anexo 04: Cuestionario de competitividad.....	195
Anexo 05: Guía de entrevista.....	197
Anexo 06: Validación de expertos.....	199
Anexo 07: Entrevistas	203
Anexo 08: Base de datos.....	213
Anexo 09: Evidencias fotográficas	220
Anexo 10: Solicitud de Permiso para realizar las Encuestas	222

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	51
Tabla 2 Distribución de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, según su actividad económica.	58
Tabla 3 Validación de expertos.....	60
Tabla 4 Interpretación del alfa de Cronbach.....	61
Tabla 5 Confiabilidad del instrumento de transformación digital	61
Tabla 6 Confiabilidad del instrumento de competitividad.....	62
Tabla 7 Edad de los comerciantes de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad.	63
Tabla 8 Tiempo del negocio de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad.	64
Tabla 9 Género de los comerciantes de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad.....	65
Tabla 10 Nivel de estudios de los comerciantes de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad.	66
Tabla 11 Resultados por preguntas de la dimensión herramientas digitales.....	67
Tabla 12 Resultados por preguntas de la dimensión disrupciones.....	68
Tabla 13 Resultados por preguntas de la dimensión estrategias digitales	70
Tabla 14 Resultados por preguntas de la dimensión creación de valor	71
Tabla 15 Resultados por preguntas de la dimensión cambios estructurales	73
Tabla 16 Resultados por preguntas de la dimensión productividad.....	74
Tabla 17 Resultados por preguntas de la dimensión ventaja competitiva	76
Tabla 18 Resultados por preguntas de la dimensión diversificación	78
Tabla 19 Resultados por preguntas de la dimensión innovación	79
Tabla 20 Resultados de la dimensión herramientas digitales	80

Tabla 21 Resultados de la dimensión disrupciones	82
Tabla 22 Resultados de la dimensión estrategias digitales	83
Tabla 23 Resultados de la dimensión creación de valor	85
Tabla 24 Resultados de la dimensión cambios estructurales	86
Tabla 25 Resultados de la variable transformación digital	88
Tabla 26 Resultados de la dimensión productividad	90
Tabla 27 Resultados de la dimensión ventaja competitiva	91
Tabla 28 Resultados de la dimensión diversificación	92
Tabla 29 Resultados de la dimensión innovación	94
Tabla 30 Resultados de la variable competitividad	95
Tabla 31 Prueba de normalidad	97
Tabla 32 Relación entre las variables transformación digital y competitividad	98
Tabla 33 Codificación de ítems	102
Tabla 34 Fiabilidad individual	107
Tabla 35 Fiabilidad de la consistencia interna de las variables	109
Tabla 36 Validez convergente de las variables de estudio	110
Tabla 37 Validez discriminante de las variables a través del criterio de Fornell-Larcker	111
Tabla 38 Coeficientes de ruta (β)	112
Tabla 39 Coeficiente de determinación	113
Tabla 40 f cuadrado	113
Tabla 41 Análisis de bootstrapping	115
Tabla 42 Análisis FODA	135
Tabla 43 Análisis CAME	136

Tabla 44 Objetivos SMART	138
Tabla 45 Indicadores de éxito KPIs	144
Tabla 46 Estimación del mercado total disponible (TAM).....	147
Tabla 47 Cálculo del mercado servible disponible (SAM).....	148
Tabla 48 Cálculo del mercado objetivo real (SOM)	149
Tabla 49 Clasificación Kano de cada atributo	152
Tabla 50 Cronograma de actividades	159

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama del Centro Comercial Confraternidad	48
Figura 2 Mapa del departamento de Cusco	54
Figura 3 Mapa de la provincia de Cusco	55
Figura 4 Ubicación del Centro Comercial Confraternidad	55
Figura 5 Resultados de la dimensión herramientas digitales	81
Figura 6 Resultados de la dimensión disrupciones	82
Figura 7 Resultados de la dimensión estrategias digitales	83
Figura 8 Resultados de la dimensión creación de valor	85
Figura 9 Resultados de la dimensión cambios estructurales	87
Figura 10 Resultados de la variable transformación digital	88
Figura 11 Resultados de la dimensión productividad	90
Figura 12 Resultados de la dimensión ventaja competitiva	91
Figura 13 Resultados de la dimensión diversificación	93
Figura 14 Resultados de la dimensión innovación	94
Figura 15 Resultados de la variable competitividad	95
Figura 16 Modelo estructural	100
Figura 17 Modelo de medida-relación entre variable e ítems	103
Figura 18 Primera iteración	104
Figura 19 Segunda iteración	105
Figura 20 Modelo TAM-SAM-SOM	146
Figura 21 Modelo KANO	150

RESUMEN

La transformación digital y la competitividad son factores clave para el desarrollo y sostenibilidad de las micro y pequeñas empresas (MYPEs), especialmente tras los cambios provocados por la pandemia de COVID-19. Este estudio tuvo como objetivo principal analizar la transformación digital y la competitividad para diseñar una propuesta de transformación digital para la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023. Se empleó una metodología de enfoque mixto, de nivel descriptivo propositivo y diseño no experimental, transversal. La población estuvo conformada por 500 MYPEs, seleccionando una muestra probabilística de 218. La recolección de datos se realizó mediante encuestas estructuradas, y los resultados fueron procesados con el software estadístico SPSS y SMARTPLS 4.0.

Los hallazgos mostraron que la transformación digital en las MYPEs se encuentra mayoritariamente en niveles bajos e intermedios, ya que solo el 10.6 % de los comerciantes logra una integración avanzada de tecnologías. Por su parte, la competitividad se ubica en un nivel medio (65.6 %), con esfuerzos significativos en diversificación y productividad, mientras que ventaja competitiva e innovación requieren mayor fortalecimiento. Los hallazgos del modelo estructural confirmaron que las disrupciones tienen la mayor contribución a la competitividad, seguidas por los cambios estructurales, lo que resalta la importancia de la adaptabilidad y reorganización en las MYPEs. En base a estos resultados, se diseñó una propuesta integral para impulsar la transformación digital y aumentar la competitividad de las MYPEs, realizando un análisis externo e interno, aplicando herramientas como el PESTEL, AMOFHIT, FODA, CAME, etc.

Palabras clave: Transformación digital, competitividad, estrategias digitales, MYPEs.

ABSTRACT

Digital transformation and competitiveness are key factors for the development and sustainability of micro and small enterprises, especially after the changes brought about by the COVID-19 pandemic. The main objective of this study was to analyze digital transformation and competitiveness to design a digital transformation proposal for the competitiveness of MYPEs in the Confraternidad Shopping Center, Cusco, 2023. A mixed-method methodology, descriptive level, and non-experimental, cross-sectional design were used. The population consisted of 500 MYPEs, with a probability sample of 218 selected. Data collection was conducted through structured surveys, and the results were processed using SPSS and SMARTPLS 4.0 statistical software.

The findings showed that digital transformation in MYPEs is mostly at low and intermediate levels, with only 10.6% of merchants achieving advanced technology integration. Competitiveness, for its part, is at a medium level (65.6%), with significant efforts in diversification and productivity, while competitive advantage and innovation require further strengthening. The findings of the structural model confirmed that disruptions have the greatest contribution to competitiveness, followed by structural changes, highlighting the importance of adaptability and reorganization in MYPEs. Based on these results, a comprehensive proposal was designed to drive digital transformation and increase MYPEs competitiveness, conducting internal and external analyses and applying methodologies such as PESTEL, AMOFHI, FODA, and others.

Keywords: Digital transformation, competitiveness, digital strategies, MYPEs.

1. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática

1.1.1. Diagnóstico

La pandemia de COVID-19 ha dejado una huella profunda y duradera en todos los aspectos de la vida, y uno de los ámbitos más notables afectados ha sido la forma en que se lleva a cabo el comercio. Las restricciones de movimiento, el distanciamiento social y las medidas de cuarentena impulsaron un cambio acelerado hacia la digitalización y transformación de los negocios en todo el mundo (Rodríguez et al., 2020). Este fenómeno no solo ha revolucionado la manera en que las empresas interactúan con sus clientes, sino que también ha alterado drásticamente las estrategias de comercialización, impulsando una mayor adopción de canales digitales y generando un enfoque renovado en la competitividad de los comerciantes (Townsend & Figueroa, 2022).

En América Latina, muchas empresas optaron por la transformación digital para mitigar sus pérdidas debido a la pandemia. De hecho, según la CEPAL (2021) en el año 2021, se observa que un 88.97% de las empresas en América Latina están conectadas a internet. Sin embargo, solo un 18% de ellas ha implementado canales de venta digitales. Por otro lado, en Ecuador, algunas empresas recurrieron a las redes sociales como una plataforma para comercializar sus productos. Es así como, aproximadamente el 53% de las empresas lograron aumentar sus ventas gracias al uso de estas herramientas digitales (Sampedro et al., 2021).

Además, estudios en Costa Rica evidenciaron que la competitividad general de sus empresas tenía una puntuación de 5.21 donde el máximo puntaje era 10, y ello se dio gracias a la innovación, por el uso de redes de negocios y también al marketing (Ubieta y Leiva, 2019 como se citó en Izquierdo et al., 2023). A ello se suma un estudio de García et al. (2021), donde indicó que la innovación era un componente muy importante para conseguir la competitividad en las

empresas, donde el 81% de las empresas estudiadas realizaron algún tipo de innovación y resultaron ser más competitivas (Izquierdo et al., 2023).

En Perú, la transformación digital se ha ido implementando gradualmente. Más del 60% de las empresas indican que continúan transformando diversas áreas, con un enfoque particular en sectores como banca y seguros, consumo masivo y retail. Solo un 1% señala haber detenido su proceso de transformación, en respuesta a circunstancias específicas. Asimismo, haciendo hincapié en el sector de consumo masivo y retail, más del 70% de las organizaciones dedicadas a esta industria han incorporado la transformación digital en sus operaciones durante el año 2022. Esto representa un avance significativo para mejorar la madurez digital de las empresas y para satisfacer las expectativas de los clientes que buscan una experiencia digital en línea con la era actual (Acosta & Escudero, 2022).

Asimismo, Laudon y Laudon, (2008), indicaron que las tecnologías de información son herramientas disponibles de gran importancia para que los gerentes de las empresas puedan conseguir mayores niveles de productividad y eficiencia a nivel empresarial. Lo mismo respalda López (2015), quien indica que la ventaja competitiva puede lograrse con el uso eficiente de la tecnología y con aporte significativo a la gestión del negocio, potenciando el talento humano (Cholán & Cano, 2016).

Adicionalmente, Acosta y Escudero (2022) mencionan que los ámbitos más relevantes para potenciar la transformación digital en organizaciones peruanas serían, en primer lugar, la estrategia e innovación. Esto sugiere que las empresas en Perú están reconociendo la importancia de alinear su estrategia con la tecnología y promover la innovación para mantenerse competitivas en un entorno digital en constante evolución. Por otro lado, las limitaciones que impiden que se incorpore la transformación digital a las empresas son la falta de personal capacitado, la falta de tiempo y la

resistencia al cambio. Estos obstáculos reflejan desafíos comunes en la adopción de nuevas tecnologías y procesos en las organizaciones, resaltando la importancia de abordar estos problemas para avanzar en la transformación digital.

En Cusco, conforme al INEI (2020) en un informe sobre las empresas del año 2019 al 2020, en el año 2019, Cusco tenía una cifra de microempresas de 103,707 y, en el año 2020, la cifra aumentó ligeramente a 103,886, por lo que solo hubo un aumento de 179 microempresas durante ese año, obteniendo una variación entre esos años de 0.2%. A pesar de años anteriores de un crecimiento empresarial más robusto, las medidas de contención y las restricciones comerciales, junto con el impacto económico global de la pandemia, limitaron el dinamismo empresarial en la región, impactando negativamente en la competitividad de las MYPEs, especialmente en el sector del comercio. Es posible que las empresas que no lograron adaptarse a las ventas en línea u otros modelos digitales hayan experimentado una pérdida de competitividad.

También, en el contexto local, con lo señalado por la Organización de Estados Iberoamericanos (2022), que identificó que el 42.3 % de las MYPEs se encuentra aún en un nivel básico de digitalización, siendo las microempresas de regiones como Cusco especialmente afectadas por la falta de acceso a internet, costos elevados de implementación y bajo nivel de capacitación digital. Asimismo, un informe del Ministerio del Ambiente (2023) sobre la región Cusco advierte que las actividades económicas formales, como las de tipo comercial, enfrentan dificultades para implementar prácticas digitales sostenibles debido a restricciones presupuestarias y falta de incentivos, lo que compromete su competitividad en el mediano plazo.

En el contexto del Centro Comercial Confraternidad, Mamani (2020) quien realizó un estudio en dicho centro comercial, halló que el nivel educativo de los microempresarios era de nivel secundario, representado por el 76%, y que su principal motivación para abrir su negocio fue

por necesidad, siendo un total de 64% y que, además, se encuentran en un rango de 36 a 40 años, un total de 41% de los microempresarios, seguido de 40 años a más. Por otro lado, evaluaron su gestión empresarial, indicando que era mala un total de 77,55%, y el porcentaje restante era considerado muy malo, lo cual podría indicar que no cuentan o no utilizan herramientas necesarias para administrar su negocio, o que sus conocimientos y años de experiencia no son suficientes para mejorarlo y por lo tanto, la toma de decisiones puede afectar negativamente si no realizan cambios, como la adopción de herramientas digitales, innovaciones etc. que podrían mejorar su competitividad en el mercado.

Algunos de ellos han adoptado la transformación digital como una estrategia para mejorar su competitividad, mientras que otros exhiben resistencia o carecen de conocimiento en este ámbito. Esta observación en el Centro Comercial Confraternidad se alinea con hallazgos respaldados por Sampedro et al. (2021), quienes señalan que el uso de plataformas de redes sociales con fines comerciales es una práctica ampliamente aceptada para impulsar el desempeño económico de empresas en diversas industrias. Sin embargo, estos estudios también revelan que no se ha establecido una estrategia efectiva y uniforme para su gestión. Asimismo, es relevante destacar que, según este estudio, más del 53% de las empresas consideran que la venta a través de redes sociales ha tenido un impacto positivo en el incremento de sus ventas.

En el estudio de Aliaga y Ríos (2022), indicaron que, para lograr una buena competitividad los microempresarios deben implementar estrategias para el crecimiento de sus negocios en el centro comercial mediante el uso del marketing digital para diferenciarse de la competencia; en el estudio sobre la transformación digital y competitividad de las microempresas en el Centro Comercial Confraternidad, Cusco, se evidencia que numerosos microempresarios enfrentan dificultades en la adaptación a las nuevas tecnologías, como el uso de redes sociales y aplicativos

digitales para la promoción y venta de productos. Además, la resistencia a la implementación de servicios electrónicos, como PLIN, YAPE, POS y transacciones con tarjetas, limita su competitividad. Además, la utilización de stands como almacenes crea confusión entre los clientes, quienes podrían percibir erróneamente que los establecimientos están cerrados, afectando negativamente las ventas. Así también, se evidencia que el uso de redes sociales como Facebook se encuentra en desuso desde el año 2020, el cual podría ser usado para potenciar las ventas de los comerciantes aumentando su visibilidad y alcance a más clientes potenciales.

Dentro de este contexto, el modelo AMOFHIT permitió identificar los factores clave que inciden en la transformación digital de las MYPEs del Centro Comercial de Confraternidad. Se evidencian oportunidades para implementar prácticas sostenibles aún no aprovechadas, así como una creciente tendencia hacia la digitalización en el mercado. Sin embargo, estas MYPEs enfrentan limitaciones estructurales, bajos niveles de digitalización y una brecha digital considerable. A pesar de que existe una limitada inversión en tecnología y escasa innovación, existe interés en recibir capacitación y un entorno favorable para el desarrollo de ideas creativas. Este panorama resalta la necesidad de una inversión integral que fortalezca los procesos internos, las capacidades digitales y la adopción tecnológica de manera sostenible.

1.1.2. Pronóstico

Por otro lado, aquellos que se muestran reacios o desconocen las ventajas de la transformación digital pueden enfrentar desafíos en términos de competitividad, ya que podrían estar limitando su capacidad para conectarse con clientes potenciales y mantenerse a la par con las tendencias comerciales actuales. Esto es algo que puede ocurrir cuando no se tienen las habilidades digitales suficientes como para tomar la decisión de transformar digitalmente su negocio, siendo destacado por Rupeika et al. (2022), quienes mencionan también que en cada MYPE existen

diferencias que pueden hacer que algunas si se acojan a la digitalización, mientras que otras no, ejemplificando el dinero destinado para esta actividad en concreto.

Además, Ángel (2019) en su estudio concluye que existe una estrecha relación entre la competitividad y los procesos de transformación digital en las MYPEs. Aunque las políticas públicas han impulsado la evolución y participación de este sector en el mercado competitivo, las resistencias internas y factores externos han obstaculizado su plena implementación. La transformación digital, valorada como el primer factor en la competitividad, se ve limitada por costos y la falta de estándares de calidad. A pesar de la clara necesidad de transformación, se destaca un espacio de crecimiento y oportunidades en inversiones y capacitación. Los factores de resistencia, tanto internos como externos, son identificados como claves en la adopción de procesos de transformación digital, subrayando la importancia de fomentar la mejora continua y la participación de los empleados para lograr una transformación adecuada y sostenible.

Entonces, una baja competitividad y transformación digital en pequeñas empresas conlleva un riesgo significativo de obsolescencia en un entorno empresarial cada vez más digitalizado. Estas microempresas podrían enfrentar dificultades para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado y perder cuota de clientes ante competidores más ágiles y tecnológicamente avanzados. Así, la falta de inversión en tecnologías digitales podría limitar la eficiencia operativa y la capacidad de llegar a nuevos mercados. En última instancia, la combinación de baja competitividad y escasa transformación digital podría comprometer la supervivencia y el crecimiento sostenible de estas pequeñas empresas.

Si esto persiste en el centro comercial, donde la falta de adaptación a las nuevas tecnologías y la escasa competitividad resultan evidentes, plantea riesgos significativos para la viabilidad de los negocios. Existe una amenaza inminente de cierre para algunos comercios, que podrían

transformarse en almacenes ante la falta de clientes. Puede ocurrir la migración de microempresarios a otros centros comerciales, como El Paraíso, El Molino, etc., también podría agravar la disminución de ventas, generando un desequilibrio en la oferta y demanda de productos en el centro comercial original, ocasionando la insatisfacción de los clientes, no solo por la limitada variedad de rubros, sino también por la falta de adaptación a nuevas tecnologías de pago, resultando en un círculo negativo que podría afectar la sostenibilidad y prosperidad del centro comercial a largo plazo.

Estudios como Mamani (2020) y Aliaga y Ríos (2022), a través de observaciones preliminares y entrevistas exploratorias con comerciantes del Centro Comercial Confraternidad, se identificó que más del 60% de ellos no utilizan medios digitales como redes sociales, sistemas de pago electrónico o plataformas de venta en línea. Esta situación evidencia una baja adopción tecnológica en el entorno local, la cual repercute negativamente en la competitividad de los negocios. Esta problemática fue considerada como el eje central de la presente investigación.

1.1.3. Control de pronóstico

La transformación digital tiene un impacto significativo en la competitividad de las microempresas y puede conducir a una reducción de costos, una mayor eficiencia y resiliencia, especialmente frente a desafíos como la pandemia de COVID-19 (Codreanu, 2021). Sin embargo, el éxito de esta transformación depende de una gestión y evaluación eficaz de los procesos corporativos (Straková et al., 2022). Es por ello que, la transformación digital de las microempresas también está vinculada a la competitividad digital (Borissova, 2021).

Para revertir las consecuencias del problema identificado y asegurar el éxito de los comerciantes del Centro Comercial Confraternidad, es fundamental realizar un seguimiento sistemático a las estrategias de transformación digital, incluyendo la revisión del presupuesto y la

alineación constante con los objetivos estratégicos establecidos. Además, deben recopilar y mantener datos actualizados sobre su negocio y operaciones actuales como información sobre ventas, inventario, costos operativos, satisfacción del cliente, entre otros. Asimismo, deben mantenerse al tanto de las tendencias del mercado y la industria relacionadas con la transformación digital y la competitividad, esto puede implicar la participación en conferencias, seminarios y el seguimiento de publicaciones relevantes. Por último, la capacitación y formación es importante, tanto para los trabajadores como para el encargado, para que puedan implementar el uso de herramientas digitales de manera óptima y esto puede verse reflejado en la mejora de competitividad de cada microempresario, con ello, en su productividad, diversificación de productos o servicios, disminución de costos, mayor innovación y su sostenibilidad (Mamani, 2020).

En resumen, la pandemia de COVID-19 precipitó la migración al comercio digital: casi el 89 % de las empresas latinoamericanas dispone de internet, pero apenas dos de cada diez venden en línea, lo que deja un amplio margen de mejora. En países vecinos ya se observa que el uso de redes sociales, pagos electrónicos y sistemas de gestión eleva ventas y productividad hasta en 30 %, mientras que la ausencia de estas prácticas resta competitividad. En el Perú más del 70 % de las firmas de retail declara estar transformándose digitalmente, pero en Cusco todavía un 42 % de las microempresas se mantiene en un nivel digital básico, limitado por falta de capital humano, tiempo y recursos. El Centro Comercial Confraternidad ilustra este rezago: la mayoría de los comerciantes, de formación secundaria y gestión empresarial deficiente, apenas usa redes sociales, POS o aplicativos de pago, lo que reduce su visibilidad y fidelidad de clientes. Si la tendencia continúa, el centro afrontará pérdida de cuota de mercado, cierres y migración de negocios a complejos más modernos. Para revertirlo se requiere un programa escalonado de capacitación,

financiamiento y acompañamiento técnico que facilite la adopción de comercio electrónico, facturación electrónica y marketing digital, con metas medibles y seguimiento trimestral que garanticen mejoras sostenibles en ventas, eficiencia y satisfacción del cliente.

1.2. Formulación de problema

1.2.1. Problema general

PG: ¿Cómo es la propuesta de transformación digital para la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023?

1.2.2. Problemas específicos

- **PE1:** ¿Cómo es la transformación digital de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023?
- **PE2:** ¿Cómo es la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023?
- **PE3:** ¿Cómo es la relación entre la transformación digital y la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023?
- **PE4:** ¿Cómo influye el uso de herramientas digitales en la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023?
- **PE5:** ¿Cómo influyen las disrupciones en los procesos de negocio en la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023?
- **PE6:** ¿Cómo influyen las estrategias digitales en la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023?
- **PE7:** ¿Cómo influye la creación de valor generada por la transformación digital en la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023?

- **PE8:** ¿Cómo influyen los cambios estructurales derivados de la transformación digital en la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023?

1.3. Justificación de la investigación

1.3.1. Justificación teórica

La investigación se llevará a cabo respaldándose en la teoría sobre la transformación digital y la competitividad, con el objetivo de ampliar el conocimiento a través de los resultados obtenidos, al mismo tiempo que servirá como un complemento práctico y aplicable a la realidad que aborda. Diversos estudios como los de Ángel (2019), Campoverde (2022) y Pérez y Fischer (2023) evidencian que la incorporación de tecnologías digitales mejora la competitividad de las pequeñas empresas al facilitar la eficiencia operativa, la innovación y la diferenciación en el mercado.

Sin embargo, existe una brecha en la literatura respecto a investigaciones que aborden este fenómeno en contextos específicos como Cusco, y aún más, diferenciando las necesidades y niveles de adopción tecnológica según el giro de negocio de las MYPEs. En este sentido, el presente estudio contribuirá al conocimiento existente al analizar cómo es la transformación digital en las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, considerando sus características reales y el entorno en el que operan. Esta investigación ayudará a llenar un vacío importante en la producción académica local, donde aún son escasos los estudios que exploran esta temática con un enfoque práctico y diferenciado por giro de negocio en el ámbito local.

1.3.2. Justificación práctica

Los hallazgos de esta investigación permiten identificar los niveles actuales de transformación digital y competitividad en las MYPEs del Centro Comercial

Confraternidad. Esta información es útil para diseñar estrategias prácticas de intervención que fortalezcan el uso de herramientas digitales, especialmente en negocios que aún no aprovechan su potencial por falta de conocimiento, recursos o capacitación. La propuesta se enfoca en optimizar procesos, mejorar la visibilidad y comunicación con clientes, y facilitar el acceso a nuevos mercados. Asimismo, puede servir como guía técnica para gestores públicos, asociaciones empresariales y organismos de desarrollo económico local interesados en impulsar la modernización de este sector clave.

1.3.3. Justificación social

La transformación digital no solo mejora la competitividad empresarial, sino que también genera efectos positivos en la comunidad. Al facilitar que las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad sean más sostenibles, innovadoras y productivas, se promueve la generación de empleo local, la inclusión digital y el crecimiento económico regional. En particular, el fortalecimiento de capacidades digitales abre oportunidades laborales en áreas como la gestión de redes sociales, comercio electrónico, marketing digital y atención al cliente online, permitiendo que más personas, especialmente jóvenes, accedan a trabajos acordes a las demandas del entorno actual. Además, una mayor competitividad de las MYPEs contribuye a dinamizar la economía local y a mejorar la calidad de vida de las familias que dependen de estas actividades.

1.3.4. Justificación metodológica

La presente investigación adopta un enfoque mixto, ya que combina el análisis estadístico de los datos con la interpretación contextual de los resultados, ofreciendo así una visión integral del problema. El estudio emplea un diseño no experimental y de corte transversal, adecuado para observar las variables en su entorno real sin manipulación. La elección de las variables

transformación digital y competitividad responde a su relevancia actual en el entorno empresarial de las MYPEs, lo cual permite analizar su relación y proponer estrategias acordes al contexto local. Para ello se recolectan datos mediante instrumentos validados, donde posteriormente se analizan e interpretan para establecer las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

1.4. Objetivos de investigación

1.4.1. Objetivo general

OG: Diseñar la propuesta de transformación digital para la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023.

1.4.2. Objetivos específicos

- **OE1:** Analizar la transformación digital de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023.
- **OE2:** Evaluar la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023
- **OE3:** Identificar la relación entre la transformación digital y la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023.
- **OE4:** Determinar la influencia del uso de herramientas digitales en la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023.
- **OE5:** Determinar la influencia de las disrupciones en los procesos de negocio en la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023.
- **OE6:** Determinar la influencia de las estrategias digitales en la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023.

- **OE7:** Determinar la influencia de la creación de valor generada por la transformación digital en la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023.
- **OE8:** Determinar la influencia de los cambios estructurales derivados de la transformación digital en la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023.

2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales

Del Do et al. (2023) en esta investigación titulada: “*Una propuesta para la Transformación Digital en la PYMES*” el objetivo fue identificar mecanismos de madurez digital para las PYMES argentinas que se adapten mejor a las características y necesidades de estas mismas. Esta investigación fue de enfoque cualitativo, de tipo documental. Los resultados evidencian que: los modelos de madurez digital propuestos por grandes consultoras no se adaptan a las características y necesidades de las PYMEs por tanto, se propone un modelo adaptativo desde el enfoque del Chequeo Digital, se implementa un plan de transformación digital que consta de 5 etapas de madurez digital. Este nuevo modelo adaptativo puede evaluar y mejorar la madurez digital de las PYMES argentinas.

Castañeda (2021) en la tesis titulada: “*Propuesta de transformación digital e innovación para la empresa ZTE COLOMBIA SAS*”, el objetivo fue definir los principales componentes para el proceso de transformación digital e innovación empresarial para la empresa ZTE Colombia”. El estudio tuvo un enfoque mixto. Los resultados indican que la empresa ZTE Colombia se encuentra en un nivel bajo en cuanto a la madurez digital. Se identificaron áreas críticas como gestión de aprovisionamiento, colaboración con aliados, proceso de compra, relación con el cliente, innovación y desarrollo de productos, las áreas mencionadas requieren mejoras inmediatas y se propusieron estrategias específicas para mejorar la innovación y transformación de dichas áreas dentro de la empresa ZTE Colombia este plan propuesto consta de 16 actividades, todas ejecutables en un lapso de 1 a 12 meses y con un desarrollo de 4 niveles, además de ello se propusieron presupuestos detallados para la implementación del plan de transformación digital.

Este trabajo se relacionó directamente con la investigación actual al evidenciar las áreas críticas que dificultan la transformación digital en empresas con bajo nivel de madurez tecnológica. Por ello, fue incluido porque su enfoque en diagnóstico y propuesta de mejora sirvió como referencia estructural para el planteamiento del presente estudio. Sin embargo, no se analizan microempresas ni la variable competitividad, dejando un vacío sobre cómo aplicar este tipo de propuestas en MYPEs comerciales, lo cual es precisamente el enfoque del presente estudio.

Ángel (2019) en la tesis con título “*Relación entre la competitividad y la transformación digital de las MiPymes colombianas*” tuvo como objetivo determinar los factores que se dan en la relación entre competitividad y transformación digital en MIPYMEs en Colombia. El estudio fue de enfoque cualitativo, tipo documental. Los resultados evidenciaron que las MIPYMEs en Bogotá todavía tienen un bajo nivel de adopción de la transformación digital, y esto está afectando negativamente su competitividad. Se concluyó que “existe una relación entre la competitividad y la adopción de tecnologías digitales por parte de las MIPYMEs en Bogotá. Esto se ha demostrado mediante indicadores, los cuales muestran cómo los esfuerzos de las políticas públicas destinadas a promover la transformación digital en este sector económico”.

Campoverde (2022) en la tesis titulada “*La transformación digital con énfasis en la competitividad de las empresas bananeras de la provincia de El Oro*” tuvo como objetivo determinar la incidencia de la transformación digital en la competitividad de empresas dedicadas al rubro de la venta de bananas en Ecuador. El estudio fue de tipo descriptivo, alcance correlacional de corte transversal. La población estuvo compuesta por 61 empresas, con una muestra censal. Como resultados se obtuvo que, en ciertas ocasiones, el 44.30% de las empresas implementa la transformación digital, mientras que el 39.34% se caracteriza por mantener un alto nivel de competitividad en la mayoría de las ocasiones. Se concluyó que “la transformación digital tiene

un impacto positivo significativo del 75.20% en la competitividad de las empresas bananeras de la Provincia de El Oro”.

Dini et al. (2021) en el estudio titulado “*Transformación digital de las MiPymes. Elementos para el diseño de políticas*” tuvo como objetivo busca proporcionar orientación y herramientas para fomentar la transformación digital en las MIPYMEs de América Latina. La población estuvo compuesta por 30 empresas de Argentina, 17 de Brasil y 20 de Chile, donde se hicieron uso de entrevistas semiestructuradas. Los resultados evidenciaron que las tecnologías más utilizadas son los sensores y el Internet de las cosas para supervisar la producción en tiempo real. La robótica es menos común, y la inteligencia artificial se aplica principalmente para automatizar procesos y mejorar la interacción con los clientes. Se concluyó que “la adopción de tecnologías digitales requiere la participación de varios actores, y el objetivo de las políticas es crear un sistema que los reúna y motive a trabajar de manera colaborativa y activa”.

Pérez y Fischer (2023) en el estudio titulado “*La transformación digital como ventaja competitiva de las pymes mexicanas*” tuvo como objetivo determinar los factores que influyen en el proceso de la transformación digital, así como las dimensiones respecto a la formulación de la estrategia digital. Fue una investigación de método cualitativo, alcance descriptivo. La población estuvo compuesta por empresas proveedoras de servicios de transformación digital. Los resultados evidenciaron que las organizaciones que logran una completa interconexión de sus datos y procesos tienen la capacidad de generar informes en tiempo real y obtener métricas de manera instantánea y automatizada. Se concluyó que “las empresas que han adoptado la transformación digital tienen una ventaja competitiva sobre aquellas que no lo han hecho, pero esta ventaja se materializa cuando su estrategia digital se integra de manera efectiva con su estrategia empresarial

y cuando la transformación es respaldada por un cambio en la cultura organizacional, promovido desde la alta dirección de la empresa”.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Chihua y Ramírez (2022) en su tesis titulada “Transformación digital y su relación en la competitividad de las empresas de comidas y bebidas en Lima Moderna, 2021” tuvo como objetivo realizar un análisis sobre la relación entre la transformación digital y la competitividad de las empresas dedicadas al rubro de comida y bebida en Lima. Fue un estudio de enfoque cuantitativo, nivel explicativo, diseño no experimental transversal. La población estuvo conformada por 312 organizaciones de diferentes distritos de Lima. Los resultados evidenciaron que el 42.6% mencionó que casi siempre llevaron a cabo innovaciones tecnológicas que les resultaron beneficiosas en comparación con sus competidores. Se concluyó que “existe una relación entre la transformación digital y la competitividad”.

Temoche y Morante (2022) en su tesis titulada “La Transformación Digital y su relación con la Competitividad de las Agencias de Medios en Lima Metropolitana en el 2021” tuvo como objetivo establecer la relación entre la transformación digital y la competitividad respecto a agencias de medios en Lima. Fue un estudio de enfoque cuantitativo, alcance correlacional y diseño no experimental. La población estuvo conformada por 255 trabajadores en agencias de medios. Los resultados evidenciaron que el nivel de transformación digital fue medio, con un 55.7%, y el nivel de competitividad fue alto, con un 51,8% Se concluyó que “existe una relación entre la transformación digital y la competitividad de las agencias de medios en Lima”.

Castillo y Sánchez (2022) en la tesis titulada “Transformación digital y la competitividad empresarial en la agroexportadora AGN SuperFoods E.I.R.L., Las Lomas, Piura 2022” tuvo como objetivo establecer la relación entre la transformación digital y la competitividad empresarial en

una empresa dedicada a la agroexportación en Piura. El estudio se basó en un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental de tipo aplicado y un nivel descriptivo-correlacional. La población objetivo incluyó a 104 individuos, de los cuales se seleccionó una muestra de 20 empleados de la empresa. Como resultado, se llegó a la conclusión de que “se encontró que la transformación digital está vinculada al nivel de competitividad de la empresa en cuestión”.

Pacheco y Rodríguez (2021) en la tesis titulada “Estudio de la transformación digital para la generación de ventajas competitivas en el desarrollo de las Fintech ubicadas en Lima Metropolitana” tuvo como objetivo determinar estrategias con las que se puedan formular ventajas competitivas en las Fintech de Lima. Fue un estudio de tipo mixto, nivel relacional, enfoque cuantitativo, método hipotético-deductivo, diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 384 personas. Los resultados evidenciaron que más del 90% de los encuestados considera que la implementación de tecnologías en los productos ofrecidos por las Fintech es útil. Se concluyó que, “a pesar del continuo avance en la transformación digital, esta no es la única variable crítica para evaluar la posición de las Fintech en el mercado financiero en términos de sus ventajas competitivas”.

Paredes y Vilca (2021) en la tesis titulada “La Transformación Digital y su Relación con la Reactivación Económica de las MYPEs del Sector Confecciones Textiles en Lima Metropolitana durante el 2020” tuvo como objetivo establecer la relación entre la transformación digital y la reactivación económica de las micro y pequeñas empresas de confecciones textiles en Lima. Fue un estudio de diseño no experimental. Se trabajaron con 226 micro y pequeñas empresas. Los resultados evidenciaron que el 24% de los encuestados experimentaron tanto una transformación digital eficiente como una reactivación económica efectiva durante el año 2020.

Se concluyó que “existe una relación significativa moderada entre la transformación digital y la reactivación económica de este tipo de empresas”.

2.1.3. Antecedentes locales

Céspedes (2020) en la tesis titulada “Competitividad empresarial de la Central De Cooperativas Agrarias Cafetaleras del valle de La Convención y Lares, de la provincia de la Convención – Cusco – 2019” tuvo como objetivo realizar una descripción sobre la competitividad empresarial de una central del sector agrario cafetero en Cusco. El estudio fue de tipo básico, enfoque cuantitativo, diseño no experimental y alcance descriptivo. La población estuvo conformada por 33 personas que conforman el personal, con una muestra censal. Los resultados evidenciaron que el nivel de competitividad empresarial es alto, con un 39.4%. Se concluyó que “esta central demuestra un alto nivel de competitividad empresarial, destacando particularmente en la dimensión de innovación, donde también muestra un rendimiento significativamente alto con un promedio de 3.54”.

Quille (2022) en la tesis titulada “Gestión Empresarial y Competitividad en Xima Hotels S.A.C. Cusco – 2022” tuvo como objetivo establecer la relación entre la gestión empresarial y la competitividad en esta empresa. Fue un estudio de tipo aplicado, enfoque cuantitativo, nivel correlacional y diseño no experimental, corte transversal. Se tomó como muestra a 50 empleados de la empresa. Los resultados evidenciaron que un 44.0% de los empleados considera que la competitividad es regular. Se concluyó que “existe una relación significativa entre la gestión empresarial y la competitividad”.

Flores (2022) en el estudio titulado “Gestión del conocimiento y la competitividad en las pymes de la provincia de Espinar, Cusco, 2022” tuvo como objetivo establecer la relación entre la gestión de conocimiento y la competitividad. Fue una investigación de enfoque cuantitativo, de

tipo descriptivo-correlacional, diseño no experimental, de corte transversal. Se tomaron como muestra 109 pymes. Los resultados evidenciaron que, en relación con las operaciones, la competitividad se encuentra en un nivel moderadamente alto. Esto se debe a que la empresa tiene manuales tanto para la producción de sus productos como para las actividades asignadas en un 59.63%. Se concluyó que “existe una relación entre la gestión de conocimiento y la competitividad”.

Mendivil (2021) en la tesis titulada “Relación entre la competitividad y el potencial exportador de una empresa exportadora de prendas de vestir de fibra de alpaca, Cusco, 2021” tuvo como objetivo establecer la relación entre la competitividad y el potencial exportador de una empresa cusqueña dedicada a la exportación. La investigación fue de enfoque cuantitativo, nivel descriptivo-correlacional, tipo básico y diseño no experimental transversal. La población estuvo conformada por 50 empleados y la muestra, 45 trabajadores. Los resultados evidenciaron que el 80% de los colaboradores indicaron que la empresa siempre adquiere nuevas tecnologías para la producción. La conclusión fue que “existe una relación entre la competitividad y el potencial exportador en esta empresa”.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Transformación digital

Según Páez et al. (2021) la transformación digital en las organizaciones implica un proceso integral que abarca la adaptación, la reinversión y la innovación. Se realiza con el propósito de aprovechar las nuevas tecnologías para elevar los estándares en el mercado y en la sociedad en general. Este proceso busca no solo la mejora de operaciones internas, sino también una influencia positiva en el entorno socioeconómico y cultural global a través de la implementación efectiva de las herramientas digitales disponibles.

En la misma línea, para Martínez (2019) & Páez et al. (2022), como se citó en Medina et al. (2022), la transformación digital implica la incorporación de las tecnologías más recientes en la estructura y operación de un negocio. Esto se hace para mejorar su capacidad competitiva al cambiar cómo funciona y cómo se relaciona con su entorno. Esta adopción tecnológica ha dado lugar al surgimiento de nuevas industrias, cambios en los procesos de compra y venta, reducción de costos y una transformación en la forma en que las personas y organizaciones se comunican nacional e internacionalmente.

2.2.1.1. Factores por los que las empresas escogen la transformación digital

Conforme señala López (2018), con arreglo al Digital Business World Congress del 2016, existen ciertos factores que llevan a las organizaciones a tomar la decisión de digitalizarse, estos son los siguientes:

- Adaptación a las necesidades de los clientes: Las empresas se vuelven digitales para satisfacer las nuevas expectativas de los clientes, que ahora buscan formas distintas de interactuar y obtener productos y servicios. Esto implica entender lo que quieren, anticiparse a sus preferencias y mejorar la forma en que interactúan con la empresa.
- Mantenerse competitivas: En un entorno empresarial en constante cambio, las compañías deben mantenerse al día para seguir siendo competitivas. Esto implica revisar regularmente el mercado y compararse con la competencia para ajustarse a las condiciones cambiantes y seguir siendo relevantes.
- Atracción y gestión de talento digital: Para prosperar en el mundo digital, las empresas necesitan empleados con habilidades digitales y deben ser capaces de atraer y retener este tipo de talento. Además, compartir y aprovechar el

conocimiento, tanto dentro como fuera de la empresa, es esencial para mantenerse actualizado y eficiente en un entorno digital.

- Explorar nuevos mercados digitales: Algunas empresas adoptan la transformación digital para competir en mercados digitales emergentes y desarrollar modelos de negocio exclusivos para aprovechar estas nuevas oportunidades.

2.2.1.2. Modelos de transformación digital

2.2.1.2.1. Modelo de Roca Salvatella

De acuerdo con Townsend y Figueroa (2022), la transformación digital significa la integración de nuevas tecnologías en todos los aspectos de una organización, donde se redefinen ciertas actividades. Por lo tanto, según señala este autor, en su modelo se tendrán en cuenta 6 fundamentos:

- Visión: Este elemento que atraviesa horizontalmente es esencial en todas las fases del proceso y tiene un efecto importante en cada una de ellas.
- Procesos: La automatización de tareas varía en su implementación en todas las áreas de la empresa, y la adopción de tecnologías digitales avanza cuando los beneficios que ofrece superan los costos de inversión asociados.
- Puntos de contacto con el consumidor: La gente utiliza la red de manera generalizada, y el uso de dispositivos móviles ha impulsado los niveles de interacción.
- Cultura organizacional: Promover un cambio en la forma en que las personas piensan y en la cultura de la organización, alentando la adquisición de habilidades y competencias a nivel digital.

- **Diseño de servicio:** Se están generando nuevas oportunidades que pronto serán solicitadas por el mercado. Los servicios deben tener la capacidad de mejorar las ofertas que se presentan al mercado.
- **Modelo de la empresa:** Es importante volver a pensar en la innovación como el motor del negocio con el fin de modificar la propuesta de valor que estamos ofreciendo.

2.2.1.2.2. Modelo de Rogers

Townsend y Figueroa (2022), explica que es necesario que se siga un proceso en las empresas para que se inserten en la era digital, y pasen de una economía tradicional a una digital como tal. Asimismo, la transformación digital no sólo implica otorgar tecnología a la empresa sino también entender que los clientes se encuentran dentro del proceso, donde es necesario que exista un pensamiento estratégico. El mismo autor indica que existen 5 dominios para la ejecución de estas estrategias:

- **Clientes:** Redirigir y transformar la estrategia de marketing implica repensar la manera en que se guía a los clientes hacia la adquisición de productos o servicios, así como comprender los patrones fundamentales que caracterizan las interacciones en las redes de clientes.
- **Competencia:** En donde se plantea una plataforma en la que se consigne el modelo del negocio, indicando una vía para que los clientes puedan acceder a los productos, verificando con ello sus actitudes, así como canalizando el marketing de manera innovadora para adaptarse a estas nuevas dinámicas.

- **Datos:** Establecer una plantilla sobre el valor de datos, implementando ciertos lineamientos que permitan un uso de estos en volúmenes considerables, así como se tomen decisiones en base a estos.
- **Innovación:** Se promueve la combinación de enfoques divergentes y convergentes en la experimentación, permitiendo la exploración y la consolidación de ideas. Asimismo, se aboga por la creación de prototipos mínimos viables como una forma práctica de evaluar conceptos
- **Valor:** Comprende cómo se percibe y se valora un producto o servicio en el mercado. También identifica caminos para gestionar situaciones adversas y se analizan los pasos necesarios para fortalecer y respaldar la evolución constante del valor de un producto o servicio a lo largo del tiempo.

2.2.1.3. Herramientas digitales

De acuerdo con Chávez y Roche (2022), citados por Miranda et al. (2022), el empleo de herramientas digitales tiene un impacto positivo en la eficiencia económica y en la reducción del consumo de recursos. La implementación de un sistema de comunicación interno a través de una intranet agiliza considerablemente la transferencia de mensajes dentro de la organización, lo que reduce la necesidad de utilizar material de oficina, y permite almacenar la información de forma segura en bases de datos electrónicas. Esto no solo ahorra espacio, sino que también garantiza la protección de documentos importantes. Además, esta práctica contribuye a la sostenibilidad, lo que puede considerarse como una contribución a la responsabilidad social de la empresa.

Asimismo, según Miranda et al. (2022) las herramientas digitales se centran en la recepción inicial de la información, su gestión y su integración en las operaciones cotidianas de la empresa.

Esto facilita la identificación de su utilidad y su potencial para ser implementadas con éxito en las organizaciones.

Las herramientas digitales son variadas, por lo tanto, se desarrollarán algunas herramientas de acuerdo con el aporte de Carrasco (2020):

- Páginas web. Es una de las formas de tener presencia en línea, teniendo opciones como Wordpress, Wix y Jimdo, que sirven como herramientas para iniciar con la difusión de productos del emprendimiento en línea.
- G Suite de Google. Es un conjunto de herramientas que sirven para comunicarse de forma directa con algún cliente con el que se tenga una relación más estrecha, a través de mensajería como correo electrónico, utilizando aplicaciones que permitan cargar el catálogo de la empresa en la nube, entre otras funciones.
- YouGov. Es un instrumento que se utiliza para tener conocimiento de las características de tu audiencia, ofreciendo muchos beneficios en cuanto a segmentación, donde se puede observar el comportamiento, uso de redes, consumo, entre otros.
- Google Analytics. Servirá como una herramienta para tener conocimiento sobre el tráfico de los sitios web, conociendo a la audiencia que se tiene.

En el contexto de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, el uso de herramientas digitales varía según el giro de negocio. Por ejemplo, los negocios de venta de ropa y accesorios utilizan redes sociales en pequeña escala, como Facebook o WhatsApp Business para promocionar sus productos, mientras que aquellos que ofrecen productos tecnológicos podrían incorporar catálogos digitales o sistemas de pago online. Estas herramientas son fundamentales para mejorar la eficiencia operativa y ampliar el alcance comercial en un entorno competitivo y cambiante.

2.2.1.4. Disrupciones

De acuerdo con Blanco (2021) manifiesta que una organización disruptiva es aquella que sufre transformaciones drásticas gracias a la implementación activa de los principios de caos, adaptación, incertidumbre y diversidad en contextos caracterizados por su complejidad y constante cambio.

El éxito de la disrupción se debe a la gran satisfacción que generan estos emprendedores en los consumidores, quienes viven en la era digital. Por lo que, si un producto o servicio puede satisfacer las emociones del consumidor y resolver sus problemas, entonces comienza a desencadenarse la disrupción. La disrupción es diferente de las innovaciones tradicionales en productos y servicios que existen actualmente, por lo que no es fácil de detectar. Estas sorprenden al mercado, ya que en sus primeras etapas no se perciben como competidores fuertes hasta que se consolidan y son ampliamente aceptadas (Borghino, 2019).

Borghino (2019) manifiesta que la disrupción opera mediante el enfrentamiento que se tiene con lo desconocido, venciendo el miedo. Antes de hacer ello, es preciso que primero crees una necesidad, viendo más allá de lo evidente, ya que el mercado se encuentra en constante cambio, debiéndose de percibir oportunidades para las empresas. Contar con ideas divergentes será de gran importancia, ya que permitirán que se salga de la seguridad a algo que crea riesgo e incertidumbre, y que puede ser beneficioso para la empresa. Asimismo, se debe tomar en cuenta que el mercado actual se encuentra con un exceso de ofertas, donde los empresarios ven como soluciones bajar los precios y mejorar la calidad y servicio, sin embargo, esto no es suficiente. La disrupción no siempre es sinónimo de nuevo, es algo que va más allá de lo peculiar, que comprende un cambio cultural, en ciertos casos.

En la misma línea Borghino (2019) señala que existen tres tipos de disruptores en el mundo empresarial, los cuales serán desarrollados a continuación:

- Disruptores en el producto. Quedan referidos a aquellos productos peculiares que atraparon a los consumidores de forma masiva, cambiando los hábitos de compra que tenían.
- Disruptores en el negocio. Constituyen aquellas organizaciones que cambiaron la forma en cómo se vende un producto, rediseñando el mercado sin necesidad de un cambio radical en los productos.
- Disruptores mixtos. Son aquellos que cambiaron los lineamientos del mercado, presentando algo completamente nuevo, lo cual impactó a varios consumidores. Un ejemplo claro es Amazon, quien cambió la forma de vender libros y, a la vez, creó productos innovadores de lectura.

Las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, especialmente en giros como tecnología, accesorios o ropa, enfrentan constantes desafíos para diferenciarse en mercados saturados. La disrupción se vuelve una oportunidad cuando estas pequeñas empresas logran introducir productos o servicios que rompen con lo tradicional, como ventas en vivo por redes sociales, personalización de productos, o métodos innovadores de atención al cliente. Aplicar modelos disruptivos permite a estas MYPEs sobrevivir y destacar en un entorno local cada vez más exigente y digitalizado.

2.2.1.5. Estrategias digitales

Mena y Mena (2021) manifiesta que las estrategias digitales tienen el propósito de aumentar los ingresos a través de la generación de ventas y la retención de clientes. Es especialmente relevante para las pequeñas empresas, ya que el marketing digital puede ser un medio efectivo para su crecimiento y éxito en el mercado. Por ende, la razón clave para adoptar

estas estrategias radica en las oportunidades que brindan los medios digitales para dirigir y enfocar eficazmente la empresa. Además, proporcionan un enfoque claro y medible para utilizar herramientas y técnicas que permiten alcanzar objetivos específicos en línea.

Conforme a Becker y Schmid (2020) las estrategias digitales son formuladas mediante un marco de transformación digital, por ello es necesario que, primero se definan qué estrategias digitales pueden ser utilizadas, sin observar tanto el tipo de empresa en la que se desea implementar, identificándose 4 y siendo desarrolladas a continuación:

- El uso de tecnología: Las empresas deben comprender cómo las tecnologías digitales emergentes pueden alterar de manera significativa los modelos de negocio existentes, presentando oportunidades y amenazas por igual.
- Cambio en la creación de valor: Las empresas deben examinar hasta qué punto sus nuevas iniciativas, especialmente las digitales, se alejan de su núcleo de negocio tradicional y a qué segmentos de mercado o clientes se dirigen.
- Cambio estructural: La integración de nuevas tecnologías y la evolución de la creación de valor requieren una estructura organizativa adecuada, y la agilidad es crucial para implementar cambios rápidos debido a la transformación digital.
- Financiación: Los cambios que se realicen producto de esta transformación debe analizar también el aspecto financiero, pudiendo darse de recursos a nivel externo o interno. Así, algunas empresas se verán expuestas a desafíos debido a su limitación sobre estos recursos, por lo que sus decisiones deberán ser estratégicas y cuidadosas para su transformación digital.

En Cusco, muchas MYPEs aún no cuentan con estrategias digitales formalizadas. Sin embargo, aquellas que operan en sectores como moda o electrónica han comenzado a implementar

acciones simples pero efectivas, como promociones en redes sociales o ventas por delivery. Estas estrategias, aunque básicas, responden directamente a la necesidad de captar y retener clientes en un entorno urbano donde los hábitos de consumo están migrando hacia lo digital.

2.2.1.6. Creación de valor

De acuerdo con Orna (2015), la creación de valor se mantiene constantemente en la mente de los profesionales. Tiene una importancia estratégica significativa y sigue siendo relevante en la actualidad para los estrategas empresariales, directivos de empresas y para cualquier tipo de organización, ya sea que esté en funcionamiento o en proceso de establecimiento.

Asimismo, según Orna (2015) la creación de valor se puede dividir en 5 aspectos a tomar en cuenta a continuación:

- Creación de valor para la empresa. El análisis de los recursos y habilidades de una empresa es clave para determinar los factores que le permitirán competir exitosamente en el mercado y, en consecuencia, generar valor. Teniendo en cuenta, además, que un recurso es un componente productivo, sea este tangible o intangible. Asimismo, una capacidad constituye incluso un proceso que demanda mayor complejidad, ejemplificando: la sólida posición financiera, calidad superior del producto/servicio, lealtad y gran base del cliente, entre otros.
- Creación de valor frente a la competencia. En la que la organización realiza dos actividades: Establece y analiza las capacidades y recursos que tiene, verificando que sean lo suficientemente sólidos para enfrentar a la competencia, e identifica a la competencia, siendo importante esta acción para conocer el contexto de la organización.

- Creación de valor para el personal. Se debe tomar en cuenta que, quienes están detrás de la creación de valor muchas veces son los trabajadores que se desempeñan en la organización y que, por lo tanto, deberían sentirse satisfechos, donde la empresa les otorgue un ambiente apropiado para evitar su rotación a otras organizaciones.
- Creación de valor para los consumidores. Esto puede implicar que la empresa deba de contar con un crecimiento sostenible y una junta directiva comprometida con la creación de valor para que los clientes se sientan satisfechos con lo que se ofrece. No obstante, también se verán implicados factores de condición económica, social y tecnológica que pueden influir en la creación de valor, tales como la tecnología, globalización, poder comercial de clientes, procesos internos, e-commerce, entre otros.
- Creación de valor para los accionistas. Los accionistas o propietarios de una empresa obtienen valor cuando tienen una empresa sólida y saludable que crece y genera beneficios. La esencia de emprender un negocio se basa en la idea de crear una empresa con el objetivo de obtener ganancias. Por lo que, las decisiones sobre cómo administrar los activos y pasivos de la empresa, tomando en cuenta las opciones financieras y económicas disponibles, pueden afectar la rentabilidad o pérdida que experimenten los accionistas o propietarios.

Las MYPEs de Cusco, según su giro de negocio, crean valor de maneras distintas. Por ejemplo, las tiendas de calzado o prendas podrían generar valor al ofrecer productos accesibles y personalizados; mientras que las de tecnología podrían ofrecer garantía, asesoría y soporte técnico.

Comprender cómo se crea valor en cada sector permite diseñar propuestas digitales que refuercen los elementos diferenciadores de cada negocio, aumentando su competitividad en el mercado local.

2.2.1.7. Cambios estructurales

Conforme a Nesterkin, citado en García y Forero (2020), los cambios estructurales se originan en respuesta a las demandas competitivas del entorno, lo que lleva a un proceso de modificación, transformación y ajuste de los procedimientos organizativos. Estos cambios afectan tanto a la estructura como al ambiente dentro de las organizaciones.

Asimismo, Liao y Lin Teo (2018), citado en García y Forero (2020), destacan que existen diferentes tipos de cambios, explicados a continuación:

- Evolucionario. Estos cambios son de naturaleza gradual y se centran en ajustes y mejoras incrementales en la organización. Su objetivo principal es mejorar la eficiencia y la adaptabilidad de la empresa a lo largo del tiempo. Estos cambios tienden a ser menos disruptivos para el personal, ya que se producen de manera progresiva y permiten una transición más suave.
- Revolucionario. Los cambios revolucionarios son de gran envergadura y se caracterizan por su agilidad en la búsqueda de formas más eficientes de operar. Tienen el potencial de impactar significativamente en las actividades del personal, ya que pueden implicar la introducción de nuevos procesos tecnológicos o cambios radicales en la forma en que se realizan las tareas. Estos cambios a menudo buscan transformar la organización de manera profunda y rápida para mantenerse competitiva en un entorno en constante evolución.

Es importante que, ante estos cambios estructurales, el personal pueda ser capacitado para la efectución de sus tareas laborales con total normalidad. Es así como, la capacitación es una

estrategia de recursos humanos que permite a los empleados fortalecer sus habilidades y confianza en sí mismos, lo que a su vez los motiva a comprometerse con el aprendizaje constante y la mejora continua (Jurburg et al., 2017).

La capacitación puede ser impartida por empleados de la empresa, instructores contratados específicamente, instituciones educativas, organizaciones especializadas o mediante la participación en programas generales de formación establecidos a un nivel más amplio. Además, puede realizarse en sus propias instalaciones o en lugares externos (Saldivar et al., 2020).

De acuerdo con Leibowicz (2011) una propuesta sobre capacitación en tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en empresas será más exitosa si cumple con los siguientes criterios:

- Adopta un enfoque de aprendizaje continuo en lugar de ofrecer capacitaciones aisladas o pre empaquetadas.
- Aborda las distintas necesidades de conocimiento, habilidades y competencias, desde el nivel estratégico hasta el operativo de una empresa u otras unidades productivas dentro de un conglomerado.
- Cuenta con una estructura de aprendizaje flexible que se integra de manera efectiva en el entorno laboral y se adapta a las necesidades individuales y colectivas, incluyendo la colaboración en redes locales o globales.
- Fomenta la creación y aplicación efectiva del conocimiento, de modo que los participantes comprendan la utilidad de las TIC y cómo aplicarlas en sus actividades diarias.

- Facilita la integración de las TIC con el conocimiento existente, permitiendo la construcción de nuevos conocimientos y ventajas competitivas, como la capacidad de interpretar y gestionar datos e innovar.

Las MYPEs del centro comercial, en su mayoría, cuentan con estructuras organizativas informales, muchas veces centradas en el dueño o un número reducido de empleados. Sin embargo, la incorporación de tecnologías exige ciertos cambios estructurales, como la delegación de funciones, el uso de sistemas de registro digital o el manejo de inventarios en línea. Estos cambios son importantes, donde la transformación digital se da de forma más acelerada. Por ello, adaptar estas estructuras es clave para sostener los procesos de modernización.

2.2.2. Competitividad

La competitividad es considerada como un instrumento estratégico para las instituciones desempeñando un papel importante en su funcionamiento. La competitividad en el ámbito empresarial puede ser interpretada de diversas maneras, pero en términos generales se refiere a un conjunto de recursos que, cuando se utilizan en conjunto, permiten a una empresa liderar su mercado y superar a los competidores que operan en el mismo sector (Díaz et al., 2021).

La competitividad surge como resultado de la continua competencia entre las empresas en un determinado sector y se alcanza a través de un proceso de gestión dinámica que involucra a la industria y a sus diferentes grupos de interés, como clientes, proveedores, directivos, acreedores y competidores del mercado. El objetivo es demostrar a la sociedad que la empresa es capaz de satisfacer las necesidades de sus clientes de manera más efectiva que sus competidores (Díaz et al., 2021).

Asimismo, según señala Arias (2022), la competitividad empresarial constituye un tema esencial de investigación tanto en las distintas actividades económicas de los países en desarrollo

como en los países desarrollados. Esto se debe a que el entorno global obliga a las empresas a alcanzar niveles de eficacia, eficiencia y productividad en la gestión de sus recursos humanos, naturales, tecnológicos, financieros, organizacionales, entre otros.

2.2.2.1. Características

De acuerdo con Díaz et al. (2021) la competitividad significa sobresalir en un mercado cada vez más desafiante y satisfacer las necesidades de todas las partes involucradas. Así, se tienen las siguientes características, desarrolladas a continuación:

- La competitividad es una fuerza poderosa en la sociedad que impulsa el crecimiento económico y tiene un alcance global, afectando tanto a empresas como a países.
- La competitividad es un fenómeno global que afecta a todas las áreas del conocimiento y a organizaciones de todo tipo.
- Las organizaciones deben desarrollar estrategias que les permitan ofrecer un valor agregado en sus productos o servicios para satisfacer las necesidades de los clientes de manera más efectiva que sus competidores.
- La competitividad sostenible en el tiempo es esencial para el éxito continuo de las organizaciones.

2.2.2.2. Factores de la competitividad

Según manifiesta Rocca et al. (2016) dentro de los factores de competitividad que caracterizan a las MYPEs exitosas se encontrarán los siguientes: Sistemas de control de gestión más avanzados, empleo de tecnologías más modernas en sus procesos, obtención de certificaciones de calidad para sus productos o servicios, y aplicación de enfoques de gestión de recursos humanos de última generación.

Asimismo, Rocca et al. (2016) señaló que, las MIPYMES con alta probabilidad de tener éxito son aquellas que logran combinar la gestión de recursos humanos con los sistemas de control de gestión, teniendo ambas acciones un alto desarrollo.

Por otra parte, Medeiros et al. (2019) identifica tres tipos de factores que pueden influir en la competitividad:

- Factores empresariales. Se refiere a aquellos donde la organización es la que tiene el control. Se tiene dentro de estos al conocimiento acumulado y las estrategias de la empresa, como el desempeño, eficacia, capacitación en temas tecnológicos, recursos humanos, etc.
- Factores estructurales. Constituyen aquellos que no son controlados del todo por la empresa, ya pudiendo darse por la competencia, por ejemplo. Aquí se mencionan a la oferta y demanda, régimen de incentivos, tasa de crecimiento, etc.
- Factores sistémicos. Son aquellos donde la organización no tiene casi nada de control. Están dentro, por ejemplo, los factores infraestructurales como el transporte, servicios tecnológicos, entre otros, factores macroeconómicos como la carga tributaria, tasas de interés, etc., factores político-institucionales, como la política tributaria, arancelaria, etc., y los factores legales como leyes de protección intelectual, al consumidor, entre otras.

2.2.2.3. Modelos de competitividad

2.2.2.3.1. Modelo en base a la calidad e innovación

De acuerdo con Luna et al. (2021) este modelo de competitividad se basa en tres aspectos importantes: la calidad, innovación y rentabilidad. En el primer aspecto, se toma en cuenta la normativa que regula la calidad en los productos, cumpliendo dichos lineamientos, poseyendo

también áreas donde se vele por la calidad, se fabrican nuevos diseños y se ofrezcan productos de alta calidad. En el segundo aspecto, se considera el trabajo respecto a impulsar y motivar la innovación, capacidad para aprender e innovar, agregando un valor al producto, diversidad de productos, convenios para promover ello, potenciar la utilización de medios informáticos, y toma de decisiones de los productos. En el tercer aspecto, se toma en cuenta la formulación de indicadores que ayuden a proyectar la rentabilidad, el logro de la eficacia y eficiencia, usar intervalos de confianza que rompan con los esquemas tradicionales.

Adicionalmente, este modelo se basa en una secuencia de evaluación y acción. Inicia con la evaluación de la Competitividad Actual, donde se analiza la posición actual en el mercado. Luego, se considera la Calidad relacionada con la adopción de Tecnología de Punta como un componente clave para mantener o mejorar la competitividad actual. Además, se destaca la importancia de la Innovación, que implica el desarrollo de Nuevos Diseños o Modelos como un medio para aumentar la competitividad futura. En última instancia, esta figura subraya cómo la calidad y la innovación se combinan con la competitividad actual y futura en un modelo integral de gestión empresarial orientado a la mejora continua y la adaptación al entorno competitivo, donde también se analice la rentabilidad para la competitividad futura.

2.2.2.4. Productividad

Acorde a Fontalvo et al. (2018) la productividad se define como “la proporción entre la producción total obtenida y los recursos utilizados para alcanzar un grado de producción considerable”. Es decir, es la proporción entre lo que se obtiene como resultado y lo que se invierte o utiliza para alcanzar ese resultado. Por ello, cuando se habla de productividad, generalmente se está haciendo referencia a un proceso en el que se utilizan diversos elementos y actividades para lograr un resultado específico.

Asimismo, señala Fontalvo et al. (2018) que la productividad en una organización está estrechamente ligada a cómo se estructuran y realizan las tareas y procesos de producción. Esto incluye la forma en que las personas se mueven, las herramientas que utilizan, los materiales que transforman y las máquinas que emplean. Para mejorar la productividad en este aspecto, es necesario optimizar estos procesos, lo que significa encontrar maneras de producir de manera más eficiente, minimizando al máximo el esfuerzo, los costos y el tiempo necesarios para lograr los resultados deseados.

En la misma línea, según el autor Ramírez et al. (2022), la productividad se evalúa mediante una ratio que refleja los logros obtenidos en relación con los recursos utilizados, y esto puede cuantificarse de diversas maneras. Ejemplificando, se puede considerar medir los resultados en unidades producidas, y la cuantificación de recursos se puede dar en el tiempo empleado, número de personal a cargo, etc., por ello, esta se basa en dos componentes que son la eficiencia y eficacia.

- Eficiencia. Constituye la capacidad de generar la mayor cantidad de productos utilizando la menor cantidad posible de recursos.
- Eficacia. Refleja la capacidad que tienen las empresas para el cumplimiento de las metas planteadas por la empresa, la cual trabaja en conjunto con la eficiencia.

En el caso de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, la productividad puede observarse de manera distinta según el giro del negocio. Por ejemplo, en comercios de ropa o calzado, una mayor productividad se podría reflejar en una mejor rotación del inventario y atención eficiente al cliente. Por tanto, la digitalización de procesos es clave para que estas MYPEs logren producir más con menos recursos, fortaleciendo su sostenibilidad y competitividad local.

2.2.2.5. Ventaja competitiva

Conforme señalan Romero et al. (2020) la ventaja competitiva no surge por casualidad, sino que se construye a través de esfuerzo y perseverancia. Esto implica que una empresa debe estar constantemente monitoreando su entorno, tanto interno como externo, para realizar un análisis y diagnóstico adecuado. De esta manera, puede identificar sus verdaderas fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas reales en el mercado. Con esta información, la empresa puede diseñar estrategias con el objetivo de crear una ventaja competitiva única y duradera en el tiempo, que la diferencie de sus competidores.

Asimismo, de acuerdo con Išoraitė (2018), la ventaja competitiva puede dividirse en 3 estrategias:

- Estrategia de precios. Siendo preciso para aquellas organizaciones que producen y venden productos estandarizados, ya que lo que se quiere es llegar a un mercado y audiencia más grande. Es así como, para ejecutar ello es necesario que se dé una inversión que ayude al aumento de productividad y mejora en los procesos de la empresa.
- Estrategia de distribución. Importante si la empresa produce y comercializa bienes que se encuentren individualizados. Ya que son productos únicos los que vende, esto le permitirá dominar el mercado y tener una ventaja en el mercado.
- Estrategia de recolección. Donde la empresa se centre en segmentos de mercado estrechos, teniendo como finalidad ser superior a su competencia, ofreciendo un precio acorde a ello. Esta es una estrategia dirigida a MYPE, pues se quiere evitar el contacto directo con rivales que puedan ser más fuertes.

Las MYPEs de Cusco, especialmente en sectores como moda, calzado y tecnología, buscan diferenciarse mediante estrategias de precio, atención personalizada o valor agregado en el servicio. Por ejemplo, muchas MYPEs del Centro Comercial Confraternidad compiten bajando precios, pero otras podrían encontrar ventajas al especializarse en productos únicos. Aplicar estrategias enfocadas en nichos específicos, como sugiere Išoraitė, es clave para competir en un mercado con alta presencia de negocios similares.

2.2.2.6. Diversificación

De acuerdo con Sanjo y Udosen (2019) la diversificación se concreta cuando una organización tiene la intención de transformar su enfoque empresarial, ya sea mediante la creación de nuevos productos o la incursión en un mercado distinto, ya sea de manera independiente o en asociación con otra entidad. Este proceso busca expandir y adaptar sus actividades para aprovechar nuevas oportunidades o mitigar riesgos.

Las empresas diversificadas no tienen el mismo nivel de variedad en sus actividades ni las mismas conexiones entre sus distintos negocios. Por lo tanto, una empresa se considera diversificada en negocios relacionados cuando estos están vinculados de diversas formas, como compartir mercados de productos, tecnologías o canales de distribución. Es decir, cuantos más lazos existan entre los negocios, mayor será su grado de diversificación estrecha. Ahora bien, puede darse el caso de que existan negocios únicos o también conocidos como dominantes, los cuales indican una falta de diversificación o una diversificación limitada, y, por otro lado, las empresas más diversificadas se encuentran en las categorías de negocios relacionados o no relacionados (Hitt et al., 2015).

Ahora bien, existen varias razones por las cuales las empresas deberían de diversificar sus productos o servicios, siendo desarrolladas a continuación acorde a Hitt et al. (2015):

- Incrementa el valor y mejora el desempeño general de la empresa. La diversificación puede aumentar el valor de la empresa al mejorar su rendimiento general.
- Genera un aumento en los ingresos de los negocios existentes. Al expandirse hacia nuevos segmentos de mercado, la diversificación puede generar ingresos adicionales.
- Reduce los costos operativos de los negocios existentes. La diversificación puede llevar a la reducción de costos al aprovechar economías de escala o sinergias con los negocios existentes.
- Iguala o neutraliza el poder de mercado de competidores. La diversificación puede utilizarse para competir de manera más efectiva contra competidores, como adquirir canales de distribución similares.

La diversificación es una estrategia cada vez más común entre las MYPEs que desean mantenerse competitivas. Por ejemplo, muchos comerciantes de ropa podrían ampliar sus productos incluyendo accesorios, calzado o artículos de temporada. Otros giros como electrónica o ferretería también buscan diversificar al ofrecer productos complementarios o servicios adicionales, como mantenimiento o instalación. Esta capacidad de adaptación es esencial para responder a las demandas cambiantes del mercado y evitar la dependencia de un único tipo de producto.

2.2.2.7. Innovación

Conforme a Luisa (2017) la innovación en el sector empresarial se refiere a la mejora en la empresa a través de cambios en cómo operan, en sus procesos, en su estructura, en lo que ofrecen

o en cómo promocionan sus productos o servicios. El objetivo es hacer que la empresa sea más eficiente y tenga una posición más sólida en el mercado.

La innovación cuenta con 5 formas de innovación, explicadas a continuación, de acuerdo con Luisa (2017):

- Modelos de negocio o gestión. Es la incorporación de nuevas perspectivas sobre los clientes, basadas en la creación de valor de formas innovadoras. En otras palabras, implica cambiar la forma en que se entiende y se interactúa con los clientes, buscando nuevas maneras de proporcionarles valor a través de enfoques novedosos y creativos.
- Procesos. Es la introducción de procesos de fabricación, logística o distribución que son nuevos o mejorados en una empresa. Estos cambios pueden implicar la adopción de métodos más eficientes, tecnologías avanzadas o enfoques innovadores para producir, transportar o entregar productos de manera más efectiva y rentable.
- Mercado. Es la adopción de nuevos métodos de marketing que pueden incluir mejoras notables en el aspecto estético de un producto o su empaque, ajustes en el precio, estrategias de distribución y técnicas de promoción.
- Producto o servicio. Es la presentación en el mercado de productos o servicios que son completamente nuevos o que han experimentado mejoras significativas en comparación con versiones anteriores.
- Organización. Es la adopción de nuevos métodos organizativos en una empresa, que pueden abarcar aspectos como la gestión del conocimiento, la formación y desarrollo de los recursos humanos, la gestión de la cadena de valor, etc.

En el contexto de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, la innovación se podría evidenciar en acciones como la adopción de nuevas formas de promocionar productos (por ejemplo, transmisiones en vivo por Facebook o TikTok), mejorando la presentación de los locales, o implementación de métodos de pago digitales. La innovación, incluso en su forma más básica, se convierte en una herramienta esencial para mantenerse vigente y captar nuevos segmentos de clientes.

2.3. Modelos aplicados en la investigación

En la presente investigación se aplicaron algunos modelos de análisis estratégico, los cuales permitieron realizar un diagnóstico detallado de la situación interna y externa de las MYPEs del Centro Comercial de Confraternidad. Asimismo, dichos modelos facilitaron la formulación de una propuesta de transformación digital alineada a sus necesidades reales.

Modelo PESTEL: Es una herramienta estructurada y sistemática que permite a las empresas evaluar los principales factores de su entorno externo que pueden influir en su desempeño. Según Johnson et al. (2005), mediante este modelo se pueden identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en las organizaciones.

La aplicación de este modelo permitió identificar de manera precisa diversas oportunidades y amenazas significativas en el contexto regional, las cuales impactan directamente en la operatividad y competitividad de las MYPEs. De esta forma, el análisis PESTEL ayudo a formular estrategias orientadas a mejorar la capacidad de adaptación en un mercado cambiante y dinámico.

Modelo AMOFHIT: Según Alcalde (2005), esta herramienta se emplea para analizar el entorno interno de una organización, tomando en cuenta aspectos como: Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Información y Tecnología. Este modelo

permitió evaluar las principales fortalezas y debilidades de las MYPEs, lo que facilitó el diseño de una propuesta estratégica adaptada a la realidad y estructura operativa de las microempresas. Asimismo, contribuyó a identificar áreas prioritarias de intervención, alineando las acciones con las capacidades y las oportunidades de mejora en el proceso de transformación digital.

Análisis FODA: Herramienta que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (Thompson et al., 2012), Mencionan que esta herramienta permite evaluar el grado de equilibrio o ajuste entre la capacidad interna y las condiciones externas de una organización. Los resultados obtenidos del análisis PESTEL y AMOFHIT, fueron sintetizados en el modelo FODA, lo cual permitió ordenar los factores internos y externos en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las MYPEs.

Análisis CAME: Es una herramienta estratégica que complementa al análisis FODA, permitiendo transformar los resultados del diagnóstico en acciones concretas. según Jimeno (2016), tiene por objetivo corregir debilidades de una empresa, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades, para formular estrategias realistas y aplicables. Esta metodología permite transformar el análisis descriptivo del FODA en un plan estratégico orientado a la acción, facilitando la toma de decisiones y la priorización de iniciativas, en función de las capacidades internas de las MYPEs y condiciones del entorno empresarial.

Modelo TAM SAM SOM: Este modelo es una herramienta estratégica que permite estimar y segmentar el mercado potencial en tres niveles: el mercado total disponible (TAM), mercado disponible y accesible (SAM) y el mercado objetivo (SOM). según Maurya (2022) esta segmentación ayuda a evitar suposiciones erróneas de la demanda y permite a los empresarios a definir con claridad el mercado real que pueden captar. En el marco de este estudio, la aplicación del modelo permitió dimensionar de manera más precisa el alcance de las MYPEs en el entorno

digital, identificando no solo el tamaño del mercado potencial, sino también el segmento específico en el que tienen mayor probabilidad de competir con éxito. Esta segmentación fue clave para orientar la propuesta hacia acciones más enfocadas, sostenibles y alineadas con las capacidades del entorno comercial.

Modelo KANO: Este modelo fue desarrollado por el profesor Noriaki Kano en 1984, es una herramienta clave para clasificar y comprender cómo diferentes características de un producto o servicio impactan en la satisfacción del cliente. Este modelo agrupa los atributos en tres categorías: básicos (Must-be), unidimensionales (One-dimensional) y atractivos o emocionales (Attractive). Según Kano et al. (1984), “no todos los atributos aportan valor de la misma forma: algunos generan entusiasmo cuando se encuentran presentes, mientras que otros solo causan insatisfacción cuando no están. En este estudio, la aplicación de este modelo permitió identificar los atributos atractivos clave que ser priorizados, ya que ofrecen alto potencial para sorprender al cliente, fomentar la innovación y generar ventajas competitivas sostenibles.

2.4. Definición de términos básicos

Capacitación: Para Campos et al. (2024), la capacitación en habilidades digitales es fundamental para que los empleados puedan adaptarse a los cambios tecnológicos y contribuir al éxito de la transformación digital.

Capacitación digital: Se refiere al desarrollo de habilidades y competencias tecnológicas en los trabajadores, que les permitan adoptar e implementar herramientas digitales en sus actividades laborales (Campos et al., 2024).

Clientes: Según Rogers (2016), los clientes son el eje de las estrategias digitales, ya que estas buscan satisfacer sus expectativas mediante experiencias personalizadas y canales de interacción eficientes.

Competencia: Según Díaz et al. (2021), la competencia impulsa a las empresas a adoptar estrategias y tecnologías innovadoras para sobresalir en el mercado y atraer a más clientes.

Digitalización: Según Llorente (2016), la digitalización se refiere a la adopción de herramientas y tecnologías digitales en los procesos empresariales, con el objetivo de mejorar la eficiencia y adaptarse a las demandas del mercado.

Diversificación: Estrategia mediante la cual una empresa introduce nuevos productos o incursiona en nuevos mercados para reducir riesgos y ampliar su base de clientes (Sanjo & Udosen, 2019).

Eficiencia: Conforme a Fontalvo et al. (2017), la eficiencia es la capacidad de una empresa para maximizar resultados utilizando la menor cantidad de recursos posible, lo cual es clave en entornos digitales.

Herramientas digitales: Son aplicaciones, plataformas o dispositivos tecnológicos que permiten mejorar la comunicación, gestión y ventas en las organizaciones, siendo especialmente útiles para las MYPEs que buscan optimizar sus operaciones (Carrasco, 2020).

Innovación: Según Luisa (2017), la innovación es la capacidad de implementar cambios en productos, servicios o procesos para generar ventajas competitivas y mantenerse relevante en un mercado dinámico.

MYPEs: Las micro y pequeñas empresas (MYPEs) son unidades económicas que desempeñan un papel fundamental en la economía local, ya que generan empleo, dinamizan los mercados y permiten la inclusión económica de diversos sectores de la población (SUNAT, 2024).

Pagos digitales: Métodos electrónicos para realizar transacciones financieras que reemplazan el uso del dinero en efectivo, los cuales son cada vez más utilizados por pequeñas empresas para mejorar la experiencia de compra (Acosta & Escudero, 2022).

Procesos: De acuerdo con Roca (2014), los procesos representan las actividades que una organización automatiza o mejora mediante tecnologías digitales para optimizar su operación y reducir costos.

Productividad: Relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados. En el caso de las MYPEs, se relaciona con la eficiencia operativa, la mejora en procesos y el uso adecuado de tecnología (Fontalvo et al., 2017).

Redes sociales: Plataformas digitales que permiten la interacción entre empresas y clientes, facilitando la promoción, venta y fidelización, especialmente útiles para las MYPEs que cuentan con recursos limitados (Miranda et al., 2022).

Tecnología: Para Páez et al. (2021), la tecnología es un recurso clave en la transformación digital, ya que permite innovar en productos, servicios y modelos de negocios, fortaleciendo la competitividad.

Transformación digital: Es el proceso mediante el cual una empresa incorpora tecnologías digitales para modificar sustancialmente sus modelos de negocio, procesos y cultura organizacional, con el fin de adaptarse al entorno actual (Vial, 2019).

Ventaja competitiva: Capacidad que tiene una empresa para diferenciarse de sus competidores y posicionarse favorablemente en el mercado, a través de atributos únicos, tecnología, costos o innovación (Išoraitė, 2018).

2.5. Marco institucional o empresarial

2.5.1. Antecedentes y causa de creación

El Centro Comercial Confraternidad fue creado como una iniciativa conjunta entre el gobierno local y comerciantes de la zona, con el objetivo de reubicar a los vendedores informales del centro histórico de Cusco, especialmente de zonas como la calle Ayacucho, San Pedro, Av.

Ejército, Pera, Trinitarias, etc. Es así que esta reubicación fue parte de una estrategia para promover el ordenamiento urbano y formalización del comercio, impulsada por la Municipalidad Provincial del Cusco. Así, el 1 de mayo de 2004, se llevó a cabo la apertura oficial del Centro Comercial Confraternidad, quedando establecida esta fecha como su aniversario anual. Hoy en día, el Centro Comercial celebra 21 años de existencia.

La creación de este espacio respondió a la necesidad de brindar un ambiente físico adecuado, seguro y formal para el desarrollo de actividades comerciales de micro y pequeños empresarios, muchos de ellos dedicados a rubros como ropa, calzado, ferretería, juguetes y alimentos. Esta iniciativa buscó reducir el comercio ambulatorio, facilitar la fiscalización tributaria y mejorar las condiciones laborales de los comerciantes.

2.5.2. Descripción

El Centro Comercial Confraternidad se encuentra ubicado en la Av. Confraternidad nro. 409 del distrito de Wánchaq, en la provincia y departamento de Cusco, Perú. Su infraestructura, de dos niveles, abarca un área total de 6,342.65 m² y un perímetro de 328.54 m. El centro comercial dispone de un total de 1260 puestos, distribuidos en 770 en el primer nivel y 490 en el segundo.

Actualmente, se encuentran en funcionamiento 500 puestos, los cuales están distribuidos en diversos rubros, como calzados, ferretería, ropa, librería, menajería, juguetería, alimentos, costurería, óptica y otros.

2.5.3. Organigrama

La estructura organizacional del centro comercial está compuesta por:

Figura 1

Organigrama del Centro Comercial Confraternidad.



Nota: Elaboración propia.

3. CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

HG: La investigación será descriptiva, por lo tanto, no se considera la hipótesis general del estudio.

3.1.2. Hipótesis específicas

- **HE1:** No corresponde hipótesis, porque el objetivo solo busca describir el nivel de transformación digital y no la relación entre variables (Hernández & Mendoza, 2023).
- **HE2:** No corresponde hipótesis, ya que el objetivo se limita a evaluar la competitividad sin establecer relaciones entre variables (Hernández & Mendoza, 2023).
- **HE3:** Existe una relación positiva y significativa entre la transformación digital y la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023.
- **HE4:** El uso de herramientas digitales influye positivamente en la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023.
- **HE5:** Las disrupciones en los procesos de negocio tienen una influencia positiva en la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023.
- **HE6:** Las estrategias digitales influyen positivamente en la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023.
- **HE7:** La creación de valor generada por la transformación digital influye positivamente en la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023.

- **HE8:** Los cambios estructurales derivados de la transformación digital influyen positivamente en la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023.

3.2. Identificación de variables e indicadores

Variable 1: Transformación digital

D1: Herramientas digitales

D2: Disrupciones

D3: Estrategias digitales

D4: Creación de valor

D5: Cambios estructurales

Variable 2: Competitividad

D1: Productividad

D2: Ventaja competitiva

D3: Diversificación

D4: Innovación

3.3. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Def. de Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Ítems	Rango
V1: Transformación digital	De acuerdo con Vial (2019), “La transformación digital es un proceso en el que las herramientas digitales desempeñan un papel central en la creación y el refuerzo de las disrupciones que tienen lugar a nivel de la sociedad y la industria. Estas disrupciones desencadenan estrategias, las cuales utilizan las tecnologías digitales para alterar los caminos de creación de valor en los que anteriormente confiaban las empresas para seguir siendo competitivas. Para ello, deben implementar cambios estructurales y superar barreras que obstaculizan su esfuerzo de transformación.”	La transformación digital es el proceso mediante el cual las MYPE integran tecnologías digitales en sus operaciones diarias para optimizar procesos, mejorar la competitividad, y aumentar su capacidad de respuesta en el mercado. Se mide a través del uso de herramientas digitales, disrupciones, estrategias digitales, la creación de valor y cambios estructurales.	D1: Herramientas digitales	“El uso de herramientas digitales, sobre todo de las redes sociales, que, si bien han experimentado una cierta contención como alternativa a los medios tradicionales, siguen ofreciendo grandes oportunidades para la difusión de la información empresarial y la creación de comunidades alrededor de las marcas” (Fernández, 2020).	Redes sociales	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	1	Bajo (12-28) Medio (29-44) Alto (45-60)
					Difusión de la información empresarial		2	
			D2: Disrupciones	“La disrupción se refiere a la interrupción, quiebre o ruptura de ideas y acciones previamente establecidas. Diversos conceptos sugieren la existencia de un individuo capaz de operar en un contexto dado, con pensamientos o procesos cognitivos que facilitan la capacidad de identificar necesidades ocultas. Esto, a su vez, posibilita la justificación y promoción de la ruptura de patrones mentales preexistentes. Es así que se producen los cambios materiales o inmateriales a consecuencia de la disrupción, reflejados consecuentemente en acciones exteriores del individuo” (Blanco, 2021)	Capacidad de identificar necesidades ocultas		3	
					Ruptura de patrones mentales		4	
					Cambios materiales		5	
					Cambios inmateriales		6	

			D3: Estrategias digitales	“En la transformación digital no basta con utilizar tantas tecnologías como sea posible. La estrategia es móvil, debe tener una visión clara del desarrollo de la empresa, para luego estar respaldada por las posibilidades ilimitadas de estas tecnologías que están relacionadas con la estrategia elegida” (Schwertner, 2017).	Visión		7	
					Tecnologías		8	
			D4: Creación de valor	“Influye en la actividad de innovación y donde tanto los gerentes como los empleados desempeñan roles significativos. Esto se evidencia al mostrar que la capacidad de innovación tiene un impacto positivo en la habilidad de la organización para crear valor y, en última instancia, afecta el rendimiento de esta.” (Vigo et al., 2022)	Capacidad de innovación		9	
					Rendimiento		10	
			D5: Cambios estructurales	“Se trata de una serie de cambios, modificaciones o ajustes que pueden afectar tanto la estructura como el comportamiento dentro de una organización. Estos cambios están interconectados y están destinados a funcionar de manera conjunta como parte de una nueva estrategia con el objetivo de lograr los mejores resultados posibles.” (Grimolizzi, 2017, citado en García et al., 2020)	Modificaciones en la estructura		11	
					Nuevas estrategias		12	
V2: Competitividad	Conforme a Padilla (2006), citado en Saavedra (2012), “La competitividad está relacionada con la capacidad de incrementar el nivel de vida de los habitantes, de generar incrementos sostenidos en productividad, de insertarse exitosamente en los mercados internacionales, entre otros.” Según Hitt et al. (2015) “las compañías	La competitividad en las MYPEs se refiere a la capacidad de estas empresas para mantenerse en el mercado, aumentar su productividad y ofrecer productos o servicios diferenciados mediante la implementación de nuevas tecnologías y estrategias innovadoras. Se mide por la productividad, ventaja competitiva,	D1: Productividad	“La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. Por ende, la productividad es un índice que relaciona lo producido por un sistema (salidas o producto) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos).” (Carro & González, 2015)	Mejora del proceso productivo	1. Nunca 2. Casi Nunca 3. A veces 4. Casi Siempre 5. Siempre	1	Bajo (10-23) Medio (24-36) Alto (37-50)
					Producción		2	
					Recursos utilizados		3	
					Estrategias que		4	
			D2: Ventaja competitiva	“Es la implementación de estrategias que generan valor mediante el desarrollo de				

	mejoran su competitividad estratégica cuando aplican un grado de diversificación que corresponde a los recursos y las competencias centrales que poseen. La innovación, es característica que resulta cada vez más importante para la competitividad general”.	diversificación de productos y la innovación.		habilidades internas y competitivas, las cuales se encuentran fuera del alcance de sus competidores, y esto permite que la empresa sea líder en el sector que se maneja obteniendo altos niveles de rentabilidad.” (Chuquimarca et al., 2019)	generan valor			
					Habilidades internas		5	
					Habilidades competitivas		6	
			D3: Diversificación	“Se produce la diversificación del mercado de productos cuando una empresa decide ofrecer nuevos productos o servicios que involucran segmentos de mercado distintos que aquellos en los que está activo actualmente. Las nuevas actividades pueden o no compartir insumos comunes con las actividades existentes” (Teece, 2018).	Oferta de nuevos productos o servicios		7	
					Segmentos de mercado distintos		8	
			D4: Innovación	“Es la vía mediante la cual el emprendedor desarrolla recursos que producen nueva riqueza o hace que los recursos existentes tengan mayor potencial para crear riqueza. Por lo tanto, los emprendimientos y la innovación que resulta de ellas tienen una importancia fundamental para todas las compañías que persiguen la competitividad estratégica y los rendimientos superiores al promedio” (Hitt et al., 2015)	Recursos que producen nueva riqueza		9	
					Potencial para crear riqueza		10	

Nota: Elaboración propia

4. CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1. Ámbito de estudio: localización política y geológica

4.1.1. Localización política

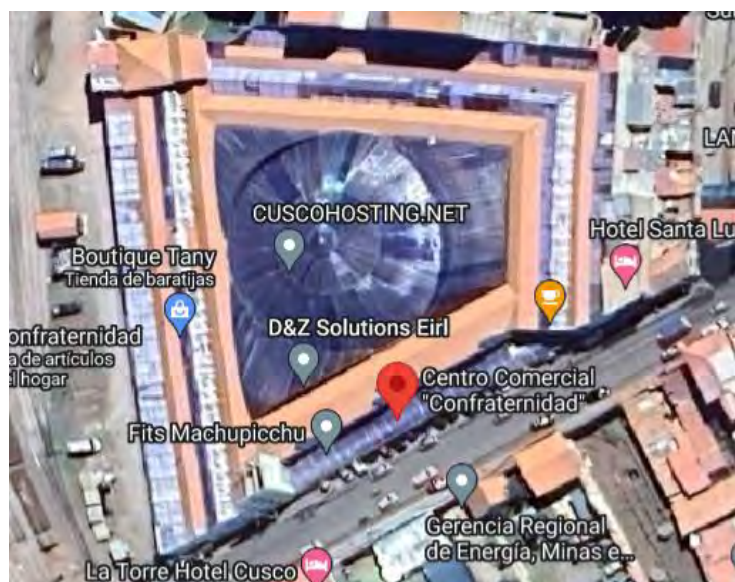
El Centro Comercial Confraternidad se encuentra en el departamento y provincia de Cusco, y distrito de Wánchaq.

Figura 2

Mapa del departamento de Cusco



Nota. Municipalidad de Cusco (2022).

Figura 3*Mapa de la provincia de Cusco**Nota.* Municipalidad de Cusco (2022).**Figura 4***Ubicación del Centro Comercial Confraternidad**Nota.* Google Maps (2023).

4.1.2. Localización geológica

De acuerdo con World Places (2023) las coordenadas de este centro comercial son las siguientes:

- -13.52715 de latitud
- -71.96996 de longitud

4.2. Tipo, nivel, diseño y enfoque de investigación

La presente investigación es de tipo aplicado, pues Carrasco (2019) indica que estos estudios tienen propósitos prácticos en un determinado sector.

La presente investigación es de nivel descriptivo-propositivo. Conforme a Hernández y Mendoza (2023) señalan que las investigaciones descriptivas “buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describen tendencias de un grupo o población”. En este sentido, el estudio buscó observar si las MYPEs que han implementado estrategias de transformación digital tienden a ser más competitivas en comparación con aquellas que aún no lo han hecho. A partir de la evidencia obtenida, de carácter propositivo permitió la formulación de un plan de acciones concretas, orientado a mejorar la competitividad de los negocios diagnosticados. De este modo, el estudio no solo documentó la situación actual, sino que propuso soluciones viables y alineadas con las brechas identificadas, contribuyendo al fortalecimiento del entorno comercial analizado.

Asimismo, se optó por un diseño no experimental de corte transversal, ya que no se manipularon deliberadamente las variables del estudio, sino que se observaron tal como se presentan en su entorno natural (Hernández y Mendoza, 2023). Este diseño fue el más adecuado porque el objetivo es analizar y evaluar el nivel de transformación digital y competitividad en las MYPEs en un momento determinado, sin intervenir sobre sus condiciones reales. Además, el

enfoque descriptivo y el interés por establecer relaciones existentes justifican el uso de este diseño metodológico.

La presente investigación emplea un enfoque mixto, ya que permitió abordar el fenómeno de estudio desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa de manera complementaria. Según Hernández y Mendoza (2023), el enfoque mixto se utiliza cuando se requiere una comprensión integral de un problema complejo. En este caso, se recopilaron datos cuantitativos para medir los niveles de transformación digital y competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, a través de indicadores definidos y escalas de medición, lo que permitió un análisis estadístico objetivo. A su vez, se recurrió a datos cualitativos mediante entrevistas para profundizar en percepciones, barreras y oportunidades de mejora no visibles en los datos numéricos, lo cual enriqueció la interpretación de los resultados. Esta combinación metodológica fue necesaria debido a que se requería de mayor información para diseñar una propuesta de transformación digital en el ámbito de estudio.

4.3. Unidad de análisis

La unidad de análisis fueron las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad.

4.4. Población de estudio

La población total estuvo conformada por las 1260 MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, donde 770 pertenecen al primero nivel y 490 al segundo nivel.

Pero se hará uso de los siguientes criterios:

Criterios de inclusión:

- Estar en funcionamiento actualmente dentro del centro comercial.
- Estar inscritos en el padrón del centro comercial.
- Operar por un periodo mayor de un año.

Criterios de exclusión:

- No estar en funcionamiento actualmente dentro del centro comercial.
- No estar inscritos en el padrón del centro comercial.
- Operar por un periodo menor de un año.

Considerando dichos criterios, la población estará conformada por un total de 500 MYPEs.

Las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 2

Distribución de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, según su actividad económica.

Nº	Rubros de negocio	f	%
1	Calzados	58	11.60
2	Ferretería	44	8.80
3	Ropa	188	37.60
4	Librería	27	5.40
5	Juguetería	16	3.20
6	Menajería	18	3.60
7	Alimentos	34	6.80
8	Costurería	26	5.20
9	Óptica	20	4.00
10	Otros	69	13.80
Total		500	100.00

Nota. Elaboración propia.

4.5. Tamaño de muestra

La muestra estuvo conformada por 218 MYPEs del Centro Comercial Confraternidad.

4.6. Técnicas de selección de muestra

La muestra se obtuvo mediante un muestreo probabilístico, aleatorio simple, quienes tendrán la misma probabilidad de ser elegidos para el estudio y fue realizado mediante la siguiente fórmula.

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N-1) + Z^2 * p * q} = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 500}{0.05^2 * (500 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = \frac{480.2}{2.2079} = 217.5$$

Donde:

Z: Grado de confiabilidad	=	1.96
e: Precisión. Error máximo admisible	=	0.05
p: Probabilidad de éxito, esperada	=	0.5
q: Probabilidad de fracaso	=	0.5
N: Tamaño de la población	=	500
n: Tamaño de muestra	=	218

Por consiguiente, la muestra fue de 218 MYPEs las cuales serán encuestadas de manera directa para recolectar la información necesaria para el estudio.

4.7. Técnicas de recolección de información

4.7.1. Técnicas

La técnica por utilizar fue la encuesta, el cual sirvió para recolectar información sobre las variables del estudio, a través de sus dimensiones e indicadores.

4.7.2. Instrumentos

El instrumento por utilizar fue el cuestionario, el cual estuvo compuesto por ítems o preguntas que la muestra debía responder para poder medir o cuantificar las variables seleccionadas en el presente estudio.

4.8. Validez y confiabilidad de los instrumentos

4.8.1. Validez

La presente investigación contó con la participación de expertos en relación con la transformación digital y la competitividad para evaluar el instrumento diseñado. Este proceso se realizó mediante un análisis de los ítems, considerando criterios de coherencia, claridad y pertinencia (Anexo 06). Los resultados se exponen de la siguiente manera:

Tabla 3

Validación de expertos

	Nombre	Coefficiente de validez	Calificación
Experto 1	Puente de la Vega Aparicio, Victoria	0.88	Válido
Experto 2	Abarca Sánchez, Yasser	0.92	Válido
Experto 3	Flores Mujica Indira Yesenia	0.88	Válido
Experto 4	Venero Vásquez Ana María	0.96	Válido

Nota. Elaboración propia.

En la tabla la validación de expertos, se presenta el detalle de los resultados obtenidos en el proceso de validación, donde se incluye la identificación de los expertos, el coeficiente de validez obtenido para cada uno y su respectiva calificación. Los coeficientes, que oscilan entre 0.88 y 0.96, confirman la validez del instrumento al superar el nivel aceptable según los estándares metodológicos. Cada experto concluyó que el instrumento es válido para su aplicación, asegurando así su adecuación a los objetivos de la investigación.

4.8.2. Confiabilidad

Para evaluar la confiabilidad de los instrumentos empleados en este estudio, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, que mide la consistencia interna de los ítems. Para su interpretación se presenta la siguiente tabla de interpretación:

Tabla 4

Interpretación del alfa de Cronbach

Rangos del Alfa de Cronbach	
Alfa de Cronbach	Consistencia Interna
$\alpha \geq 0,9$	Excelente
$0,8 \leq \alpha < 0,9$	Buena
$0,7 \leq \alpha < 0,8$	Aceptable
$0,6 \leq \alpha < 0,7$	Cuestionable
$0,5 \leq \alpha < 0,6$	Pobre
$\alpha < 0,5$	Inaceptable

Tabla 5

Confiabilidad del instrumento de transformación digital

Alfa de Cronbach	Nº ítems
0.944	12

Nota. Elaboración propia.

Se presentan los resultados del análisis de confiabilidad del instrumento diseñado para medir la transformación digital en las MYPEs. Consta de 12 ítems y un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.944, indicando un nivel de confiabilidad excelente, lo que respalda la solidez del instrumento para captar con precisión las variables relacionadas con esta dimensión.

Tabla 6*Confiabilidad del instrumento de competitividad*

Alfa de Cronbach	Nº ítems
0.915	10

Nota. Elaboración propia.

Se presentan los resultados del análisis de confiabilidad para el instrumento que mide la competitividad de las MYPEs. Este consta de 10 ítems, con un Alfa de Cronbach de 0.915. El valor obtenido refleja una confiabilidad excelente, garantizando que el instrumento es adecuado para evaluar esta dimensión de manera consistente.

4.9. Técnicas de análisis e interpretación de la información

Para el análisis e interpretación de la información recolectada, se emplearon técnicas estadísticas que permitieron procesar los datos obtenidos de las encuestas y entrevistas aplicadas a los microempresarios del Centro Comercial Confraternidad. En el caso de los datos cuantitativos, se utilizó el software SPSS para calcular frecuencias y porcentajes, con el objetivo de identificar patrones y tendencias relacionadas con las variables de transformación digital y competitividad. Adicionalmente, se utilizó el software SmartPLS v. 4 para el análisis mediante las Ecuaciones Estructurales por Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM), lo que permitió evaluar la relación entre las dimensiones de la variable de transformación digital y la variable de competitividad. Además, se diseñó una propuesta integral basada en los resultados obtenidos, que incluye estrategias específicas para fomentar la transformación digital en las MYPEs y mejorar su competitividad. Finalmente, se redactaron las conclusiones y recomendaciones del estudio.

5. CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Características generales de la muestra

Tabla 7

Edad de los comerciantes de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad.

Edad	<i>f</i>	%	% Acumulado
Menores de 30	22	10.1	10.1
Entre 31 y 40	39	17.9	17.9
Entre 41 y 50	71	32.6	32.6
Más de 51	86	39.4	39.4
Total	218	100.0	100

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta realizada.

Interpretación y análisis

La distribución de edades de los comerciantes revela que el grupo predominante está conformado por personas mayores de 51 años, quienes representan el 39.4 % del total. Este grupo acumula la mayor experiencia, lo que podría influir en su percepción sobre la adopción de tecnologías digitales. Le siguen los comerciantes de entre 41 y 50 años, con un 32.6 %, consolidando una mayoría de participantes en rangos de edad que podrían mostrar resistencia al cambio. En menor proporción se encuentran los grupos de entre 31 y 40 años (17.9 %) y menores de 30 años (10.1 %), quienes posiblemente tengan una mayor afinidad con herramientas tecnológicas, aunque son menos representativos en el total de la muestra.

Los resultados reflejan que la mayoría de los comerciantes del centro comercial pertenecen a grupos etarios mayores, lo que podría influir en una menor predisposición al uso de tecnologías digitales por parte de la población dominante. Este perfil etario sugiere la necesidad de estrategias de capacitación adaptadas y progresivas para promover la transformación digital en el sector.

Tabla 8

Tiempo del negocio de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad.

Tiempo del negocio	<i>f</i>	%	% Acumulado
Menos de 3	23	10.6	10.6
Entre 4 y 5	18	8.3	8.3
Entre 6 y 10	27	12.4	12.4
Entre 11 y 15	30	13.8	13.8
Más de 16	120	55.0	55.0
Total	218	100.0	100

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta realizada.

Interpretación y análisis

En cuanto al tiempo de operación de los negocios, destaca que la mayoría de ellos tienen más de 16 años de antigüedad, representando el 55 % de los participantes. Esto sugiere una estabilidad en el comercio del centro, pero también podría implicar prácticas tradicionales que limitan la adopción de innovaciones. Le siguen los negocios con entre 11 y 15 años, que constituyen el 13.8 %, y aquellos con entre 6 y 10 años (12.4 %). Los negocios más recientes, con menos de 3 años de antigüedad (10.6 %), y los que tienen entre 4 y 5 años (8.3 %), conforman las menores proporciones, lo que refleja que el comercio en este sector está mayormente consolidado.

El predominio de negocios con más de 16 años de operación refleja una alta consolidación comercial, pero también puede evidenciar cierta resistencia a la adopción de tecnologías debido al arraigo de prácticas tradicionales. Este panorama sugiere que las estrategias de transformación digital deben considerar el contexto histórico y operativo de las MYPEs para facilitar una adaptación gradual.

Tabla 9

Género de los comerciantes de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad.

Género	f	%	% Acumulado
Masculino	68	31.2	31.2
Femenino	150	68.8	68.8
Total	218	100.0	100

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta realizada.

Interpretación y análisis

La muestra está compuesta mayoritariamente por mujeres, quienes representan el 68.8 % del total, mientras que los hombres constituyen el 31.2 %. Este predominio femenino destaca la participación activa de las mujeres en el comercio del Centro Comercial Confraternidad, lo que podría ser un factor importante en la implementación de programas de capacitación, considerando posibles diferencias en la receptividad de estrategias digitales según el género.

La alta participación femenina en las MYPEs del centro comercial evidencia una fuerte presencia de mujeres en el sector comercial local, lo que representa una oportunidad clave para diseñar programas de transformación digital con enfoque de género. Adaptar las estrategias a las características y necesidades de este grupo podría potenciar la efectividad de la capacitación y la adopción tecnológica.

Tabla 10

Nivel de estudios de los comerciantes de las MYPEs del Centro Comercial

Confraternidad.

Nivel educativo	<i>f</i>	%	% Acumulado
Ninguno	10	4.6	4.6
Primaria	55	25.2	25.2
Secundaria	102	46.8	46.8
Superior técnico	36	16.5	16.5
Superior universitaria	15	6.9	6.9
Total	218	100.0	100

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta realizada.

Interpretación y análisis

En relación con el nivel educativo, la mayoría de los comerciantes cuenta con educación secundaria, representando el 46.8 % de la muestra. Este grupo es seguido por aquellos con nivel de educación primaria, quienes constituyen el 25.2 %. En menor medida se encuentran los comerciantes con educación superior técnica (16.5 %) y aquellos con educación universitaria (6.9 %), lo que indica un bajo nivel de formación superior en el sector. Finalmente, un 4.6 % de los participantes no cuenta con ningún nivel educativo formal, lo que resalta la necesidad de diseñar programas de capacitación accesibles y adaptados a las capacidades de aprendizaje de los comerciantes.

El predominio de comerciantes con nivel educativo secundario o menor evidencia una limitada formación académica en el sector, lo cual podría representar una barrera para la adopción de tecnologías digitales. Este panorama resalta la urgente necesidad de capacitaciones accesibles,

prácticas y contextualizadas, que consideren las habilidades reales de los microempresarios para garantizar una transformación digital efectiva.

5.2. Resultados por preguntas

En esta sección se presentan los resultados de la investigación, se inician con los descriptivos para finalizar con los correlacionales, en ambos casos, con el fin de mejorar la presentación y comprensión de los resultados se usarán tablas y gráficos, así como una breve descripción de los mismos.

5.2.1. Resultados por preguntas de la variable transformación digital

Tabla 11

Resultados por preguntas de la dimensión herramientas digitales

Preguntas	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
P1 ¿Con qué frecuencia utiliza las redes sociales para su negocio?	141	64.7%	16	7.3%	33	15.1%	20	9.2%	8	3.7%
P2 ¿Con qué frecuencia utiliza herramientas digitales para comunicar o brindar información de su negocio a sus clientes?	122	56.0%	27	12.4%	38	17.4%	23	10.6%	8	3.7%

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta realizada.

Interpretación y análisis

En la tabla se muestra que, para la P1, relacionada con la frecuencia de uso de las redes sociales para promocionar el negocio, el 64.7 % de los encuestados indicó que nunca utiliza esta herramienta, el 7.3 % señaló que casi nunca lo hace, el 15.1 % manifestó que las usa a veces, el 9.2 % afirmó que las emplea casi siempre y el 3.7 % indicó que las utiliza siempre. En cuanto a la P2, sobre el uso de herramientas digitales para comunicar novedades del negocio a los clientes, el 56.0 % señaló que nunca las utiliza, el 12.4 % indicó que casi nunca lo hace, el 17.4 % respondió

que las utiliza a veces, el 10.6 % afirmó que las usa casi siempre y el 3.7 % declaró que siempre las emplea. En general, los resultados evidencian que la mayoría de los comerciantes tiene un bajo nivel de uso de herramientas digitales para estos fines.

Los resultados revelan un uso muy limitado de herramientas digitales y redes sociales por parte de los comerciantes, lo que refleja una baja integración tecnológica en sus estrategias de comunicación y promoción. Esta situación limita su alcance comercial y visibilidad en el mercado actual, resaltando la necesidad de intervenciones formativas que promuevan el uso básico de canales digitales como paso inicial hacia la transformación digital.

Tabla 12

Resultados por preguntas de la dimensión disrupciones

Preguntas	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
P3 ¿Con qué frecuencia identifica las necesidades digitales de sus clientes?	6	2.8%	31	14.2%	72	33.0%	98	45.0%	11	5.0%
P4 ¿Con qué frecuencia cambia la forma en que vende para adaptarse a las nuevas necesidades del cliente?	6	2.8%	40	18.3%	101	46.3%	68	31.2%	3	1.4%
P5 ¿Con qué frecuencia adquiere nuevos materiales tecnológicos para mejorar su negocio?	75	34.4%	80	36.7%	45	20.6%	18	8.3%	0	0.0%
P6 ¿Con qué frecuencia adquiere nueva tecnología intangible para mejorar su negocio?	53	24.3%	59	27.1%	76	34.9%	29	13.3%	1	0.5%

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta realizada.

Interpretación y análisis

En la tabla se muestra que, para la P3, relacionada con la frecuencia con la que los comerciantes identifican las necesidades digitales de sus clientes, el 45.0 % indicó que casi siempre lo hace, el 33.0 % manifestó que a veces realiza esta acción, el 14.2 % señaló que casi nunca lo hace, el 5.0 % afirmó que siempre identifica dichas necesidades, y el 2.8 % indicó que nunca lo hace. Estos resultados sugieren que, aunque una parte significativa de los comerciantes tiene un enfoque recurrente en las necesidades digitales de sus clientes, aún existe un porcentaje considerable que no lo prioriza regularmente, lo cual podría limitar su competitividad. En cuanto a la P4, sobre la frecuencia con la que los comerciantes adaptan su forma de vender para responder a las nuevas necesidades del cliente, el 46.3 % afirmó que lo hace a veces, el 31.2 % señaló que casi siempre realiza cambios, el 18.3 % indicó que casi nunca los efectúa, el 2.8 % mencionó que nunca lo hace, y solo el 1.4 % declaró que siempre adapta sus estrategias de venta. Estos datos evidencian que la mayoría de los comerciantes tienen una actitud moderada hacia la flexibilidad en sus prácticas de venta, aunque existe una notable falta de cambios frecuentes y consistentes.

Para la P5, que pregunta sobre la frecuencia con la que los comerciantes adquieren nuevos materiales tecnológicos para mejorar sus negocios, el 36.7 % indicó que casi nunca lo hace, el 34.4 % señaló que nunca los adquiere, el 20.6 % respondió que a veces invierte en estos materiales, el 8.3 % afirmó que lo hace casi siempre, y ninguno declaró hacerlo siempre. Este resultado refleja un bajo nivel de inversión en tecnología tangible, lo que limita las posibilidades de innovación y optimización de sus procesos.

En cuanto a la P6, relacionada con la adquisición de nueva tecnología intangible, como software o aplicaciones, el 34.9 % indicó que a veces realiza estas adquisiciones, el 27.1 % afirmó que casi nunca las adquiere, el 24.3 % señaló que nunca lo hace, el 13.3 % mencionó que casi

siempre las adquiere, y solo el 0.5 % declaró hacerlo siempre. Estos resultados confirman un bajo nivel de incorporación de tecnología digital avanzada en los negocios, lo cual puede afectar la competitividad y eficiencia a largo plazo.

En general, los resultados evidencian que, aunque existe un interés moderado por adaptarse a las necesidades digitales de los clientes, las acciones concretas para adquirir y utilizar tecnologías tangibles e intangibles son limitadas.

Tabla 13

Resultados por preguntas de la dimensión estrategias digitales

	Preguntas	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
		<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
P7	¿Con qué frecuencia la digitalización mejora el crecimiento de su negocio?	4	1.8%	32	14.7%	55	25.2%	90	41.3%	37	17.0%
P8	¿Con qué frecuencia usa tecnología digital (como redes sociales o aplicaciones de pago) para mejorar su negocio?	29	13.3%	32	14.7%	95	43.6%	54	24.8%	8	3.7%

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta realizada.

Interpretación y análisis

En la tabla se observa que, para la P7, relacionada con la frecuencia con la que la digitalización mejora el crecimiento del negocio, el 41.3 % de los comerciantes indicó que la digitalización casi siempre tiene un impacto positivo en su negocio, el 25.2 % señaló que a veces genera mejoras, el 17.0 % afirmó que siempre contribuye al crecimiento, el 14.7 % indicó que casi nunca lo hace y solo el 1.8 % declaró que nunca percibe mejoras a través de la digitalización. Estos resultados sugieren que, aunque una proporción considerable de comerciantes reconoce el impacto

de la digitalización en el crecimiento empresarial, existe una brecha en su percepción, posiblemente relacionada con el bajo uso de herramientas tecnológicas. En cuanto a la P8, que indaga sobre la frecuencia del uso de tecnología digital, como redes sociales o aplicaciones de pago, para mejorar el negocio, el 43.6 % manifestó que las utiliza a veces, el 24.8 % señaló que casi siempre lo hace, el 14.7 % indicó que casi nunca emplea estas herramientas, el 13.3 % afirmó que nunca las usa, y solo el 3.7 % declaró que siempre recurre a ellas. Estos datos reflejan que, si bien una parte significativa de los comerciantes utiliza tecnología digital de manera ocasional o moderada, su uso continuo y habitual sigue siendo limitado, lo que representa un área de oportunidad para fomentar una mayor adopción tecnológica. En general, los resultados muestran que, aunque los comerciantes perciben los beneficios de la digitalización para el crecimiento de sus negocios, su implementación práctica es aún intermitente.

Tabla 14

Resultados por preguntas de la dimensión creación de valor

Preguntas	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
P9 ¿Con qué frecuencia ofrece sus productos mediante canales digitales para atraer más clientes?	121	55.5%	39	17.9%	29	13.3%	23	10.6%	6	2.8%
P10 ¿Actualiza sus actividades digitales para mejorar el rendimiento de su negocio?	87	39.9%	40	18.3%	67	30.7%	20	9.2%	4	1.8%

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta realizada.

Interpretación y análisis

En la P9, que evalúa la frecuencia con la que los comerciantes ofrecen sus productos a través de canales digitales para atraer más clientes, el 55.5 % indicó que nunca utiliza estos medios, el 17.9 % afirmó que casi nunca lo hace, el 13.3 % manifestó que los utiliza a veces, el 10.6 % señaló que casi siempre emplea canales digitales y solo el 2.8 % declaró que siempre los usa. Estos resultados evidencian que más de la mitad de los comerciantes no aprovecha los canales digitales para expandir su alcance, lo que refleja un bajo nivel de integración tecnológica en sus estrategias comerciales y una oportunidad desaprovechada para captar clientes en un mercado cada vez más digitalizado. En la P10, relacionada con la frecuencia con la que los comerciantes actualizan sus actividades digitales para mejorar el rendimiento de su negocio, el 39.9 % respondió que nunca realiza estas actualizaciones, el 30.7 % indicó que las hace a veces, el 18.3 % señaló que casi nunca lo hace, el 9.2 % manifestó que casi siempre actualiza sus actividades digitales, y solo el 1.8 % declaró que siempre lo hace. Estos datos reflejan una tendencia general de poca renovación en las estrategias digitales, lo que limita la capacidad de los negocios para adaptarse a las dinámicas del mercado y optimizar su rendimiento. En conjunto, los resultados muestran que el uso de canales digitales y la actualización de actividades digitales son acciones poco frecuentes entre los comerciantes. Esto subraya la necesidad de programas de capacitación enfocados en demostrar los beneficios prácticos de estas herramientas y en fortalecer la confianza de los comerciantes en su implementación para potenciar el crecimiento y rendimiento de sus negocios.

Tabla 15*Resultados por preguntas de la dimensión cambios estructurales*

Preguntas	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
P11 ¿Con qué frecuencia ha realizado cambios en la forma en que organiza sus actividades digitales en su negocio?	71	32.6%	54	24.8%	79	36.2%	12	5.5%	2	0.9%
P12 ¿Con qué frecuencia ha implementado nuevas estrategias digitales para mejorar su negocio?	55	25.2%	36	16.5%	89	40.8%	31	14.2%	7	3.2%

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta realizada.

Interpretación y análisis

En la P11, que evalúa la frecuencia con la que los comerciantes realizan cambios en la forma en que organizan sus actividades digitales, el 36.2 % indicó que lo hace a veces, seguido por un 32.6 % que señaló que nunca realiza estos cambios, un 24.8 % que afirmó que casi nunca los efectúa, un 5.5 % que mencionó que casi siempre organiza sus actividades digitales de forma diferente, y solo un 0.9 % declaró que siempre lo hace. Estos resultados reflejan que una proporción considerable de comerciantes realiza ajustes ocasionales en sus actividades digitales, aunque una mayoría significativa no realiza cambios frecuentes o consistentes, lo que limita la posibilidad de optimizar su organización digital.

En cuanto a la P12, sobre la frecuencia con la que los comerciantes han implementado nuevas estrategias digitales para mejorar su negocio, el 40.8 % manifestó que lo hace a veces, el 25.2 % indicó que nunca las implementa, el 16.5 % afirmó que casi nunca recurre a nuevas estrategias, el 14.2 % señaló que casi siempre las aplica, y solo el 3.2 % declaró que siempre las

emplea. Estos datos sugieren que, aunque algunos comerciantes exploran nuevas estrategias digitales de manera ocasional, la mayoría no tiene un enfoque constante hacia la innovación digital, lo que representa una barrera para aprovechar plenamente las oportunidades que estas herramientas pueden ofrecer. En general, los resultados de ambas preguntas muestran que la mayoría de los comerciantes realiza cambios e implementaciones digitales de forma esporádica, lo que refleja una baja frecuencia de ajustes e innovación en este ámbito.

5.2.2. Resultados por preguntas de la variable competitividad

Tabla 16

Resultados por preguntas de la dimensión productividad

Preguntas	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
P1 ¿Con qué frecuencia ha mejorado el proceso productivo para aumentar las ventas o mejorar la atención al cliente?	2	0.9%	25	11.5%	89	40.8%	95	43.6%	7	3.2%
P2 ¿Con qué frecuencia ha experimentado un incremento en la producción de negocio durante este año?	0	0.0%	38	17.4%	85	39.0%	82	37.6%	13	6.0%
P3 ¿Con qué frecuencia optimiza el uso de sus recursos en su negocio?	7	3.2%	25	11.5%	81	37.2%	83	38.1%	22	10.1%

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta realizada.

Interpretación y análisis

En la tabla se presentan los resultados correspondientes a la dimensión de productividad. En la P1, que indaga sobre la frecuencia con la que los comerciantes han mejorado el proceso productivo para aumentar las ventas o mejorar la atención al cliente, el 43.6 % indicó que realiza

esta acción frecuentemente, el 40.8 % manifestó que lo hace ocasionalmente, el 11.5 % respondió que raramente realiza mejoras en sus procesos, el 3.2 % señaló que siempre lo hace y solo el 0.9 % afirmó que nunca realiza estas mejoras. Estos resultados reflejan un esfuerzo mayoritario por parte de los comerciantes en mejorar sus procesos productivos, aunque aún hay un segmento significativo que no lo hace con regularidad, lo cual limita su capacidad de adaptarse a las demandas del mercado. En cuanto a la P2, sobre la frecuencia con la que los comerciantes han experimentado un incremento en la producción de su negocio durante el último año, el 39.0 % indicó que lo han observado ocasionalmente, el 37.6 % afirmó que lo ha experimentado frecuentemente, el 17.4 % señaló que raramente ha notado un incremento, y solo el 6.0 % manifestó que siempre ha visto este incremento. Estos datos muestran que, aunque una parte importante de los comerciantes ha percibido mejoras en su producción, el crecimiento no es sostenido ni uniforme, lo que sugiere que existen oportunidades para estabilizar e impulsar estas tendencias.

En la P3, que evalúa la frecuencia con la que los comerciantes optimizan el uso de recursos en su negocio, el 38.1 % afirmó que lo hace frecuentemente, seguido de un 37.2 % que mencionó que lo realiza ocasionalmente. Un 11.5 % indicó que raramente optimiza sus recursos, un 10.1 % afirmó que siempre lo hace y el 3.2 % señaló que nunca lo realiza. Estos resultados evidencian un interés moderado por la optimización de recursos, aunque hay margen para mejorar la eficiencia en la gestión de los negocios. En general, los resultados reflejan que los comerciantes tienen una tendencia moderada a mejorar procesos, incrementar la producción y optimizar recursos, aunque estas prácticas no son consistentes ni generalizadas

Tabla 17*Resultados por preguntas de la dimensión ventaja competitiva*

	Preguntas	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
		<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
P4	¿Con qué frecuencia ha implementado nuevas estrategias para hacer más atractivo su negocio en comparación con la competencia?	5	2.3%	32	14.7%	114	52.3%	60	27.5%	7	3.2%
P5	¿Con qué frecuencia se mejora las habilidades internas para desarrollar ventajas competitivas?	18	8.3%	42	19.3%	99	45.4%	53	24.3%	6	2.8%
P6	¿Con que frecuencia mejora sus habilidades competitivas, como la atención al cliente o el uso de tecnología para el crecimiento de su negocio?	5	2.3%	47	21.6%	106	48.6%	56	25.7%	4	1.8%

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta realizada.

Interpretación y análisis

En la tabla se resumen los resultados relacionados con la dimensión ventaja competitiva. En la P4, que indaga sobre la frecuencia con la que los comerciantes han implementado nuevas estrategias para hacer más atractivo su negocio en comparación con la competencia, el 52.3 % indicó que ocasionalmente implementa estas estrategias, seguido por el 27.5 % que lo hace frecuentemente. Un 14.7 % señaló que raramente lo hace, un 3.2 % afirmó que siempre lo realiza, y solo el 2.3 % indicó que nunca implementa nuevas estrategias. Estos resultados muestran que la mayoría de los comerciantes realiza esfuerzos intermitentes para mejorar la competitividad de sus negocios, pero solo una pequeña fracción lo hace de forma constante, lo que puede limitar la capacidad de destacar frente a la competencia.

En la P5, relacionada con la frecuencia con la que los comerciantes mejoran sus habilidades internas para desarrollar ventajas competitivas, el 45.4 % manifestó que lo hace ocasionalmente, seguido por el 24.3 % que lo hace frecuentemente. El 19.3 % indicó que rara vez mejora sus habilidades internas, el 8.3 % mencionó que nunca lo hace, y solo el 2.8 % declaró que siempre lo hace. Estos resultados sugieren que, aunque existe un interés por mejorar las habilidades internas, muchos comerciantes lo hacen de manera esporádica y no con la regularidad necesaria para fortalecer sus ventajas competitivas de manera continua.

En cuanto a la P6, que pregunta sobre la frecuencia con la que los comerciantes mejoran sus habilidades competitivas, como atención al cliente o el uso de tecnología, el 48.6 % indicó que lo hace ocasionalmente, seguido por el 25.7 % que lo hace frecuentemente. Un 21.6 % afirmó que rara vez mejora sus habilidades competitivas, el 2.3 % mencionó que nunca lo hace, y solo el 1.8 % declaró que siempre lo hace. Estos resultados indican que, aunque muchos comerciantes se enfocan en mejorar sus habilidades competitivas de manera ocasional, solo una pequeña proporción lo hace de manera continua, lo cual limita el aprovechamiento completo de oportunidades de crecimiento.

Tabla 18*Resultados por preguntas de la dimensión diversificación*

Preguntas	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
P7 ¿Con qué frecuencia ha introducido un producto o servicio nuevo en su negocio durante el último año?	5	2.3%	19	8.7%	75	34.4%	105	48.2%	14	6.4%
P8 ¿Con que frecuencia atrajo nuevos clientes (personas de otras edades o gustos) en el último año?	2	0.9%	32	14.7%	106	48.6%	75	34.4%	3	1.4%

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta realizada.

Interpretación y análisis

En la P7, que indaga sobre la frecuencia con la que los comerciantes han introducido un producto o servicio nuevo en su negocio durante el último año, el 48.2 % indicó que lo hizo frecuentemente, seguido por el 34.4 % que lo realizó ocasionalmente. El 8.7 % afirmó que raramente introduce nuevos productos o servicios, el 6.4 % señaló que siempre lo hace, y solo el 2.3 % mencionó que nunca lo ha hecho. Estos resultados evidencian un esfuerzo significativo por parte de los comerciantes para innovar en su oferta, aunque casi la mitad aún lo hace de forma esporádica, lo que podría limitar su capacidad para diversificar y adaptarse a las necesidades del mercado.

En la P8, relacionada con la frecuencia con la que los comerciantes atrajeron nuevos clientes, como personas de diferentes edades o gustos, en el último año, el 48.6 % señaló que lo logró ocasionalmente, seguido por el 34.4 % que lo consiguió frecuentemente. El 14.7 % afirmó que raramente atrajo nuevos clientes, el 1.4 % declaró que siempre lo hace, y solo el 0.9 % indicó

que nunca logró atraer una clientela diferente. Estos resultados muestran que, aunque muchos comerciantes han diversificado su base de clientes, un porcentaje considerable todavía enfrenta dificultades para captar nuevos mercados, lo que podría reflejar limitaciones en sus estrategias de promoción y alcance.

Tabla 19

Resultados por preguntas de la dimensión innovación

Preguntas	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
P9 ¿Con qué frecuencia invierte en recursos tecnológicos para aumentar sus ingresos?	53	24.3%	99	45.4%	54	24.8%	11	5.0%	1	0.5%
P10 ¿Con qué frecuencia busca oportunidades innovadoras para mejorar la competitividad a largo plazo?	19	8.7%	36	16.5%	101	46.3%	48	22.0%	14	6.4%

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta realizada.

Interpretación y análisis

En la P9, que evalúa la frecuencia con la que los comerciantes invierten en recursos tecnológicos para aumentar sus ingresos, el 45.4 % indicó que raramente realiza este tipo de inversiones, seguido por el 24.8 % que mencionó que lo hace ocasionalmente. El 24.3 % afirmó que nunca invierte en recursos tecnológicos, mientras que solo el 5.0 % indicó que lo hace frecuentemente, y el 0.5 % señaló que siempre invierte en este aspecto. Estos resultados reflejan un bajo nivel de inversión en tecnología, lo que puede limitar significativamente la capacidad de los comerciantes para optimizar sus ingresos y mejorar su competitividad en un mercado digital.

En cuanto a la P10, relacionada con la frecuencia con la que los comerciantes buscan oportunidades innovadoras para mejorar su competitividad a largo plazo, el 46.3 % indicó que lo hace ocasionalmente, seguido por el 22.0 % que lo realiza frecuentemente. Un 16.5 % afirmó que rara vez busca estas oportunidades, el 8.7 % mencionó que nunca lo hace, y solo el 6.4 % señaló que siempre busca innovar. Estos resultados sugieren que, si bien una proporción significativa de comerciantes muestra interés en la innovación, la búsqueda de oportunidades no es sistemática, lo que limita el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

5.3. Resultados del objetivo específico 1

5.3.1. Resultados por dimensiones de la variable transformación digital

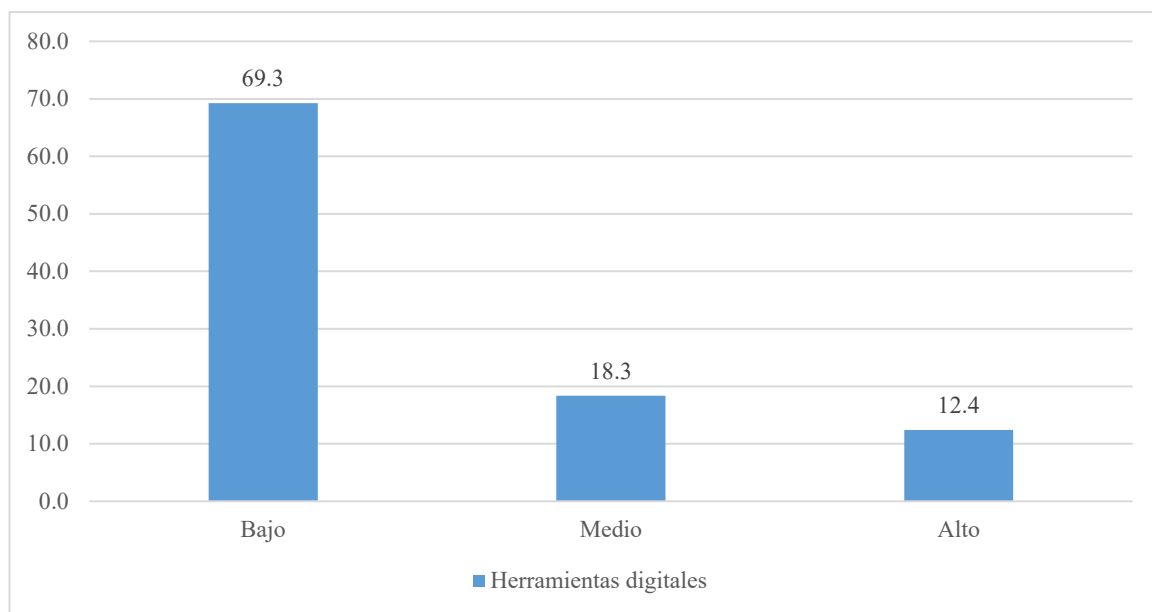
La transformación digital de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023, fue evaluada a partir de sus herramientas digitales, disrupciones, estrategias digitales, creación de valor y cambios estructurales. A continuación, se tienen los siguientes resultados del objetivo específico 1 que es analizar la transformación digital de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023.

Tabla 20

Resultados de la dimensión herramientas digitales

	Nivel	<i>f</i>	%	% Acumulado
Herramientas digitales	Bajo	151	69.3	69.3
	Medio	40	18.3	87.6
	Alto	27	12.4	100.0
Total		218	100.0	

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta realizada.

Figura 5*Resultados de la dimensión herramientas digitales*

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta realizada.

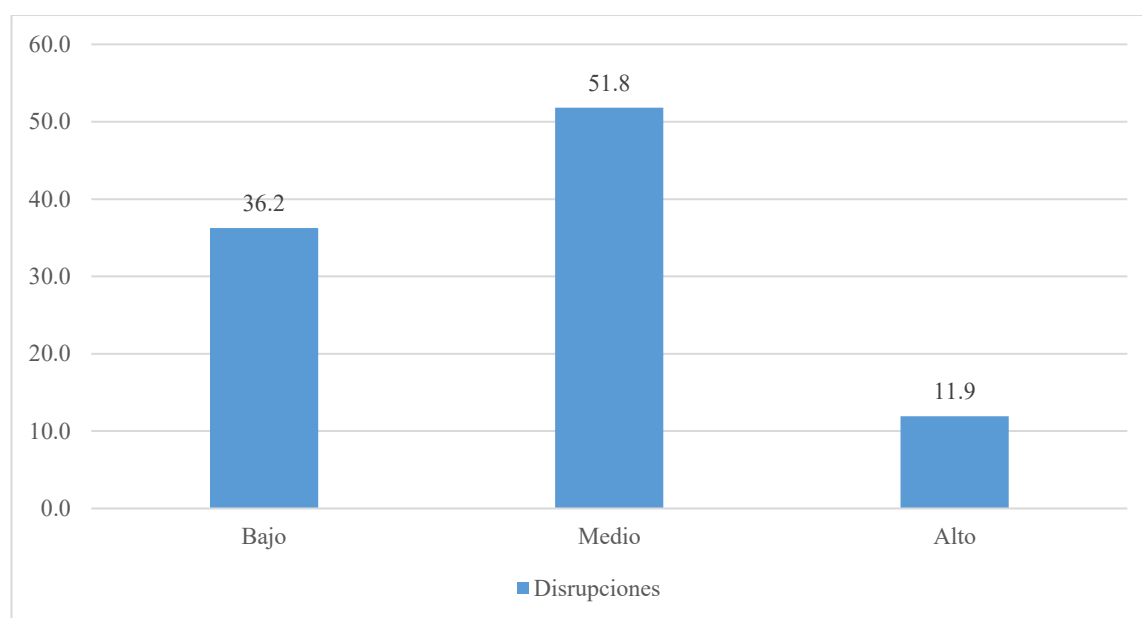
Interpretación y análisis

Para la dimensión herramientas digitales, se observa que el 69.3 % de los encuestados presenta un nivel bajo de uso, lo que indica que la mayoría de los comerciantes no emplean estas herramientas de manera habitual en sus actividades comerciales. Un 18.3 % alcanza un nivel medio, reflejando un uso ocasional o limitado, mientras que solo un 12.4 % registra un nivel alto, lo que evidencia una integración significativa de estas tecnologías en sus negocios.

El predominio de un nivel bajo de uso de herramientas digitales (69.3 %) evidencia una brecha tecnológica significativa en las MYPEs del centro comercial. Aunque una minoría muestra avances, la mayoría aún no incorpora estas herramientas de forma sistemática, lo que limita su competitividad. Esto resalta la urgencia de implementar estrategias de capacitación y acompañamiento digital progresivo.

Tabla 21*Resultados de la dimensión disrupciones*

	Nivel	<i>f</i>	%	% Acumulado
Disrupciones	Bajo	79	36.2	36.2
	Medio	113	51.8	88.1
	Alto	26	11.9	100.0
Total		218	100.0	

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta realizada.**Figura 6***Resultados de la dimensión disrupciones**Nota.* Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta realizada.**Interpretación y análisis**

Para la dimensión disrupciones, se observa que el 36.2 % de los encuestados presenta un nivel bajo, lo que indica que una parte significativa de los comerciantes no implementa cambios significativos en sus negocios. El 51.8 % alcanza un nivel medio, reflejando que más de la mitad

introduce algunos cambios o ajustes de manera ocasional. Por otro lado, solo el 11.9 % registra un nivel alto, evidenciando un grupo reducido que adopta disrupciones de forma consistente o avanzada en sus estrategias comerciales.

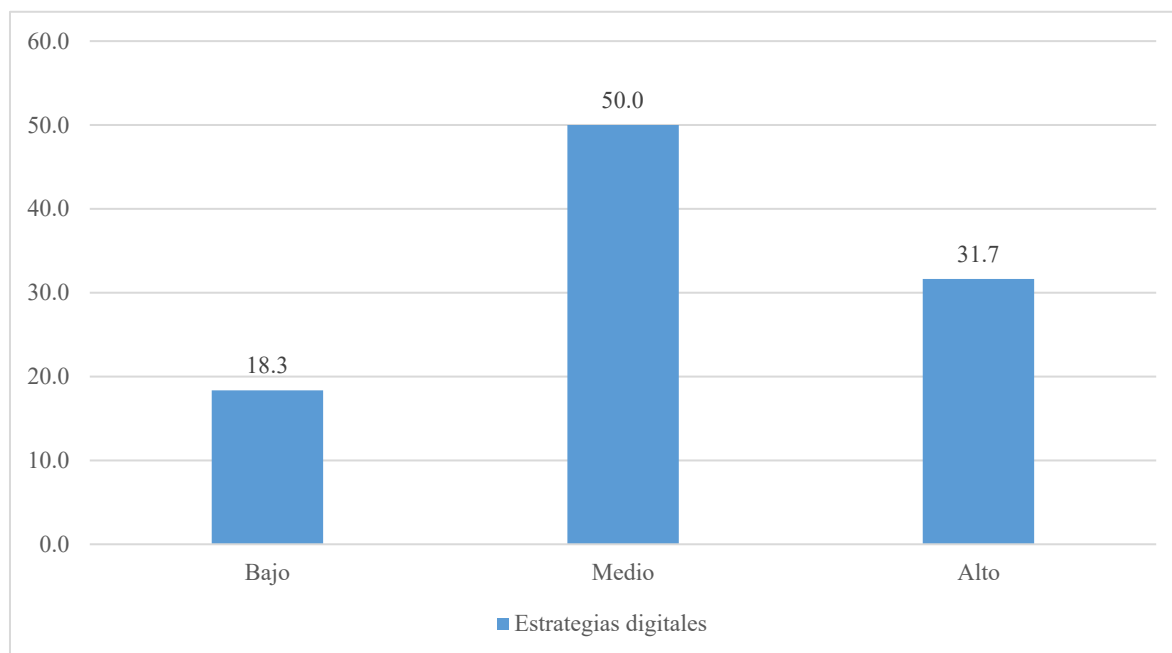
Los resultados muestran que la mayoría de los comerciantes se encuentra en un nivel medio o bajo en cuanto a disrupciones, lo que sugiere una tendencia hacia el mantenimiento de modelos tradicionales con cambios ocasionales. La baja proporción que aplica disrupciones de forma avanzada (11.9 %) refleja la necesidad de estimular una mentalidad innovadora, clave para enfrentar los desafíos del entorno digital actual.

Tabla 22

Resultados de la dimensión estrategias digitales

	Nivel	<i>f</i>	%	% Acumulado
Estrategias digitales	Bajo	40	18.3	18.3
	Medio	109	50.0	68.3
	Alto	69	31.7	100.0
Total		218	100.0	

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta realizada.

Figura 7*Resultados de la dimensión estrategias digitales*

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta realizada.

Interpretación y análisis

Para la dimensión estrategias digitales, se observa que el 18.3 % de los encuestados presenta un nivel bajo, lo que indica que una minoría utiliza estas estrategias de manera limitada o esporádica. El 50.0 % alcanza un nivel medio, mostrando que la mitad de los comerciantes emplean estrategias digitales en cierta medida, aunque sin una integración avanzada. Finalmente, el 31.7 % registra un nivel alto, evidenciando que casi un tercio utiliza estas herramientas de manera significativa para potenciar sus negocios.

A diferencia de otras dimensiones, los resultados en estrategias digitales reflejan un avance moderado, con un 31.7 % de comerciantes que las aplican de forma significativa. Sin embargo, la prevalencia del nivel medio indica que muchos aún no consolidan estas prácticas de forma

estructurada, lo que representa una oportunidad para fortalecer el uso estratégico de lo digital en la gestión comercial.

Tabla 23

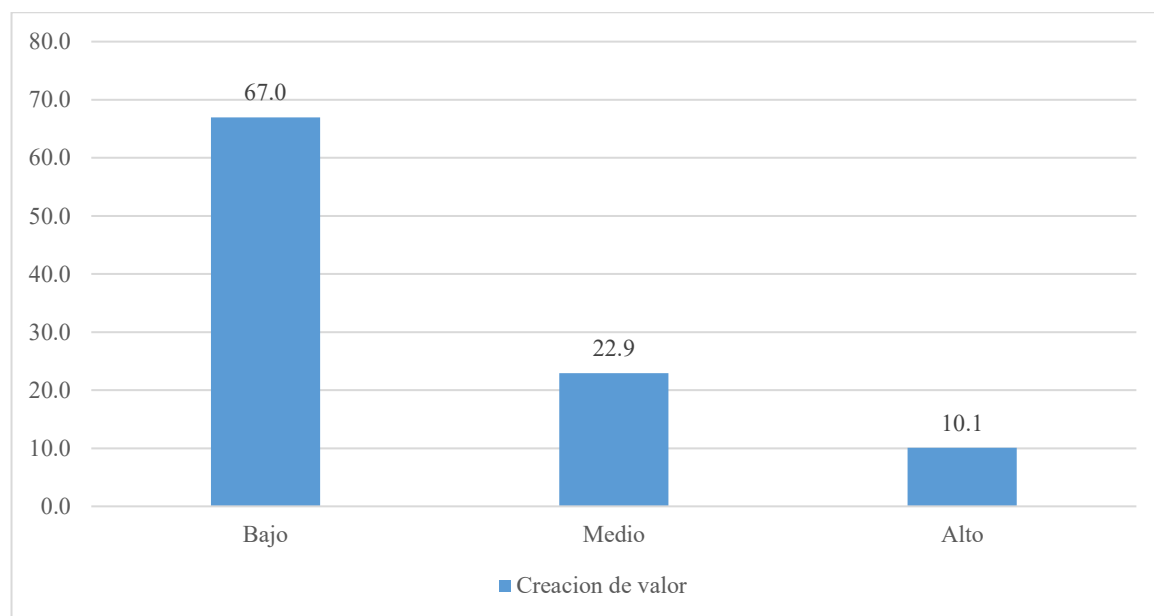
Resultados de la dimensión creación de valor

	Nivel	<i>f</i>	%	% Acumulado
Creación de valor	Bajo	146	67.0	67.0
	Medio	50	22.9	89.9
	Alto	22	10.1	100.0
Total		218	100.0	

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta realizada.

Figura 8

Resultados de la dimensión creación de valor



Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta realizada.

Interpretación y análisis

Para la dimensión creación de valor, se observa que el 67.0 % de los encuestados presenta un nivel bajo, lo que indica que la mayoría no incorpora prácticas o estrategias significativas orientadas a la generación de valor en sus negocios. El 22.9 % alcanza un nivel medio, mostrando un esfuerzo moderado en esta área, mientras que solo el 10.1 % registra un nivel alto, reflejando un grupo reducido que integra procesos avanzados para crear valor de manera efectiva.

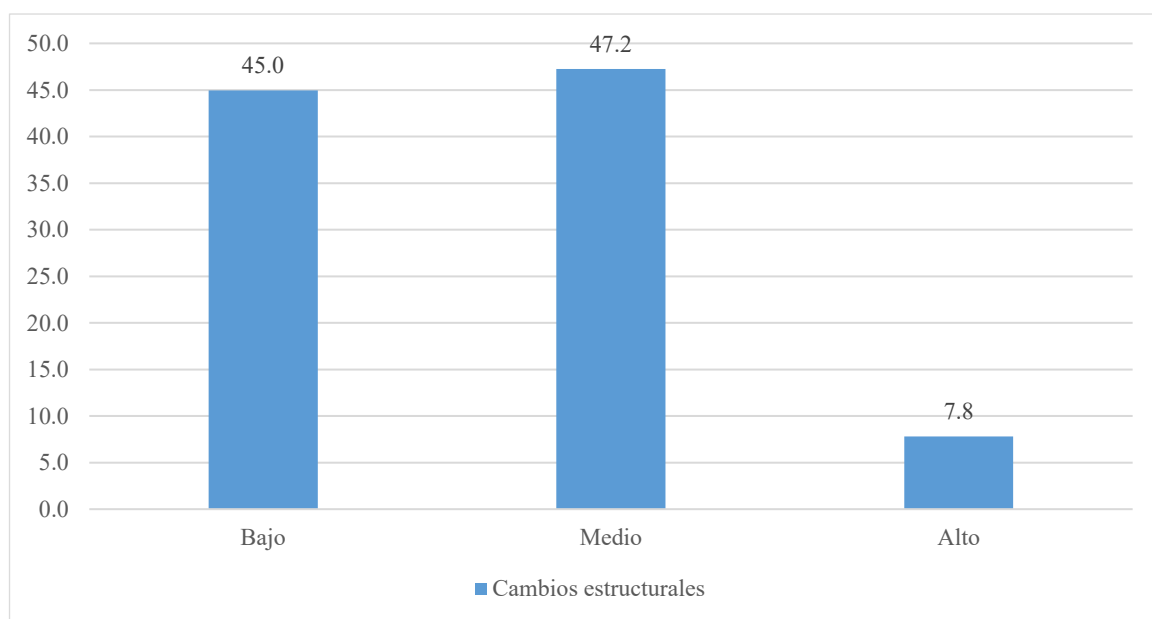
Estos resultados destacan que, aunque algunos comerciantes logran implementar estrategias que generan valor para su negocio, una gran mayoría aún opera con un enfoque limitado en este aspecto. La alta proporción de comerciantes con nivel bajo en creación de valor evidencia una carencia de estrategias enfocadas en diferenciarse o fidelizar clientes. Este resultado sugiere que muchas MYPEs operan sin una propuesta clara de valor, lo que puede limitar su crecimiento y competitividad.

Tabla 24

Resultados de la dimensión cambios estructurales

	Nivel	<i>f</i>	%	% Acumulado
Cambios estructurales	Bajo	98	45.0	45.0
	Medio	103	47.2	92.2
	Alto	17	7.8	100.0
Total		218	100.0	

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta realizada.

Figura 9*Resultados de la dimensión cambios estructurales*

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta realizada.

Interpretación y análisis

Para la dimensión cambios estructurales, se observa que el 45.0 % de los encuestados presenta un nivel bajo, lo que sugiere que casi la mitad de los comerciantes no implementa modificaciones significativas en la organización o funcionamiento de sus negocios. Por otro lado, el 47.2 % alcanza un nivel medio, lo que indica que una proporción importante realiza algunos ajustes estructurales de manera ocasional o parcial. Finalmente, solo el 7.8 % registra un nivel alto, reflejando un grupo reducido que lleva a cabo cambios estructurales de manera consistente y avanzada.

Los resultados muestran que la mayoría de los comerciantes mantiene estructuras rígidas o con cambios limitados, lo que puede dificultar la adaptación a entornos digitales dinámicos. Con solo un 7.8 % en nivel alto, es evidente la necesidad de promover una cultura organizacional

flexible, que facilite la incorporación de tecnologías y nuevos modelos de gestión en las MYPEs del centro comercial. Estos resultados ponen de manifiesto que, aunque una parte de los comerciantes está abierta a realizar ciertos ajustes en sus negocios, la mayoría opera con pocas modificaciones o con un enfoque limitado.

5.3.2. Resultados de la variable transformación digital

Tabla 25

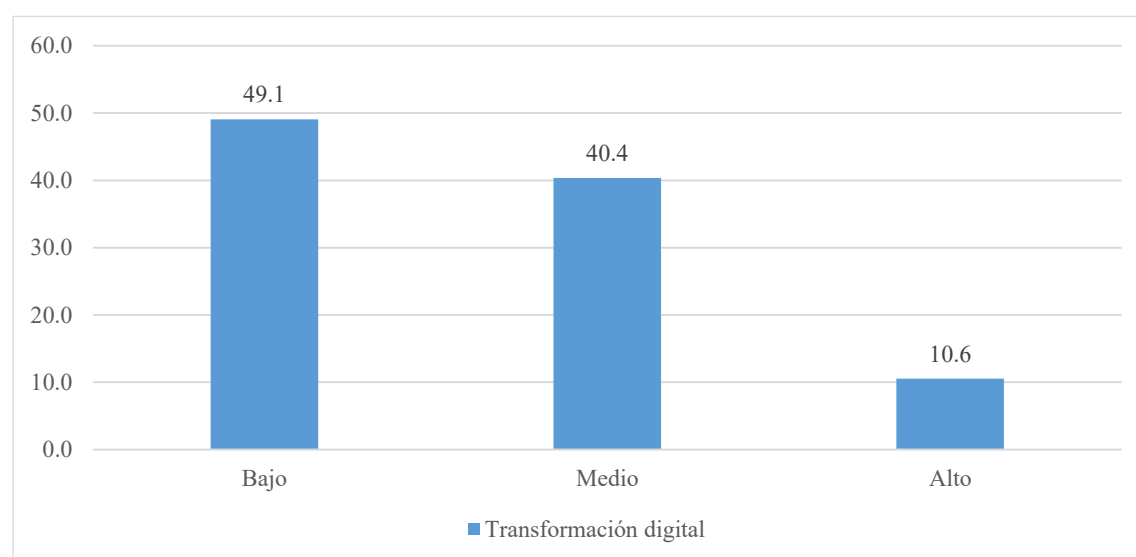
Resultados de la variable transformación digital

	Nivel	<i>f</i>	%	% Acumulado
Transformación digital	Bajo	107	49.1	49.1
	Medio	88	40.4	89.4
	Alto	23	10.6	100.0
Total		218	100.0	

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta realizada.

Figura 10

Resultados de la variable transformación digital



Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta realizada.

Interpretación y análisis

Para la variable transformación digital, se observa que el 49.1 % de los encuestados presenta un nivel bajo, lo que indica que casi la mitad de los comerciantes tiene una adopción limitada de herramientas y procesos digitales en sus negocios. El 40.4 % alcanza un nivel medio, reflejando que una proporción significativa utiliza tecnologías digitales de forma moderada, aunque sin una integración plena. Finalmente, solo el 10.6 % registra un nivel alto, mostrando que pocos comerciantes han adoptado la transformación digital de manera avanzada y consistente.

Los resultados reflejan que la transformación digital aún no está plenamente consolidada en las MYPEs del centro comercial. Con casi la mitad en nivel bajo y solo un 10.6 % en nivel alto, persiste una brecha importante en la adopción tecnológica. Por lo tanto, este escenario requiere intervenciones estratégicas y acompañamiento técnico para impulsar un cambio digital progresivo y sostenible.

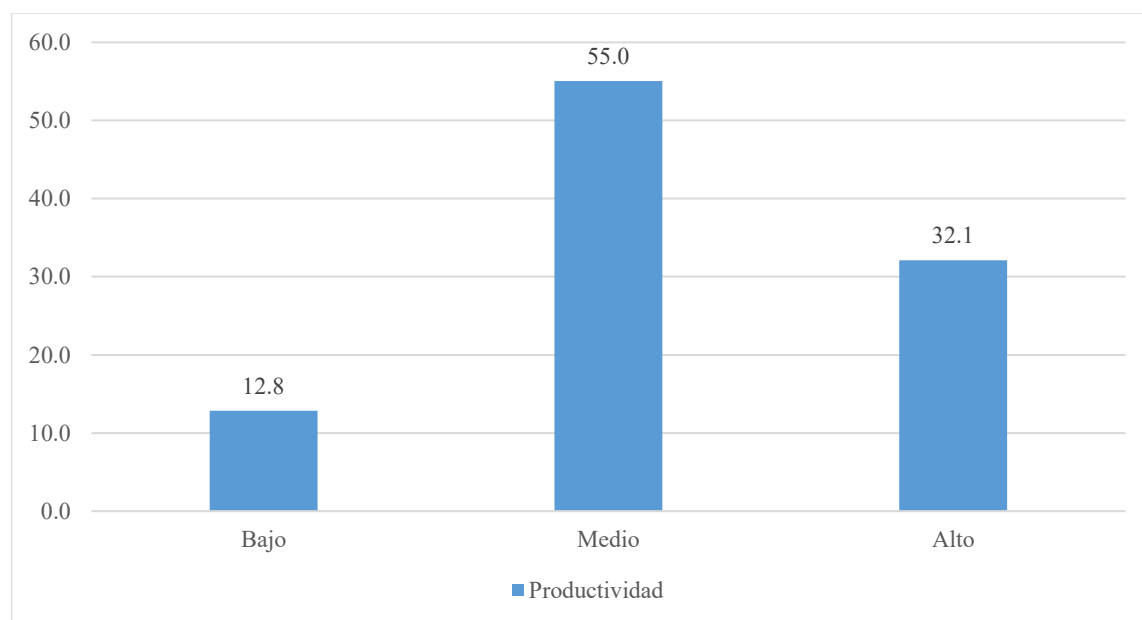
5.4. Resultados del objetivo específico 2

5.4.1. Resultados por dimensiones de la variable competitividad

La competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023, fue evaluada considerando sus dimensiones clave: productividad, ventaja competitiva, diversificación e innovación. A continuación, se presentan los resultados obtenidos del objetivo específico 2, que consiste en evaluar la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023.

Tabla 26*Resultados de la dimensión productividad*

	Nivel	<i>f</i>	%	% Acumulado
Productividad	Bajo	28	12.8	12.8
	Medio	120	55.0	67.9
	Alto	70	32.1	100.0
Total		218	100.0	

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta realizada.**Figura 11***Resultados de la dimensión productividad**Nota.* Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta realizada.**Interpretación y análisis**

Para la dimensión productividad, los resultados muestran que el 12.8 % de los encuestados se encuentra en un nivel bajo, indicando que una minoría enfrenta dificultades para optimizar sus recursos y mejorar su rendimiento comercial. El 55.0 % alcanza un nivel medio, lo que refleja que

más de la mitad de los comerciantes tiene un desempeño moderado, posiblemente consistente, pero con margen para mejorar. Finalmente, el 32.1 % presenta un nivel alto, evidenciando que casi un tercio logra una gestión eficiente y resultados productivos destacados en sus negocios.

Estos datos sugieren que, aunque una parte significativa de los comerciantes está en niveles intermedios de productividad, hay un grupo relevante que ya alcanza altos estándares. Esto implica que las estrategias para potenciar la productividad podrían centrarse en aquellos que se encuentran en el nivel medio, buscando ayudarlos a alcanzar un desempeño superior.

Tabla 27

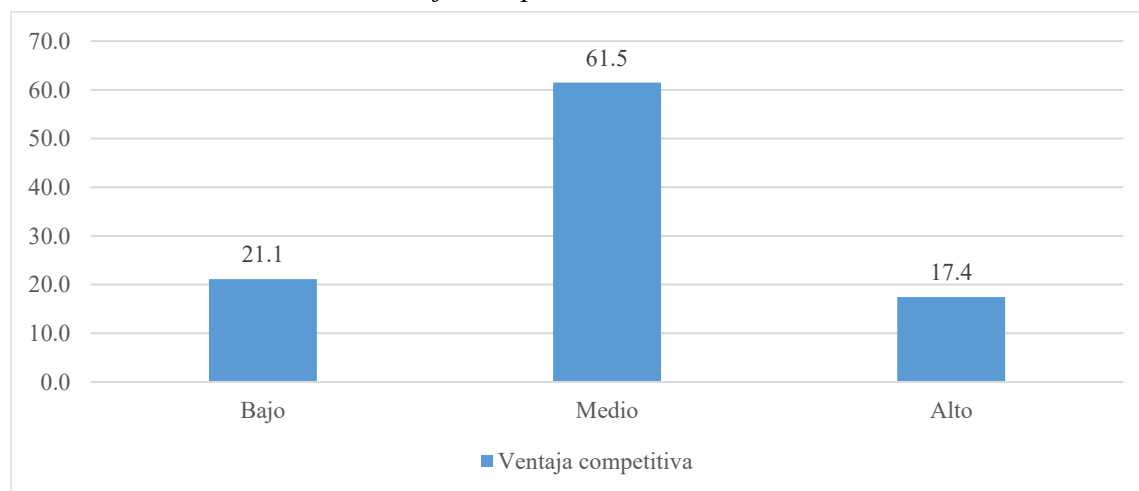
Resultados de la dimensión ventaja competitiva

	Nivel	<i>f</i>	%	% Acumulado
Ventaja competitiva	Bajo	46	21.1	21.1
	Medio	134	61.5	82.6
	Alto	38	17.4	100.0
Total		218	100.0	

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta realizada.

Figura 12

Resultados de la dimensión ventaja competitiva



Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta realizada.

Interpretación y análisis

Para la dimensión ventaja competitiva, se observa que el 21.1 % de los encuestados presenta un nivel bajo, lo que indica que una minoría de comerciantes enfrenta dificultades para diferenciarse de la competencia o captar una posición preferente en el mercado. El 61.5 % alcanza un nivel medio, reflejando que la mayoría de los comerciantes logra mantener ciertos elementos de competitividad, aunque sin llegar a destacar completamente. Por otro lado, el 17.4 % se encuentra en un nivel alto, lo que evidencia que solo una pequeña proporción implementa estrategias sólidas para posicionarse de manera significativa frente a la competencia.

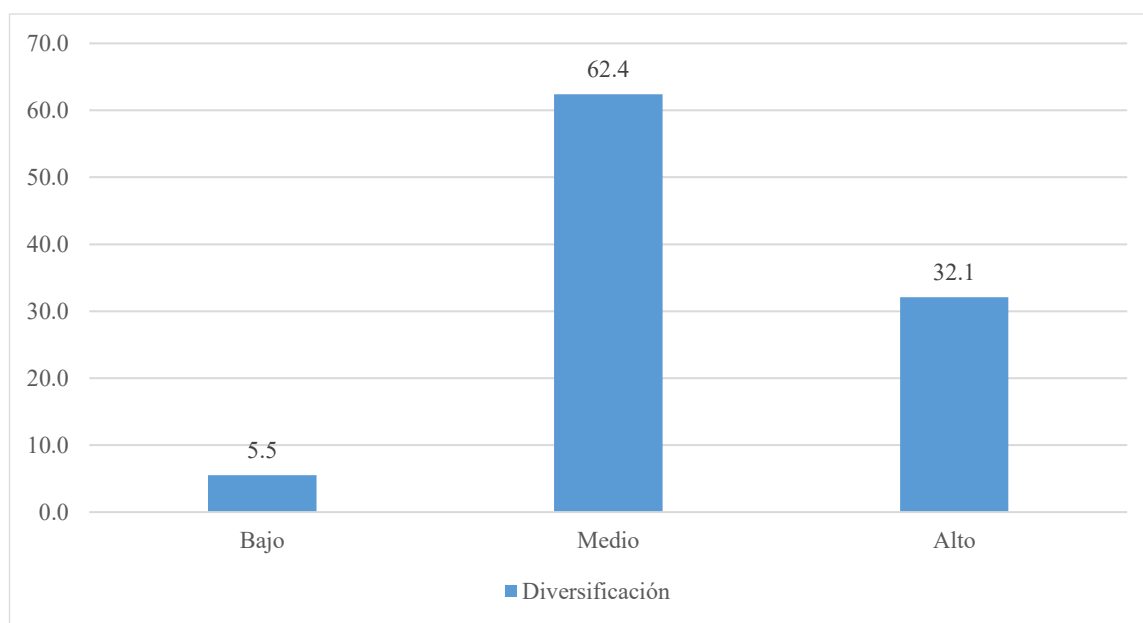
Estos resultados reflejan que, aunque la mayoría de los comerciantes cuenta con un desempeño competitivo moderado, hay un porcentaje reducido que alcanza niveles altos. Esto pone de manifiesto la necesidad de fortalecer las capacidades y estrategias competitivas de aquellos en niveles bajos y medios para mejorar su posición en el mercado.

Tabla 28

Resultados de la dimensión diversificación

	Nivel	<i>f</i>	%	% Acumulado
Diversificación	Bajo	12	5.5	5.5
	Medio	136	62.4	67.9
	Alto	70	32.1	100.0
Total		218	100.0	

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta realizada.

Figura 13*Resultados de la dimensión diversificación*

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta realizada.

Interpretación y análisis

Para la dimensión diversificación, se observa que el 5.5 % de los encuestados presenta un nivel bajo, lo que indica que solo una minoría de comerciantes no diversifica significativamente sus productos, servicios o mercados. El 62.4 % alcanza un nivel medio, lo que refleja que la mayoría realiza esfuerzos moderados en términos de diversificación, aunque posiblemente de forma limitada o parcial. Por otro lado, el 32.1 % se encuentra en un nivel alto, evidenciando que un tercio de los comerciantes implementa estrategias avanzadas para diversificar su oferta y atraer nuevos segmentos de clientes.

Estos resultados destacan que, aunque la mayoría de los comerciantes realizan ciertos esfuerzos por diversificar, existe una oportunidad para fortalecer estas prácticas, especialmente en aquellos con niveles medios. La baja proporción en niveles bajos indica que la diversificación es

reconocida como una estrategia relevante, aunque su grado de aplicación varía entre los comerciantes.

Tabla 29

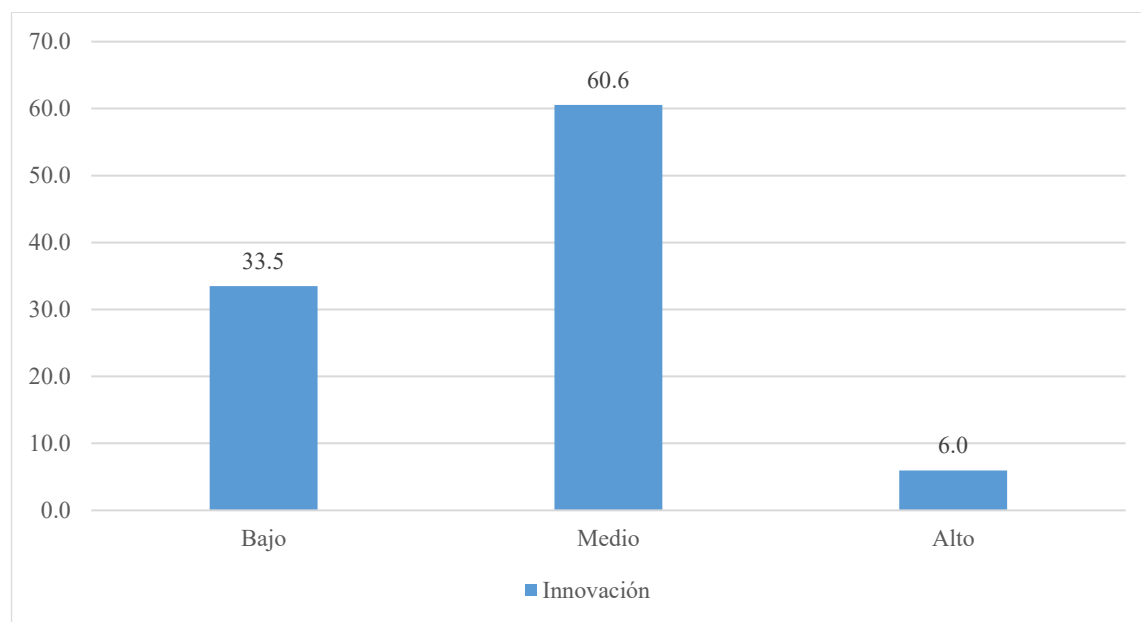
Resultados de la dimensión innovación

	Nivel	<i>f</i>	%	% Acumulado
Innovación	Bajo	73	33.5	33.5
	Medio	132	60.6	94.0
	Alto	13	6.0	100.0
Total		218	100.0	

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta realizada.

Figura 14

Resultados de la dimensión innovación



Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta realizada.

Interpretación y análisis

Para la dimensión innovación, se observa que el 33.5 % de los encuestados presenta un nivel bajo, lo que indica que una proporción significativa de comerciantes no implementa procesos innovadores de manera consistente en sus negocios. El 60.6 % alcanza un nivel medio, reflejando que la mayoría realiza esfuerzos moderados para introducir cambios o mejoras innovadoras, aunque sin un enfoque avanzado. Por otro lado, solo el 6.0 % registra un nivel alto, evidenciando que solo unos pocos logran incorporar la innovación como parte esencial de su estrategia empresarial.

Estos resultados reflejan que, aunque la mayoría de los comerciantes realiza ciertos esfuerzos hacia la innovación, esta no está plenamente desarrollada o implementada en la mayoría de los casos. El porcentaje reducido en el nivel alto pone de manifiesto la necesidad de fomentar y apoyar la adopción de prácticas innovadoras para impulsar la competitividad y el crecimiento en sus negocios.

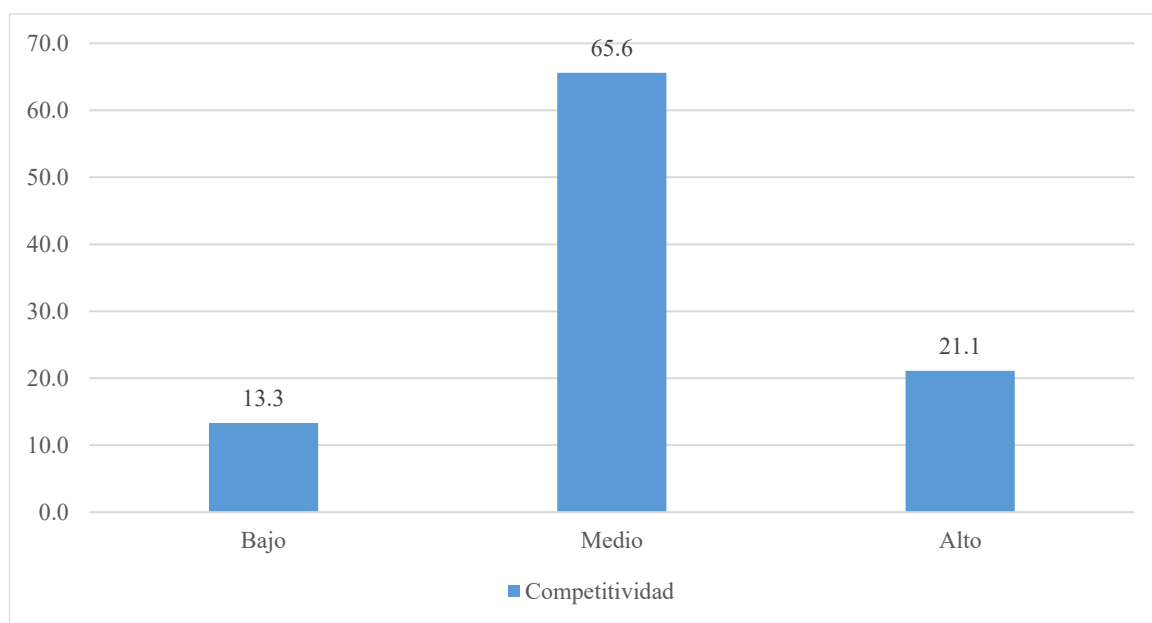
5.4.2. Resultados de la variable competitividad

Tabla 30

Resultados de la variable competitividad

	Nivel	<i>f</i>	%	% Acumulado
Competitividad	Bajo	29	13.3	13.3
	Medio	143	65.6	78.9
	Alto	46	21.1	100.0
Total		218	100.0	

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta realizada.

Figura 15*Resultados de la variable competitividad*

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta realizada.

Interpretación y análisis

Para la dimensión competitividad, se observa que el 13.3 % de los encuestados presenta un nivel bajo, lo que indica que solo una minoría de los comerciantes enfrenta dificultades significativas para mantenerse competitivos en el mercado. El 65.6 % alcanza un nivel medio, reflejando que la mayoría de los comerciantes logra ciertos estándares de competitividad, aunque con margen para mejoras sustanciales. Por otro lado, el 21.1 % se encuentra en un nivel alto, evidenciando que una proporción menor implementa estrategias sólidas y efectivas para destacar en su mercado.

Estos resultados muestran que la competitividad entre los comerciantes se encuentra mayoritariamente en un nivel intermedio, lo que sugiere que, aunque muchos logran mantenerse

activos en el mercado, hay oportunidades importantes para reforzar sus capacidades y estrategias, especialmente para aquellos en niveles bajos o intermedios.

5.5. Resultados del objetivo específico 3

En cumplimiento del objetivo específico 3, que consiste en identificar la relación entre la transformación digital y la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad. Para ello, primero se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov a las variables de estudio, la cual se evidencia de la siguiente manera:

Tabla 31

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Transformación digital	0.311	218	0.000
Competitividad	0.342	218	0.000

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta realizada.

Se tiene:

Si: $\text{Sig} > 0.05$ = La distribución de los datos es normal

Si: $\text{Sig} < 0.05$ = La distribución de los datos no es normal

Los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov muestran que tanto la variable transformación digital como la variable competitividad presentan un nivel de significancia de 0.000, inferior al umbral estándar de 0.05. Esto indica que los datos no se distribuyen normalmente, por lo tanto, se justifica el uso de pruebas estadísticas no paramétricas, como el Rho de Spearman, para analizar la relación entre ambas variables.

Por lo tanto, se realizó la prueba estadística de la relación entre las variables de estudio mediante la prueba no paramétrica de Rho de Spearman mediante el programa SPSS, los resultados se muestran de la siguiente manera:

Tabla 32

Relación entre las variables transformación digital y competitividad

Correlaciones		Competitividad	Transformación digital
Rho de Spearman	Competitividad	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	218
	Transformación digital	Coefficiente de correlación	0,586**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	218

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaboración propia.

Interpretación y análisis

La prueba de correlación de Rho de Spearman muestra que existe una relación positiva, significativa y moderada entre las variables transformación digital y competitividad, con un coeficiente de 0.586 y un valor de significancia de $p = 0.000$, menor al nivel crítico de 0.01. Esto indica que, a mayor nivel de transformación digital en las MYPEs encuestadas, mayor es también su nivel de competitividad.

Este resultado evidencia que la transformación digital cumple un rol clave en el fortalecimiento de la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad. Las empresas que han integrado herramientas tecnológicas en sus procesos muestran mejor desempeño en dimensiones como productividad, innovación y atención al cliente. La correlación significativa

VALIDA empíricamente la HIPÓTESIS 3 del estudio y respalda la necesidad de políticas e intervenciones que promuevan el desarrollo digital, especialmente en sectores con bajo nivel de adopción tecnológica.

5.6. Resultados del modelo

En esta sección se presentan los resultados obtenidos mediante el análisis de Modelación de Ecuaciones Estructurales por Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM), utilizando el software Smart PLS 4. Este enfoque permitió evaluar las relaciones estructurales entre las dimensiones de la transformación digital y su contribución a la competitividad de las micro y pequeñas empresas (MYPEs) del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023. A través del modelo desarrollado, se analizaron las variables exógenas representadas por las dimensiones de la transformación digital y su impacto en la variable endógena de competitividad. Los hallazgos proporcionan una visión integral sobre los factores clave que inciden en el desempeño competitivo, constituyendo una base relevante para la toma de decisiones estratégicas y la formulación de recomendaciones orientadas al fortalecimiento de estas empresas.

5.6.1. Especificación del modelo

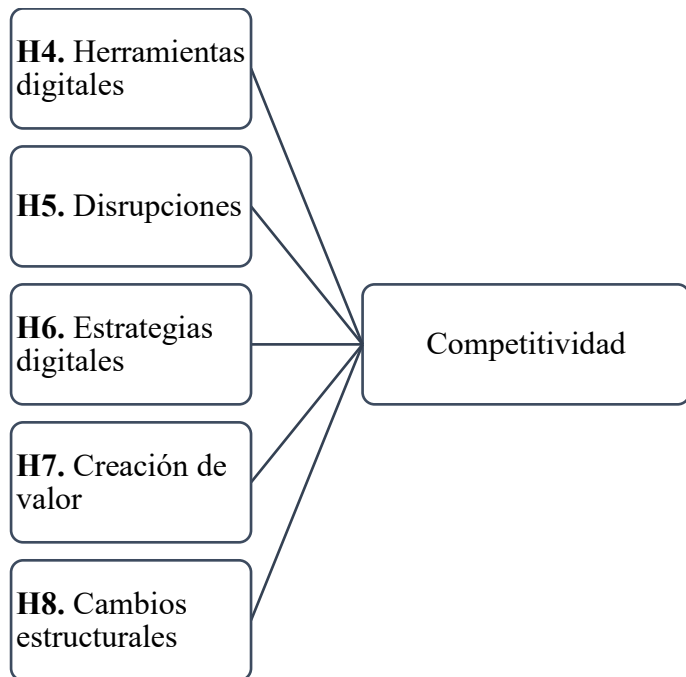
5.6.1.1. Modelo estructural

En el modelo estructural, se establece que las cinco dimensiones de la transformación digital actúan como variables exógenas, mientras que la competitividad funciona como la variable endógena. Cada hipótesis corresponde a una relación específica que será evaluada mediante el análisis PLS-SEM, con el objetivo de determinar qué dimensiones tienen una mayor contribución a la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad. Esta representación es la base para evaluar la significancia y fuerza de las relaciones entre las variables latentes,

proporcionando evidencia empírica sobre el impacto de la transformación digital en el desempeño competitivo.

Figura 16

Modelo estructural



Nota. Elaboración propia.

Las hipótesis planteadas son:

- **Hipótesis 4:** El uso de herramientas digitales influye positivamente en la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023.
- **Hipótesis 5:** Las disrupciones en los procesos de negocio tienen una influencia positiva en la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023.
- **Hipótesis 6:** Las estrategias digitales influyen positivamente en la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023.

- **Hipótesis 7:** La creación de valor generada por la transformación digital influye positivamente en la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023.
- **Hipótesis 8:** Los cambios estructurales derivados de la transformación digital influyen positivamente en la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023.

5.6.1.2. Modelo de medida

La tabla presenta la codificación de ítems correspondientes a las dimensiones del modelo de medida para la transformación digital. En esta codificación se incluyen las variables latentes (Herramientas digitales, Disrupciones, Estrategias digitales, Creación de valor y Cambios estructurales) junto con sus respectivos indicadores e ítems, permitiendo una evaluación detallada de cada dimensión en relación con la competitividad de las micro y pequeñas empresas.

Las dimensiones consideradas en este estudio son: "Herramientas digitales" con 2 indicadores, "Disrupciones" con 4 indicadores, "Estrategias digitales" con 2 indicadores, "Creación de valor" con 2 indicadores, y "Cambios estructurales" con 2 indicadores. Estas variables están relacionadas con aspectos fundamentales como el uso de tecnología, la identificación de necesidades, la innovación, y la reestructuración organizativa en el contexto digital. Además, la variable competitividad que agrupa las dimensiones productividad, ventaja competitiva, diversificación e innovación.

Tabla 33

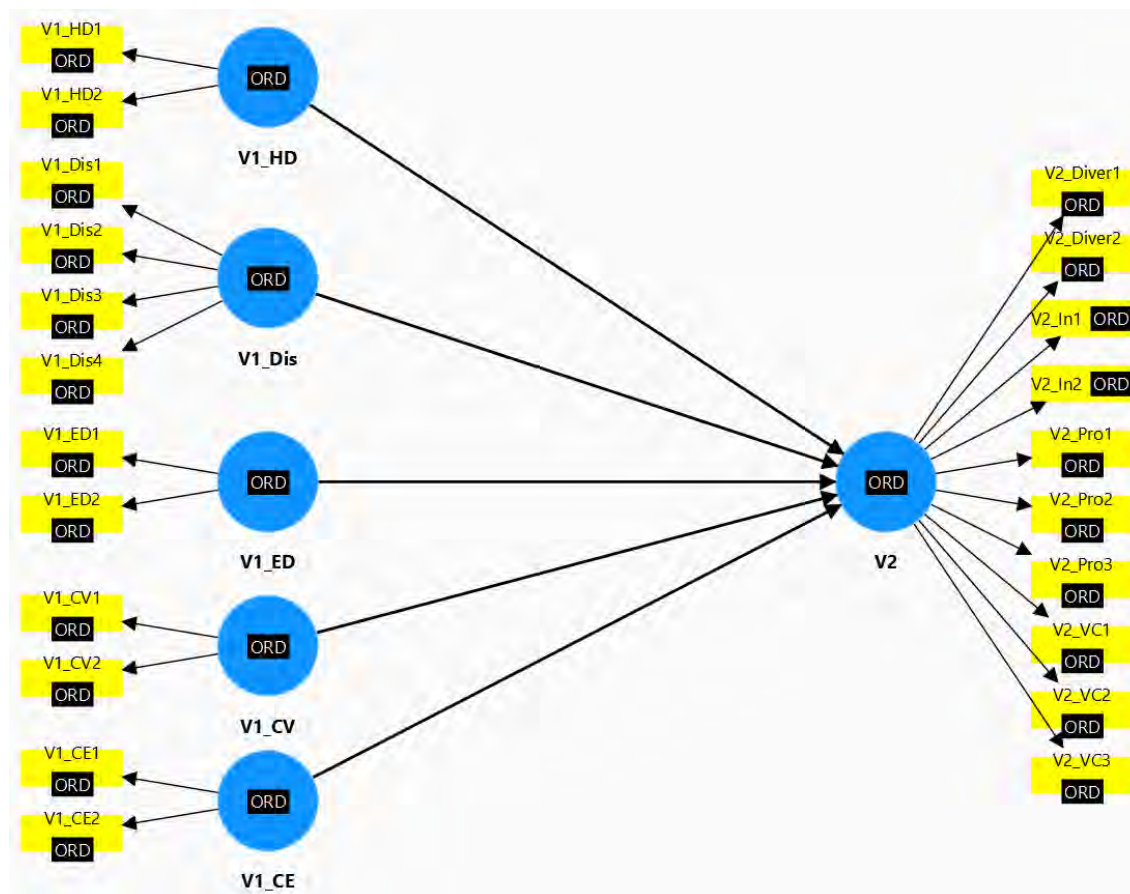
Codificación de ítems

Dimensión	Indicadores	Código	Ítems
Herramientas digitales	Nivel de uso de redes sociales	V1_HD1	¿Con qué frecuencia utiliza las redes sociales para promocionar su negocio?
	Difusión de la información empresarial	V1_HD2	¿Con qué frecuencia utiliza herramientas digitales para comunicar o brindar información de su negocio a sus clientes?
Disrupciones	Capacidad de identificar necesidades	V1_Dis1	¿Cuán frecuentemente identifica nuevas necesidades o productos que sus clientes desean?
	Ruptura de patrones mentales	V1_Dis2	¿Con qué frecuencia cambia la forma en que vende para adaptarse a las nuevas necesidades del cliente?
	Cambios materiales	V1_Dis3	¿Con qué frecuencia adquiere nuevos materiales tecnológicos para mejorar su negocio?
	Cambios inmateriales	V1_Dis4	¿Con qué frecuencia adquiere nueva tecnología intangible para mejorar su negocio?
Estrategias digitales	Visión	V1_ED1	¿Con qué frecuencia la digitalización mejora el crecimiento de su negocio?
	Tecnologías	V1_ED2	¿Con qué frecuencia usa tecnología digital (como redes sociales o aplicaciones de pago) para mejorar su negocio?
Creación de valor	Capacidad de innovación	V1_CV1	¿Con qué frecuencia ofrece sus productos mediante canales digitales para atraer más clientes?
	Rendimiento	V1_CV2	¿Actualiza sus actividades digitales para mejorar el rendimiento de su negocio?
Cambios estructurales	Modificaciones en la estructura	V1_CE1	¿Con qué frecuencia ha realizado cambios en la forma en que organiza sus actividades digitales en su negocio?
	Nuevas estrategias	V1_CE2	¿Con qué frecuencia ha implementado nuevas estrategias digitales para mejorar su negocio?
Productividad	Mejora del proceso productivo	V2_Pro1	¿Con qué frecuencia ha mejorado el proceso productivo para aumentar las ventas o mejorar la atención al cliente?
	Producción	V2_Pro2	¿Con qué frecuencia ha experimentado un incremento en la producción de su negocio durante este año?
	Recursos utilizados	V2_Pro3	¿Con qué frecuencia optimiza el uso de sus recursos en su negocio?
Ventaja competitiva	Estrategias que generan valor	V2_VC1	¿Con qué frecuencia ha implementado nuevas estrategias para hacer más atractivo su negocio en comparación con la competencia?
	Habilidades internas	V2_VC1	¿Con qué frecuencia se mejoran las habilidades internas para desarrollar ventajas competitivas?
	Habilidades competitivas	V2_VC1	¿Con qué frecuencia mejora sus habilidades competitivas, como la atención al cliente o el uso de tecnología, para el crecimiento de su negocio?
Diversificación	Oferta de nuevos productos o servicios	V2_Diver1	¿Con qué frecuencia ha introducido un producto o servicio nuevo en su negocio durante el último año?
	Segmentos de mercado distintos	V2_Diver2	¿Con qué frecuencia atrajo nuevos clientes (por ejemplo, personas de otras edades o gustos) en el último año?
Innovación	Recursos que producen nueva riqueza	V2_In1	¿Con qué frecuencia invierte en recursos tecnológicos para aumentar sus ingresos?
	Potencial para crear riqueza	V2_In2	¿Con qué frecuencia se exploran oportunidades innovadoras para mejorar la competitividad a largo plazo?

Nota. Elaboración propia.

Figura 17

Modelo de medida-relación entre variable e ítems



Nota. Elaboración propia mediante el software SmartPLS 4.

5.6.1.3. Iteraciones al modelo

En el presente estudio, se realizaron dos iteraciones al modelo estructural con el objetivo de optimizar su ajuste y validar la relación entre las dimensiones de la transformación digital y la competitividad.

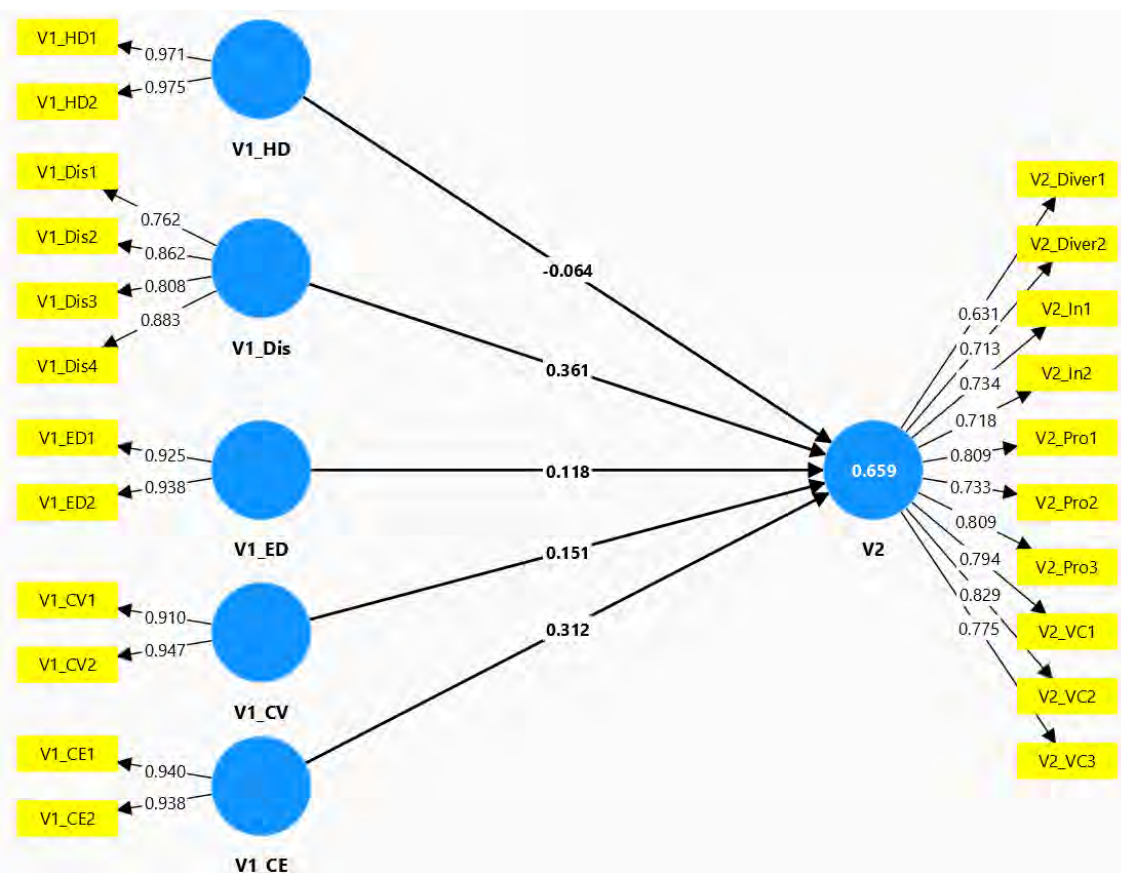
- **Primera iteración**

La Figura 17 muestra la primera iteración del modelo estructural generado mediante el software SmartPLS 4. En esta etapa, se analizan las relaciones entre las dimensiones de la

transformación digital (V1_HD, V1_Dis, V1_ED, V1_CV y V1_CE) y la variable competitividad (V2). Además, se visualizan los valores de carga factorial de los ítems, así como los coeficientes de las relaciones estructurales entre las variables. En esta iteración, se identificó que el ítem V2_Diver1 presenta una carga factorial menor a 0.7, motivo por el cual será eliminado en la siguiente iteración para optimizar la validez y fiabilidad del modelo.

Figura 18

Primera iteración



Nota. Elaboración propia mediante el software SmartPLS 4.

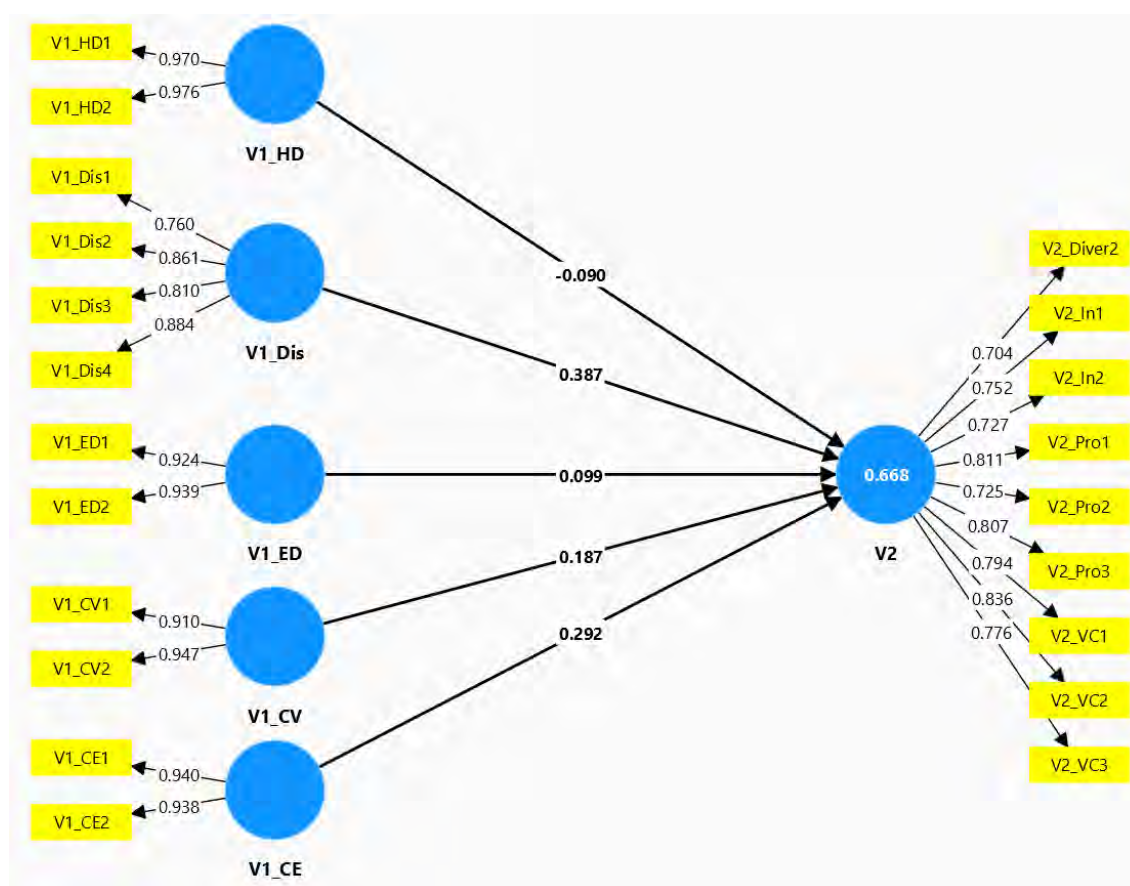
- **Segunda iteración y modelo final**

La Figura 18 muestra la segunda iteración del modelo estructural, elaborada con el software SmartPLS 4, en la cual se analizaron nuevamente las relaciones entre las dimensiones de la

transformación digital (V1_HD, V1_Dis, V1_ED, V1_CV y V1_CE) y la variable endógena competitividad (V2). La eliminación del ítem V2_Diver1 en la próxima iteración permitió optimizar aún más el ajuste del modelo, asegurando la validez convergente al descartar indicadores con cargas factoriales bajas.

Figura 19

Segunda iteración



Nota. Elaboración propia mediante el software SmartPLS 4.

5.6.2. Evaluación del modelo de medida

La evaluación del modelo de medida se realizó a través del análisis de fiabilidad y validez de los constructos. La fiabilidad interna se comprobó utilizando el Alfa de Cronbach y la Fiabilidad Compuesta. Por otro lado, la validez convergente se evaluó mediante AVE. Finalmente, la validez discriminante fue validada mediante el criterio de Fornell-Larcker, demostrando que cada constructo es estadísticamente distinto de los demás, lo que respalda la solidez del modelo de medida.

5.6.2.1. Fiabilidad de la consistencia interna

- **Fiabilidad individual**

La Tabla 34 presenta los resultados de la fiabilidad individual de los indicadores correspondientes a las variables latentes del modelo de medida. Esta evaluación permite determinar qué tan adecuadamente cada ítem refleja a su respectiva variable.

Tabla 34*Fiabilidad individual*

	V1_CE	V1_CV	V1_Dis	V1_ED	V1_HD	V2
V1_CE1	0.940					
V1_CE2	0.938					
V1_CV1		0.910				
V1_CV2		0.947				
V1_Dis1			0.760			
V1_Dis2			0.861			
V1_Dis3			0.810			
V1_Dis4			0.884			
V1_ED1				0.924		
V1_ED2				0.939		
V1_HD1					0.970	
V1_HD2					0.976	
V2_Diver2						0.704
V2_In1						0.752
V2_In2						0.727
V2_Pro1						0.811
V2_Pro2						0.725
V2_Pro3						0.807
V2_VC1						0.794
V2_VC2						0.836
V2_VC3						0.776

Nota. Elaboración propia mediante el software SmartPLS 4.

Los resultados de la tabla reflejan que todos los indicadores poseen cargas factoriales superiores al umbral aceptable de 0.7, lo cual confirma una alta fiabilidad individual de los ítems utilizados en el modelo. Las dimensiones "Cambios estructurales" (V1_CE), "Creación de valor" (V1_CV) y "Estrategias digitales" (V1_ED) muestran las cargas más elevadas, lo que sugiere que estas variables están representadas de manera sólida y consistente por sus respectivos indicadores. En contraste, la dimensión "Disrupciones" (V1_Dis), aunque presenta cargas factoriales

ligeramente más bajas, cumple con los criterios mínimos aceptables, evidenciando su validez en el modelo.

En cuanto a la variable endógena "Competitividad" (V2), la mayoría de los ítems presentan cargas satisfactorias, con valores que oscilan entre 0.704 y 0.836, lo que indica que los indicadores seleccionados explican de manera adecuada esta variable. En general, estos resultados aseguran la consistencia interna del modelo y respaldan la pertinencia de los ítems utilizados para medir las dimensiones de la transformación digital y su impacto en la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad.

- **Alfa de Cronbach**

En el presente estudio, los resultados del Alfa de Cronbach muestran que todas las variables evaluadas cumplen con el parámetro mínimo aceptable ($\alpha > 0.7$) para medir la consistencia interna de los ítems. La variable "Herramientas digitales" (V1_HD) presenta el valor más alto (0.944), lo que indica una alta confiabilidad en la medición de los indicadores relacionados con el uso de herramientas digitales. De manera similar, las variables "Competitividad" (V2) (0.914) y "Cambios estructurales" (V1_CE) (0.865) reflejan niveles sólidos de fiabilidad. Las demás variables, "Creación de valor" (V1_CV), "Disrupciones" (V1_Dis) y "Estrategias digitales" (V1_ED), presentan valores entre 0.843 y 0.848, confirmando la consistencia interna adecuada de cada constructo.

- **Fiabilidad compuesta**

En cuanto a la Fiabilidad Compuesta, los resultados reflejan que todas las variables superan el umbral recomendado de 0.7, lo cual valida la consistencia interna del modelo. La variable "Herramientas digitales" (V1_HD) presenta el valor más alto (0.950), seguida por "Competitividad" (V2) (0.917), evidenciando la precisión en la medición de estos constructos. Las

demás variables (V1_CE, V1_CV, V1_Dis y V1_ED) mantienen valores entre 0.853 y 0.883, lo que indica una adecuada fiabilidad en la medición de los indicadores asociados a cada dimensión de la transformación digital.

Tabla 35

Fiabilidad de la consistencia interna de las variables

Variables	Código	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta
Cambios estructurales	V1_CE	0.865	0.865
Creación de valor	V1_CV	0.843	0.883
Disrupciones	V1_Dis	0.848	0.853
Estrategias digitales	V1_ED	0.847	0.854
Herramientas digitales	V1_HD	0.944	0.950
Competitividad	V2	0.914	0.917

Nota. Elaboración propia mediante el software SmartPLS 4.

5.6.2.2. Validez del constructo

- **Validez convergente**

La variable "Herramientas digitales" (V1_HD) presenta el valor más alto de 0.947, lo que indica una excelente validez convergente y confirma que los indicadores asociados explican en gran medida esta dimensión.

Las variables "Cambios estructurales" (V1_CE) (0.881), "Estrategias digitales" (V1_ED) (0.867) y "Creación de valor" (V1_CV) (0.863) también muestran valores superiores a 0.5, reflejando una alta validez convergente en estas dimensiones.

La variable "Disrupciones" (V1_Dis) alcanza un valor de 0.689, lo cual supera el umbral mínimo de 0.5, confirmando que sus indicadores representan de manera aceptable este constructo.

La variable "Competitividad" (V2) presenta un AVE de 0.595, lo que, aunque es el valor más bajo del modelo, se mantiene por encima del mínimo aceptable, garantizando su validez convergente.

Tabla 36

Validez convergente de las variables de estudio

Variables	Código	Average variance extracted (AVE)
Cambios estructurales	V1_CE	0.881
Creación de valor	V1_CV	0.863
Disrupciones	V1_Dis	0.689
Estrategias digitales	V1_ED	0.867
Herramientas digitales	V1_HD	0.947
Competitividad	V2	0.595

Nota. Elaboración propia mediante el software SmartPLS 4.

- **Validez discriminante**

De acuerdo con los resultados presentados en la Tabla 36, la evaluación de la validez discriminante mediante el criterio de Fornell-Larcker confirma que todos los constructos del modelo cumplen con los estándares establecidos. La raíz cuadrada del AVE de cada variable (valores en la diagonal) es superior a las correlaciones entre los constructos.

Tabla 37

Validez discriminante de las variables a través del criterio de Fornell-Larcker

	Cambios estructurales	Creación de valor	Disrupciones	Estrategias digitales	Herramientas digitales	Competitividad
Cambios estructurales	0.939					
Creación de valor	0.804	0.929				
Disrupciones	0.780	0.734	0.830			
Estrategias digitales	0.676	0.611	0.770	0.931		
Herramientas digitales	0.641	0.854	0.592	0.468	0.973	
Competitividad	0.754	0.690	0.776	0.667	0.533	0.771

Nota. Elaboración propia mediante el software SmartPLS 4.

5.6.3. Evaluación del modelo estructural

La evaluación del modelo estructural permite analizar las relaciones y efectos de las dimensiones de la transformación digital sobre la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023. Para ello, se presentan los resultados de los coeficientes de ruta (β) y el coeficiente de determinación (R^2).

- **Coeficiente de Ruta (β)**

Los coeficientes de ruta miden la intensidad y dirección de la relación entre las dimensiones de la transformación digital y la variable competitividad. La dimensión Disrupciones muestra el coeficiente más alto ($\beta = 0.387$), lo que sugiere que la capacidad de identificar necesidades y realizar cambios tecnológicos influye significativamente en la competitividad de las empresas. La dimensión Cambios estructurales presenta un coeficiente de 0.292, indicando una relación positiva moderada que resalta la importancia de reorganizar las actividades digitales para mejorar el

desempeño empresarial. La dimensión Creación de valor tiene un $\beta = 0.187$, evidenciando que la innovación y la mejora del rendimiento a través de canales digitales contribuyen, aunque en menor medida, a la competitividad. Por otro lado, Estrategias digitales presenta un coeficiente de 0.099, lo que muestra una contribución positiva, pero débil, a la variable competitividad. Finalmente, Herramientas digitales refleja un coeficiente negativo ($\beta = -0.090$), indicando que el uso de herramientas digitales no tiene un impacto directo favorable en la competitividad, posiblemente debido a un uso limitado o ineficiente de estas tecnologías.

Tabla 38

Coeficientes de ruta (β)

Variables	Código	Competitividad
Cambios estructurales	V1_CE	0.292
Creación de valor	V1_CV	0.187
Disrupciones	V1_Dis	0.387
Estrategias digitales	V1_ED	0.099
Herramientas digitales	V1_HD	-0.090

Nota. Elaboración propia mediante el software SmartPLS 4.

- **Coeficiente de determinación (R^2)**

El coeficiente de determinación refleja la capacidad predictiva del modelo para explicar la varianza de la variable dependiente:

- El valor de $R^2 = 0.668$ indica que el 66.8% de la variación en la competitividad es explicado por las dimensiones de la transformación digital incluidas en el modelo.
- El R^2 **ajustado** = 0.661 confirma la estabilidad y solidez del modelo, evidenciando que no existe sobreajuste en las relaciones estructurales.

Tabla 39*Coefficiente de determinación*

	R cuadrado	R cuadrado ajustado
Competitividad	0.668	0.661

- *Nota.* Elaboración propia mediante el software SmartPLS 4.

- **f cuadrado (f^2)**

El análisis del f cuadrado (f^2) confirma que la dimensión "Disrupciones" es la que tiene un mayor impacto en la competitividad de las MYPEs, seguido por "Cambios estructurales". Las demás dimensiones, como "Creación de valor" y "Estrategias digitales", tienen efectos pequeños, mientras que "Herramientas digitales" presenta un efecto casi nulo. Estos resultados refuerzan la necesidad de fortalecer las capacidades disruptivas y estructurales en el proceso de transformación digital para mejorar el desempeño competitivo de las empresas.

Tabla 40*f cuadrado*

Variables	Código	Competitividad
Cambios estructurales	V1_CE	0.069
Creación de valor	V1_CV	0.016
Disrupciones	V1_Dis	0.120
Estrategias digitales	V1_ED	0.012
Herramientas digitales	V1_HD	0.006

Nota. Elaboración propia mediante el software SmartPLS 4.

- **Ajuste global**

En el presente estudio, el valor calculado de GoF es 0.734, lo cual supera ampliamente el umbral recomendado de 0.36. Este resultado indica que el modelo presenta un ajuste global, validando su capacidad para representar las relaciones estructurales entre las dimensiones de la transformación digital y la variable competitividad.

$$GoF = \sqrt{R^2 \times AVE}$$

$$GoF = 0.734$$

Por lo tanto, el índice GoF confirma que el modelo estructural es eficaz y confiable, permitiendo explicar de manera adecuada las interacciones entre los constructos y respaldando la solidez estadística del análisis realizado.

5.6.3.1. Prueba de hipótesis

La técnica de bootstrapping se aplicó para evaluar la significancia estadística de los coeficientes de ruta (β) obtenidos en el modelo estructural. Este procedimiento permitió calcular los valores t y p asociados a cada hipótesis, facilitando la toma de decisiones sobre su aceptación o rechazo. Los resultados se presentan en la Tabla 41.

- **Validación del modelo usando bootstrapping**

Tabla 41*Análisis de bootstrapping*

	Coefficientes de ruta (β)	Valores t	Valores p	Decisión
H4: Cambios estructurales → Competitividad →	0.292	3.734	0.000	Aceptada
H5: Creación de valor → Competitividad	0.187	1.877	0.061	Rechazada
H6: Disrupciones → Competitividad	0.387	4.448	0.000	Aceptada
H7: Estrategias digitales → Competitividad	0.099	1.414	0.157	Rechazada
H8: Herramientas digitales → Competitividad	-0.090	1.357	0.175	Rechazada

Nota. Elaboración propia mediante el software SmartPLS 4.

Los resultados del análisis de bootstrapping indican lo siguiente:

a) **H4: Cambios estructurales → Competitividad**

- Coeficiente $\beta = 0.292$, valor $t = 3.734$, valor $p = 0.000$
- La hipótesis es aceptada, lo que sugiere que los cambios estructurales tienen un efecto positivo y significativo en la competitividad.

b) **H5: Creación de valor → Competitividad**

- Coeficiente $\beta = 0.187$, valor $t = 1.877$, valor $p = 0.061$
- La hipótesis es rechazada, ya que el valor p excede el umbral de 0.05. Aunque la relación es positiva, no alcanza significancia estadística.

c) **H6: Disrupciones → Competitividad**

- Coeficiente $\beta = 0.387$, valor $t = 4.448$, valor $p = 0.000$
- La hipótesis es aceptada, lo que confirma que las disrupciones tienen un impacto significativo y fuerte en la competitividad, siendo la dimensión con mayor influencia.

d) **H7: Estrategias digitales → Competitividad**

- Coeficiente $\beta = 0.099$, valor $t = 1.414$, valor $p = 0.157$
- La hipótesis es rechazada, indicando que las estrategias digitales no presentan un efecto significativo en la competitividad de las MYPEs.

e) **H8: Herramientas digitales → Competitividad**

- Coeficiente $\beta = -0.090$, valor $t = 1.357$, valor $p = 0.175$
- La hipótesis es rechazada, reflejando una influencia negativa y no significativa entre el uso de herramientas digitales y la competitividad.

Los resultados del análisis de bootstrapping permiten validar parcialmente el modelo estructural. Las dimensiones cambios estructurales y disrupciones tienen efectos positivos y significativos sobre la competitividad, mientras que las dimensiones creación de valor, estrategias y herramientas digitales no alcanzaron niveles estadísticamente significativos en esta iteración. Estos hallazgos sugieren que los aspectos disruptivos y los cambios estructurales son los principales impulsores de la competitividad en las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023.

5.7. Propuesta de transformación digital

Se tiene como objetivo general diseñar la propuesta de transformación digital para la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023, para lo cual se llevará a cabo la siguiente estructura para responder a este objetivo.

Contexto

El análisis de la situación actual reveló que las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad presentan, en su mayoría, un nivel bajo o intermedio de adopción tecnológica, con solo un 10.6 % alcanzando un nivel avanzado de integración digital. Las barreras principales identificadas incluyen la falta de capacitación en el uso de herramientas digitales, resistencia al cambio por parte de los comerciantes, y limitaciones en el acceso a recursos tecnológicos y financieros.

En términos de competitividad, las MYPEs muestran esfuerzos moderados en aspectos como diversificación y productividad, pero enfrentan desafíos significativos en innovación y desarrollo de ventajas competitivas. Lo anterior se traduce en un entorno de crecimiento limitado, donde la transformación digital puede ser un motor clave para superar estas barreras y garantizar su sostenibilidad.

Ámbito de aplicación

La propuesta está dirigida específicamente a las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco. Se enfoca en aquellos negocios que, aunque operan en contextos con restricciones de recursos, tienen un alto potencial para adoptar herramientas tecnológicas y mejorar su competitividad.

Se espera que la implementación de esta propuesta impacte positivamente en varios aspectos del desarrollo empresarial, como:

- Incrementar la productividad mediante el uso eficiente de tecnologías digitales.
- Mejorar la experiencia del cliente y ampliar el alcance de los mercados mediante estrategias de marketing digital.
- Fortalecer la capacidad innovadora y generar ventajas competitivas sostenibles.

Misión, visión y valores

a. **Misión**

"Impulsar el crecimiento y la competitividad de las micro y pequeñas empresas del Centro Comercial Confraternidad mediante el uso de tecnologías digitales, el fortalecimiento de la gestión empresarial y la creación de un entorno colaborativo que favorezca la satisfacción de los clientes y el desarrollo económico local."

b. **Visión**

"Ser el centro comercial líder en Cusco, reconocido por su innovación, excelencia en el servicio al cliente y apoyo al desarrollo económico de las MYPEs locales, convirtiéndonos en un modelo de competitividad empresarial en la región."

c. **Valores**

- **Innovación:** Fomentamos la creatividad y la adopción de tecnologías que potencien la competitividad y modernización de las MYPEs.
- **Colaboración:** Trabajamos en conjunto con nuestros comerciantes y la comunidad para alcanzar objetivos comunes y sostenibles.
- **Compromiso:** Garantizamos un esfuerzo continuo para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos en el centro comercial.

- **Sostenibilidad:** Impulsamos prácticas responsables que promuevan el desarrollo económico, social y ambiental.
- **Adaptabilidad:** Nos enfocamos en evolucionar con las tendencias del mercado y las necesidades cambiantes de nuestros clientes.
- **Excelencia en el servicio:** Priorizamos la satisfacción de nuestros clientes mediante un trato profesional y productos de calidad.
- **Responsabilidad:** Actuamos con transparencia y ética en todas nuestras operaciones.

Evaluación externa - PESTEL

El análisis PESTEL permite examinar los factores externos que afectan al Centro Comercial Confraternidad (CCC) desde cinco dimensiones: política, económica, social, tecnológica y ecológica. Esto es crucial para identificar oportunidades y amenazas que pueden influir en la transformación digital y competitividad de las MYPEs que operan en este espacio.

a. Entorno político

El Perú, bajo un modelo democrático, garantiza cierta estabilidad política y legal para las actividades empresariales. Pues ya en el 2003 se promulgó la ley N° 28015 llamada “Ley de la Promoción y Formalización de las micro y pequeña empresa”, que tuvo como objetivo incentivar a la creación, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas en todo el territorio nacional, es más, esta ley reconoce la importancia de este sector económico como motor principal de la economía y la generación de empleo (Congreso de la República, 2003). Así mismo las MYPEs se benefician de políticas públicas de apoyo al emprendimiento, como el programa nacional “Tu empresa” del Ministerio de la Producción, este programa fue creado bajo el decreto supremo N° 012-2017-PRODUCE, este programa busca la formalización, el incremento de la productividad y la competitividad de las MYPEs, este programa se centra en

la creación de centros de desarrollo empresarial o CDE, estos centros actualmente cuentan con 28 sedes, aparte de los CDE este programa promueve regímenes tributarios acorde a los niveles de ingresos así como el acceso a fondos de financiamiento (Ministerio de la Producción, 2017)

Sin embargo, la burocracia administrativa y los constantes cambios en las normativas fiscales generan incertidumbre para los comerciantes. Pues de acuerdo con el último informe sobre el impacto económico de la imposición de barreras burocráticas realizadas por Indecopi (2024) el sector económico relacionado con el comercio presentó un costo económico estimado de 53,4 millones de soles, equivalente al 45,5% del total, estas barreras fueron impuestas principalmente impuestas por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, así como por municipalidades provinciales. En suma, las barreras burocráticas no solo incrementaron los costos operativos, sino que también desincentivaron inversiones y redujeron la competitividad.

En el ámbito local, las políticas de descentralización han facilitado la participación de gobiernos regionales en la promoción del comercio. Sin embargo, la fiscalización en el sector informal sigue siendo limitada, lo que afecta la competitividad de las MYPEs formales del Centro Comercial Confraternidad.

b. Entorno económico

El contexto económico peruano muestra indicadores de crecimiento sostenido en el sector comercio. El incremento en el consumo interno y el acceso a créditos de consumo ofrecen oportunidades para las MYPEs, especialmente en un mercado donde la demanda de productos básicos y tecnológicos está en ascenso. De acuerdo al Banco Mundial (2024) entre el 2003 y 2019 el país experimentó un crecimiento promedio anual del 5.1%, implicando así su ingreso per cápita, así mismo la pobreza se redujo del 60% en 2004 al 20.2% en 2019, pero esto no significa que las desigualdades hayan desaparecido, también en este informe se

reconoce que sectores como la agricultura, turismo, la economía digital y la acuicultura representan sectores potenciales para el desarrollo de productividad y competitividad en el sector privado en todo el territorio nacional. Dentro de las recomendaciones y oportunidades que el Banco Mundial ofrece son la promoción de habilidades digitales, pues el 58% de los jóvenes entre 15 y 29 años carece de competencias técnicas necesarias para el mercado laboral.

El informe de Expectativas Macroeconómicas de septiembre de 2024 del BCRP (2024) señala una moderada recuperación en el sector comercial, aunque persisten desafíos. La inflación proyectada para 2024 se ubica entre 2,50% y 2,80%, mostrando estabilidad frente a meses anteriores. El crecimiento del PBI esperado para el mismo periodo es de 2,8% a 3,0%, con perspectivas optimistas en cuanto a la inversión, que aumentó ligeramente a 55,5 puntos a 12 meses.

Sin embargo, el sector comercial enfrenta dificultades en ventas y producción. El índice de ventas cayó a 47,1 puntos, y la producción se redujo a 37,1 puntos, reflejando un impacto en la actividad económica. A pesar de ello, las expectativas de demanda mejoraron ligeramente, alcanzando 52,6 puntos a 3 meses, mientras que las proyecciones a 12 meses muestran un optimismo más sólido con 63,2 puntos.

Factores como la incertidumbre global y restricciones en la oferta continúan afectando el desempeño del sector. Sin embargo, la estabilidad en las expectativas de contratación y las proyecciones de recuperación a mediano plazo generan confianza para el futuro del comercio. Además, la dependencia de proveedores nacionales frente a fluctuaciones en los costos de insumos genera presión sobre los márgenes de ganancia, especialmente en las MYPEs que no diversifican sus fuentes de abastecimiento.

c. Entorno social

La población del Cusco presenta una estructura demográfica diversa y culturalmente rica. Los comerciantes del Centro Comercial Confraternidad atienden principalmente a consumidores locales y turistas, lo que genera una alta demanda de productos tradicionales y personalizados. Sin embargo, el nivel educativo predominante en el sector MYPE (educación secundaria) representa un desafío para adoptar herramientas digitales y estrategias avanzadas de gestión. Un Informe del Observatorio Socioeconómico Laboral (2023) refleja que el 80 % de los trabajadores están en situación de pobreza, con una ligera diferencia entre hombres (80.1 %) y mujeres (79.2 %), lo que limita el poder adquisitivo y afecta la demanda en el Centro Comercial Confraternidad. En términos de protección social, el 89.9 % de las mujeres y el 75.6 % de los hombres cuentan con seguro de salud, aunque el 17.4 % de los hombres y el 7.4 % de las mujeres carecen de cualquier protección social, evidenciando desigualdades laborales. En el ámbito educativo, el 51.5 % de las mujeres trabajadoras tiene nivel primario, mientras que el 43.5 % de los hombres alcanzan nivel secundario. Estas disparidades afectan los ingresos, que en Cusco son de S/ 1,198, inferiores al promedio nacional de S/ 1,485.

Así mismo el sector comercio en Cusco concentró el 13.6 % del total de trabajadores en empresas privadas formales y mostró un crecimiento sostenido entre 2016 y 2019. El mayor incremento se registró en 2016 con un 9.9 %, mientras que en 2019 el crecimiento fue más moderado, alcanzando solo el 0.2 %. Durante 2019, el empleo mensual en esta rama fluctuó de 9,497 trabajadores en enero a 9,346 en diciembre. El año con menor actividad contractual fue 2015.

El rol predominante de las mujeres representa el 20.2 % de los trabajadores en este sector, frente al 7.5 % de los hombres. Este ámbito destaca como uno de los principales para la

ocupación femenina, aunque persisten desigualdades. Las mujeres en comercio perciben ingresos mensuales promedio inferiores a los hombres, con 979 soles frente a 1,436 soles, respectivamente, evidenciando una brecha de género en los salarios. Este factor sugiere la necesidad de programas de capacitación que consideren las dinámicas familiares y laborales de las emprendedoras.

d. Entorno tecnológico

De acuerdo con la OEI (2022) La digitalización en las MYPEs de América Latina y el Caribe enfrenta barreras como el alto costo de inversión, con un 31 % de empresas reportando esta dificultad, y la falta de habilidades tecnológicas en el personal. En Perú, solo el 54 % de las microempresas tiene sitio web, y su acceso a internet fijo es del 59.7 %, frente al 88.1 % en grandes empresas. La estrategia Ruta Digital diagnosticó que el 42.3 % de las MYPEs se encuentra en un nivel básico de digitalización. El gobierno impulsa esta transformación mediante la plataforma Ruta Digital, que ofrece diagnósticos, capacitación en comercio electrónico, marketing digital y análisis de datos. En 2021, participaron 5,823 empresas, siendo el comercio el sector más representado con el 37.9 %. Estas acciones buscan superar barreras tecnológicas y aumentar la competitividad de las MYPEs.

Como se ha observado, el Perú avanza de manera lenta en la adopción de tecnologías digitales. A pesar de la mejora en el acceso a internet y dispositivos móviles, las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad presentan un bajo nivel de integración tecnológica en sus operaciones, lo cual queda reflejado en los resultados de la investigación. Solo un 10.6 % de los comerciantes tiene un nivel alto de transformación digital. Las oportunidades están en la capacitación para el uso de herramientas digitales accesibles (redes sociales, aplicaciones de

pago) y en el aprovechamiento de programas de gobierno como "Tu Empresa", que promueve la digitalización de las MYPEs.

e. Entorno ecológico

El entorno ecológico del Cusco, como destino turístico global, exige prácticas sostenibles en los negocios. Las normativas locales y nacionales, como las del Ministerio del Ambiente, promueven la gestión responsable de residuos y la adopción de prácticas eco amigables. Sin embargo, muchas MYPEs del Centro Comercial Confraternidad carecen de programas para la gestión ambiental debido a recursos limitados y a la falta de incentivos claros pues de acuerdo con el informe estadístico realizado por el Ministerio del Ambiente (2024) las fuerzas ecológicas y ambientales influyen significativamente en las actividades económicas, incluidas las MYPEs. La región perdió 0.44 % de su cobertura boscosa en 2021, equivalente a 5,349 hectáreas, siendo la deforestación un problema ligado a la agricultura y minería. Por otro lado, el 31 % de la superficie regional está protegida como áreas naturales, con más de 2 millones de hectáreas destinadas a parques nacionales y reservas, lo que, aunque limita actividades extractivas, favorece el ecoturismo.

En la gestión de residuos sólidos, el 58.9 % de los desechos generados en 2022 correspondió a residuos orgánicos, mientras que solo el 6 % de los residuos totales fueron dispuestos adecuadamente. Este desafío exige que las MYPEs adopten prácticas sostenibles, como la valorización de residuos y la economía circular, contribuyendo a reducir su impacto ambiental.

La implementación de estrategias sostenibles, como el uso de empaques biodegradables o la incorporación de criterios de responsabilidad ambiental, podría fortalecer la

competitividad de las MYPEs frente a consumidores cada vez más conscientes del impacto ambiental.

f. Entorno Legal

El entorno legal en el Perú proporciona un marco normativo que promueve la formalización y el desarrollo de las micro y pequeñas empresas (MYPEs) a través de leyes y políticas públicas orientadas al crecimiento económico y a la competitividad empresarial. La Ley N° 28015 de Promoción y Formalización de las MYPEs, promulgada en 2003, reconoce la importancia de este sector como motor de la economía y generador de empleo. Esta norma establece lineamientos para fomentar la formalización y el acceso a servicios financieros y capacitación, facilitando la creación y sostenibilidad de las MYPEs en el territorio nacional.

A nivel tributario, se han creado regímenes especiales como el Régimen Único Simplificado (RUS) y el Régimen MYPE Tributario (RMT), que permiten a las pequeñas unidades productivas cumplir con sus obligaciones fiscales de manera progresiva, ajustándose a su capacidad económica. Sin embargo, la complejidad de los trámites y la falta de información accesible representan barreras que desincentivan la formalización.

Por otro lado, las normas de protección al consumidor y la fiscalización comercial impuestas por organismos como INDECOPI y las municipalidades locales promueven la transparencia y el cumplimiento de estándares de calidad. Sin embargo, la burocracia administrativa y las barreras regulatorias, como las reportadas en el informe de INDECOPI (2024), generan un costo económico significativo, especialmente en sectores vinculados al comercio. Estas barreras incrementan los costos operativos y limitan la competitividad de las MYPEs, que deben enfrentar requisitos excesivos y procesos engorrosos.

Finalmente, la regulación sobre comercio electrónico y protección de datos personales, como la Ley N° 29733, obliga a las empresas a implementar mecanismos para garantizar la seguridad y privacidad de la información de sus clientes. Esta normativa es especialmente relevante en un contexto de transformación digital, donde las MYPEs deben adaptarse a las nuevas exigencias legales derivadas del uso de tecnologías digitales.

En conclusión:

- El marco normativo peruano ofrece una base favorable para las MYPEs –Ley 28015 y programa “Tu Empresa”– que incentiva la formalización y la digitalización; sin embargo, la persistente burocracia administrativa, los cambios constantes en normas fiscales y las barreras regulatorias señaladas por INDECOPI elevan los costos de operación y generan incertidumbre. Para el Centro Comercial Confraternidad (CCC) esto significa que, aunque existen incentivos y servicios de apoyo, la rentabilidad y la rapidez con que los comerciantes puedan invertir en herramientas tecnológicas dependen de simplificar trámites y lograr estabilidad regulatoria.
- El consumo interno, la expansión del crédito y la proyección de crecimiento del PBI ($\approx 3\%$) brindan una oportunidad para incrementar ventas si las MYPEs modernizan sus canales de venta. No obstante, la reciente caída de los índices de ventas y producción, unida a la presión de costos de insumos, exige que los negocios del CCC diversifiquen proveedores, adopten procesos más eficientes y aprovechen tecnologías que reduzcan márgenes de error y desperdicio, de modo que puedan sostener la competitividad pese a la volatilidad macroeconómica.
- La clientela cusqueña combina población local y turistas, lo que genera demanda estable y preferencia por productos tradicionales; pero el bajo nivel educativo de

muchos comerciantes y los ingresos limitados de gran parte de la población reducen la velocidad de adopción tecnológica. Esto obliga al CCC a diseñar programas de capacitación flexibles, con enfoque de género y horarios adaptados, que acorten la brecha de habilidades digitales y permitan a las emprendedoras y emprendedores capitalizar el potencial del turismo y el mercado online.

- Aun cuando el Estado impulsa iniciativas como “Ruta Digital” y los Centros de Desarrollo Empresarial, sólo una minoría de negocios del CCC utiliza comercio electrónico y pagos electrónicos. Las barreras principales son el costo inicial y la falta de competencias. Aprovechar las plataformas públicas gratuitas o de bajo costo, así como alianzas con proveedores tecnológicos locales, puede acelerar la integración de redes sociales, pasarelas de pago y sistemas de facturación electrónica, elevando la productividad y alcance de mercado.
- Cusco, destino turístico de talla mundial, impone crecientes exigencias de sostenibilidad. La deforestación, la escasa disposición adecuada de residuos y la normativa ambiental ponen presión sobre las MYPEs del CCC; sin embargo, adoptar empaques biodegradables, programas de separación de residuos y prácticas de economía circular ofrece una oportunidad de diferenciarse ante consumidores cada vez más conscientes y de mejorar la reputación del centro comercial, reduciendo a la vez riesgos de sanciones futuras.
- Los regímenes tributarios simplificados (RUS y RMT) facilitan el cumplimiento fiscal gradual y pueden reducir la informalidad, mientras que la normativa de protección al consumidor y de datos personales obliga a elevar los estándares de calidad y seguridad, sobre todo en comercio electrónico. El desafío radica en que las barreras regulatorias

y la complejidad de los trámites —identificadas por INDECOPI— encarecen la operativa diaria. Digitalizar los procesos administrativos y brindar asesoría jurídica accesible serán pasos críticos para que las MYPEs del CCC cumplan la ley sin sacrificar competitividad.

Evaluación interna - AMOFHIT

El análisis AMOFHIT permite examinar los factores internos de una organización o sector para identificar sus Áreas funcionales clave, Metas, Objetivos, Fortalezas, Habilidades, Ideas innovadoras, y Tecnología. Aplicado al Centro Comercial Confraternidad (CCC) y sus MYPEs, este análisis explora cómo estos factores influyen en su capacidad para adoptar la transformación digital y mejorar su competitividad.

a. Administración y gerencia

El Centro Comercial Confraternidad presenta una gestión administrativa con importantes limitaciones estructurales. Estas se deben, en gran medida, a la alta informalidad de los comerciantes que operan en el recinto. La falta de formalización no solo afecta los niveles de organización, sino también la capacidad del CCC para implementar estrategias modernas de planificación y coordinación. Aunque la infraestructura del centro es adecuada para albergar operaciones comerciales, no existe un sistema administrativo centralizado que facilite la toma de decisiones colectivas o la resolución de problemas. La inexistencia de una autoridad única que represente a los comerciantes limita las acciones conjuntas y desmotiva la participación en iniciativas que puedan mejorar el desempeño del centro. Esto se traduce en un entorno de operación individualizada, donde cada comerciante gestiona su negocio de manera aislada, reduciendo las oportunidades comerciales o proyectos colaborativos que beneficien a todo el colectivo.

Por otro lado, los intentos de implementar procesos administrativos organizados han enfrentado barreras culturales y económicas. La resistencia al cambio por parte de algunos comerciantes dificulta la adopción de prácticas modernas, como la gestión profesionalizada de inventarios o la creación de un fondo común para iniciativas de marketing. A esto se suma la falta de acceso a capacitación en habilidades gerenciales, lo que impide el desarrollo de capacidades estratégicas en la administración de negocios. Esta situación, además de afectar la competitividad de los comerciantes, limita la posibilidad de atraer nuevos negocios formales que puedan ocupar los espacios disponibles en el CCC.

b. Marketing y ventas

El marketing y las ventas en el Centro Comercial Confraternidad reflejan un enfoque predominantemente tradicional, que depende casi en su totalidad de las interacciones presenciales y las recomendaciones de boca en boca. Esta situación pone al CCC en desventaja frente a competidores más modernizados, que aprovechan estrategias digitales para aumentar su alcance y fidelizar clientes. La ausencia de una identidad de marca fuerte que diferencie al centro comercial dificulta su posicionamiento tanto a nivel local como a nivel turístico, un factor clave considerando su ubicación en una ciudad altamente dependiente del turismo como Cusco. Por otro lado, las estrategias de promoción son limitadas, y no existen campañas publicitarias coordinadas que potencien el flujo de clientes al centro comercial.

Aunque algunos comerciantes han intentado utilizar redes sociales para promocionar sus productos, solo un reducido porcentaje ha logrado integrarlas de manera efectiva en sus procesos de venta. Según los datos, menos del 10,6 % de los comerciantes emplean plataformas digitales para interactuar con clientes o gestionar transacciones. Esta cifra refleja una demora significativa en la incorporación de herramientas tecnológicas que, en mercados actuales, son esenciales para

aumentar la competitividad. Por otro lado, la falta de conocimiento y acceso a capacitación en marketing digital representa una barrera importante para los comerciantes. Programas gubernamentales como “Tu Empresa” podrían ser una solución viable, pero hasta ahora no han tenido un impacto significativo en el CCC, dejando a los comerciantes en una posición vulnerable frente a los cambios en las preferencias del consumidor y la evolución de las estrategias comerciales modernas.

c. Operaciones y logística

Las operaciones y la logística dentro del Centro Comercial Confraternidad enfrentan varios desafíos que afectan tanto la eficiencia como la sostenibilidad del negocio. Aunque el centro cuenta con una infraestructura moderadamente adecuada, con dos niveles y un estacionamiento funcional, el uso de estos recursos es subóptimo debido a la baja ocupación. Solo un tercio de los locales está ocupado, lo que limita el dinamismo comercial del espacio y da la impresión de una baja actividad económica. Además, los procesos logísticos en el CCC son manuales y tradicionales, ya que la mayoría de los comerciantes no utiliza sistemas de gestión automatizados para manejar inventarios o coordinar abastecimientos. Esta situación reduce la capacidad de los negocios para responder de manera ágil a las demandas del mercado y enfrentar fluctuaciones en el suministro de productos.

El acceso a proveedores también presenta limitaciones logísticas. Muchos comerciantes del CCC dependen de intermediarios para abastecerse, lo que incrementa los costos operativos y reduce los márgenes de ganancia. La falta de un sistema logístico centralizado que facilite el transporte y la distribución de mercancías dentro del centro comercial dificulta la implementación de economías de escala que podrían beneficiar a todos los negocios. Además, la ausencia de planes logísticos integrales hace que los procesos de reabastecimiento sean ineficientes y, en algunos casos, vulnerables a interrupciones, especialmente en temporadas altas como la turística.

d. Finanzas y contabilidad

El panorama financiero del Centro Comercial Confraternidad está profundamente afectado por la informalidad predominante entre sus comerciantes. Muchos de ellos operan sin registros contables claros ni mecanismos financieros que les permitan planificar inversiones o gestionar sus ingresos de manera estratégica. Esto limita el acceso al financiamiento formal, ya que los bancos y otras instituciones financieras exigen documentación adecuada para otorgar créditos o líneas de capital. Como resultado, los comerciantes dependen de préstamos informales o de sus propios ahorros para cubrir gastos operativos, lo que les impide realizar inversiones significativas en la modernización de sus negocios.

Además, la evasión tributaria es un problema recurrente que afecta tanto a los comerciantes como a la administración del CCC. Al no emitir comprobantes de venta, muchos negocios pierden la oportunidad de formalizarse y acceder a beneficios fiscales que podrían reducir sus costos operativos. Esto también dificulta la implementación de un sistema contable colectivo que permita a los comerciantes entender mejor sus flujos financieros y planificar su crecimiento.

e. Recursos humanos

Los recursos humanos en el Centro Comercial Confraternidad están marcados por dos características predominantes: la informalidad laboral y la falta de capacitación técnica. La mayoría de los trabajadores carece de contratos formales y beneficios laborales como seguros o aportes a fondos de pensiones. Esta situación afecta directamente su motivación y estabilidad laboral, lo que, a su vez, impacta negativamente en la calidad del servicio ofrecido a los clientes. Según datos locales, un gran porcentaje de los trabajadores del CCC tiene un nivel educativo secundario o técnico básico, lo que limita su capacidad para adaptarse a nuevas demandas del mercado, como el uso de herramientas digitales o estrategias avanzadas de atención al cliente.

Además, el rol predominante de mujeres en el sector comercial del CCC (cerca del 68 %) destaca la importancia de implementar políticas inclusivas y de apoyo familiar para este grupo. Sin embargo, persisten brechas de género en términos salariales y acceso a capacitación. Aunque algunas iniciativas públicas, como las del programa "Tu Empresa", han intentado fortalecer las habilidades empresariales y laborales de los trabajadores, su alcance no ha sido suficiente para transformar las condiciones actuales. Una estrategia viable sería la implementación de talleres internos para mejorar competencias clave como gestión de inventarios, habilidades digitales y técnicas de venta, permitiendo a los trabajadores aportar de forma más significativa al desarrollo de las MYPEs.

f. Sistemas de información

El uso de sistemas de información en el Centro Comercial Confraternidad es casi inexistente, lo que representa un gran obstáculo para la modernización de sus operaciones. Actualmente, la mayoría de los comerciantes utilizan métodos manuales o herramientas básicas como cuadernos para registrar sus ventas, gestionar inventarios o realizar controles financieros. La ausencia de herramientas digitales impide una adecuada toma de decisiones informadas y limita la capacidad de los negocios para responder de manera ágil a las tendencias del mercado.

Un porcentaje muy reducido de los comerciantes ha comenzado a integrar tecnologías básicas, como hojas de cálculo o aplicaciones móviles, para organizar sus actividades comerciales. Sin embargo, estas herramientas no están estandarizadas ni coordinadas a nivel colectivo. Además, la falta de conocimientos tecnológicos entre los comerciantes impide la adopción de sistemas más avanzados, como software de punto de venta o plataformas de gestión empresarial. Las barreras económicas, como el costo inicial de instalación, también han desincentivado su implementación. El desarrollo de un sistema de información centralizado para el CCC podría permitir la

recopilación de datos en tiempo real sobre ventas, flujo de clientes y niveles de inventario, optimizando así las operaciones y estrategias del centro comercial.

g. Tecnología e investigación

El nivel de adopción tecnológica en el Centro Comercial Confraternidad es extremadamente bajo, con solo un 10.6 % de los comerciantes alcanzando un nivel alto de transformación digital. Esto se debe a múltiples factores, como la falta de acceso a capacitación, la resistencia al cambio y los altos costos asociados con la implementación de tecnología avanzada. Las herramientas más comúnmente utilizadas son redes sociales como Facebook y WhatsApp, pero su uso está limitado a funciones básicas como promoción o comunicación con clientes. No existe un enfoque integral que permita a los comerciantes aprovechar tecnologías como plataformas de comercio electrónico, aplicaciones de pago o sistemas de marketing automatizado.

En términos de investigación, el CCC no cuenta con un enfoque estructurado para identificar nuevas oportunidades de mercado o mejorar procesos. Esto impide que los comerciantes tengan acceso a información relevante sobre tendencias de consumo, precios de competidores o innovaciones tecnológicas. Aunque programas gubernamentales como "Ruta Digital" ofrecen diagnósticos y capacitación en herramientas digitales, su alcance ha sido limitado dentro del CCC. Una posible solución sería desarrollar alianzas con universidades locales o instituciones de investigación para generar estudios sobre el comportamiento de los consumidores en Cusco, identificando así oportunidades específicas para los comerciantes del CCC.

En síntesis, la evaluación interna AMOFHIT revela un Centro Comercial Confraternidad con infraestructura suficiente pero marcado por una alta informalidad que afecta todas sus áreas funcionales: la administración carece de liderazgo central y procesos estandarizados; el marketing y las ventas se basan casi exclusivamente en la atención presencial, con apenas un 10 % de comerciantes que usa redes sociales de forma efectiva; las operaciones logísticas son manuales y la baja ocupación de locales reduce el dinamismo comercial; la ausencia de registros contables formales limita el acceso a financiamiento; los recursos humanos muestran rotación, contratos informales y escasa capacitación técnica, especialmente en habilidades digitales; y los sistemas de información, así como la investigación y la adopción tecnológica, son prácticamente inexistentes, frenando la toma de decisiones basada en datos. No obstante, existen fortalezas y oportunidades: el emplazamiento en una ciudad turística, la disposición de algunos comerciantes a digitalizarse, y programas públicos como “Tu Empresa” o “Ruta Digital” que podrían financiar capacitación, dotar de tecnología básica y fomentar la creación de un sistema de información centralizado. Abordar estos frentes de manera integrada permitiría transformar las debilidades detectadas en capacidades competitivas sustentables.

Análisis FODA

Tabla 42

Análisis FODA

Análisis interno		Análisis externo	
Debilidades		Amenazas	
- Alta informalidad entre los comerciantes. - Escasa implementación de marketing digital y estrategias de ventas modernas. - Baja adopción de herramientas tecnológicas y sistemas de información. - Falta de capacitación técnica y gerencial entre los comerciantes. - Identidad corporativa débil y escaso posicionamiento frente a competidores. - Procesos logísticos manuales e ineficientes. - Acceso limitado a financiamiento formal por falta de registros contables. - Resistencia cultural al cambio tecnológico entre los comerciantes.		- Entrada de nuevos centros comerciales y competidores formales en la región. - Competencia agresiva en términos de marketing y uso de tecnología. - Barreras burocráticas que incrementan costos operativos. - Cambios en las normativas fiscales que generan incertidumbre. - Fluctuaciones en el poder adquisitivo de los consumidores locales. - Dependencia de intermediarios que encarecen los insumos.	
Fortalezas		Oportunidades	
- Ubicación estratégica en una región turística con alta afluencia de visitantes. - Infraestructura moderna con capacidad para atraer más negocios. - Diversidad de productos ofrecidos por los comerciantes. - Atención personalizada y enfoque en productos tradicionales y personalizados.		- Crecimiento del comercio electrónico y marketing digital. - Disponibilidad de programas de capacitación y formalización para MYPEs. - Incremento en el consumo interno y acceso a créditos de consumo. - Posibilidad de alianzas estratégicas con universidades e instituciones locales. - Creciente demanda por productos personalizados y tradicionales entre turistas. - Promoción de prácticas sostenibles que atraen a consumidores conscientes. - Estabilización económica en la región, favoreciendo las ventas locales. - Acceso a programas gubernamentales como "Tu Empresa" y "Ruta Digital". - Crecimiento sostenido del sector comercial en la región de Cusco.	

Nota. Elaboración propia.

Análisis CAME

Tabla 43

Análisis CAME

Estrategia		Acciones
Internos	Mantener (Fortalezas)	• Ubicación estratégica: Seguir explotando la posición geográfica del CCC como una ventaja, potenciando su atractivo para turistas y consumidores locales. • Diversidad de productos: Mantener la oferta de productos tradicionales y personalizados que diferencian al CCC de otros centros comerciales. • Atención personalizada: Continuar fomentando la relación directa entre comerciantes y clientes, que fortalece la fidelización.
	Corregir (Debilidades)	• Formalización: Implementar campañas de sensibilización y apoyo a los comerciantes para que regularicen su situación tributaria y accedan a los beneficios de la formalidad. • Capacitación técnica: Diseñar talleres específicos para mejorar las habilidades digitales, de gestión financiera y de marketing de los comerciantes. • Marketing digital: Desarrollar un plan colectivo de marketing para promocionar al CCC como un destino único, usando redes sociales y plataformas digitales. • Digitalización: Promover el uso de sistemas de gestión simples (puntos de venta, inventarios y facturación electrónica) con apoyo de programas. • Infraestructura ocupada: Incentivar la ocupación de los espacios vacíos mediante descuentos temporales en alquiler o convenios con emprendedores locales.
Externos	Afrontar (Amenazas)	• Competencia: Diferenciar al CCC destacando su enfoque en productos personalizados y tradicionales que lo conectan con la identidad cultural cusqueña. • Burocracia: Trabajar en colaboración con autoridades locales para reducir las barreras burocráticas que afectan a los comerciantes del CCC. • Cambios fiscales: Brindar asesoramiento sobre adaptaciones legales a los comerciantes, asegurando que cumplan con las normativas fiscales. • Fluctuaciones económicas: Diseñar promociones o descuentos estacionales para aumentar el flujo de clientes, especialmente en periodos de baja afluencia.
	Explotar (Oportunidades)	• Comercio electrónico: Crear una plataforma online para que los comerciantes del CCC puedan exhibir y vender sus productos a nivel local y nacional.

- Capacitación gubernamental: Aprovechar los talleres y recursos ofrecidos por programas gubernamentales para mejorar las competencias tecnológicas de los comerciantes.
 - Prácticas sostenibles: Promover la adopción de empaques biodegradables y otras prácticas eco amigables, posicionando al CCC como un modelo de sostenibilidad en Cusco.
 - Alianzas estratégicas: Establecer convenios con instituciones educativas y organizaciones para fomentar la investigación y desarrollar nuevas estrategias comerciales.
-

Objetivos SMART

Tabla 44

Objetivos SMART

Objetivo	S	M	A	R	T
	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Temporal
1. Incrementar los ingresos de los comerciantes en un 20%, mediante ventas digitales.	Incrementar ingresos usando medios digitales	20%	Con estrategias digitales adecuadas	Mejora la rentabilidad del negocio	Trimestral
2. Reducir en 15% los costos operativos, mediante digitalización de procesos administrativos.	Reducir costos operativos por medio de tecnología	15%	Con herramientas accesibles	Mejora eficiencia financiera	Semestral
3. Incrementar en 25% la inversión promedio por negocio en herramientas digitales. (POS, Apps)	Incrementar la inversión promedio por negocio	25%	Con acceso a POS y apps	Fortalece capacidades tecnológicas	Anual
4. Aumentar la calificación promedio de satisfacción del cliente digital de 3.5 a 4.5 (escala 1-5).	Elevar calificación de satisfacción del cliente digital	De 3.5 a 4.5 (escala 1-5)	Con capacitación y mejora UX (User Experience)	Mejora la experiencia de usuario	Semestral
5. Incrementar en 40 % la visibilidad del CCC en medios digitales.	Incrementar la Visibilidad digital del CCC	40%	Mediante campañas digitales	Posiciona la marca/negocio	Semestral

6. Aumentar en 20 % la fidelización de clientes digitales.	Aumentar la fidelización de clientes digitales	20%	A través de CRM (Customer Relationship Management) y promociones digitales	Fortalece la relación con los clientes digitales	Semestral
7. Reducir en 20 % el tiempo que demora una venta usando medios digitales.	Reducir el tiempo de venta	20%	Con procesos ágiles y sistemas de pago	Incrementa productividad	Trimestral
8. Digitalizar el 70 % de boletas y facturas emitidas por negocio.	Digitalizar los comprobantes de pago	70%	Con herramientas electrónicas	Mejora gestión tributaria y control	Semestral
9. Mejorar en 25 % la eficiencia operativa mediante procesos digitales	Mejorar la eficiencia operativa	25%	Con automatización y digitalización	Reduce tiempos y errores	Semestral
10. Capacitar al 70% de comerciantes en competencias digitales.	Capacitación de Comerciantes en competencias digitales	70% de comerciantes	Mediante talleres y mentoría	Fortalece competencias	Trimestral
11. Fomentar la innovación digital en el 40 % de negocios.	Fomentar innovación digital	40%	Con apoyo técnico y asesorías	Mejora diferenciación y competitividad	Trimestral
12. Lograr que el 60 % de MYPEs integren nuevas tecnologías.	Integrar nuevas tecnologías	60%	Incorporar tecnología	Acelera transformación digital	Mensual

Nota. Elaboración propia.

Propuesta de transformación digital

A. Capacitación y formación

La capacitación es fundamental para superar las barreras tecnológicas que limitan la competitividad de las MYPEs. Esta sección detalla programas diseñados específicamente para las necesidades del Centro Comercial Confraternidad.

a. Programas de capacitación propuestos

- Uso de herramientas digitales prácticas

Capacitación para utilizar herramientas clave como Google Workspace, plataformas de redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok), aplicaciones de pago digital (Yape, Plin), y sistemas POS para la gestión de ventas e inventarios.

Duración: 12 sesiones distribuidas en 6 semanas, con un enfoque práctico y orientado a resultados inmediatos.

Resultados Esperados: Mejora en la eficiencia operativa, automatización de procesos y reducción de costos administrativos.

- Diseño de estrategias digitales

Capacitación para diseñar estrategias de marketing digital, incluyendo la segmentación del mercado, el desarrollo de campañas publicitarias efectivas y la creación de contenidos atractivos.

Duración: 10 sesiones, complementadas con actividades prácticas como simulación de campañas y análisis de casos locales exitosos.

Resultados Esperados: Incremento en la visibilidad de las MYPES, atracción de nuevos clientes y fortalecimiento de la fidelización.

- **Gestión de E-commerce y logística digital**

Formación en la creación y gestión de tiendas en línea utilizando plataformas accesibles, integrando sistemas de logística y pagos digitales.

Duración: 8 sesiones con seguimiento posterior durante 3 meses.

Resultados Esperados: Mayor alcance de mercado, con ventas online que complementen las físicas.

- **Taller de innovación empresarial**

Introducción a la identificación de oportunidades innovadoras mediante el uso de tecnologías y tendencias del mercado. Ejemplos de aplicación: diversificación de productos y servicios, y personalización de ofertas.

Duración: 5 sesiones intensivas con proyectos aplicados a los negocios de los participantes.

Resultados Esperados: Adaptación de las MYPEs a las demandas cambiantes del mercado.

b. Metodología de Capacitación

- **Enfoque por casos reales:**

Los programas incluirán el análisis de casos de éxito de MYPEs que lograron una transformación digital efectiva. Los participantes replicarán y adaptarán estas estrategias.

- **Evaluación continua:**

Se realizarán evaluaciones al inicio, intermedio y final de los programas, midiendo la adquisición de competencias y el impacto en sus negocios.

B. Estrategias de marketing digital

a. Digitalización de las operaciones comerciales

- Sistema de gestión integrada para el CCC: Implementar un sistema centralizado que permita registrar y controlar el flujo de inventarios, ventas y facturación de los comerciantes. Este sistema debe ser accesible mediante aplicaciones móviles o plataformas web.
- Promoción de la Facturación Electrónica: Capacitar a los comerciantes en el uso de herramientas de facturación digital, garantizando cumplimiento con las normativas fiscales y aumentando la transparencia financiera.

b. Creación de una plataforma de comercio electrónico

- E-commerce para el CCC: Desarrollar una plataforma online donde los comerciantes puedan mostrar y vender sus productos a nivel local, nacional e internacional. Esta plataforma incluirá opciones de pago digital, como transferencias bancarias y billeteras electrónicas.
- Catálogo digital compartido: Crear un catálogo online que destaque la diversidad de productos del CCC, especialmente los productos tradicionales y personalizados, dirigidos tanto a consumidores locales como a turistas.

a. Estrategias de redes sociales

- Campañas en redes sociales: Lanzar campañas de promoción digital en plataformas como Facebook, Instagram y TikTok para posicionar al CCC como un destino comercial único en Cusco.

- Capacitación en marketing digital: Organizar talleres regulares para enseñar a los comerciantes a usar herramientas de marketing online, como Google Ads y redes sociales, para captar nuevos clientes.
- Google My Business: Optimizar la presencia del CCC en Google para aumentar su visibilidad en búsquedas relacionadas con el turismo y el comercio local.

b. Fortalecimiento de capacidades digitales

- Talleres de capacitación técnica: Implementar un programa continuo de formación en habilidades digitales, que incluyan temas como comercio electrónico, gestión de inventarios y atención al cliente digital.
- Alianzas con universidades: Establecer convenios con instituciones educativas locales para desarrollar programas de capacitación tecnológica orientados a las necesidades específicas de los comerciantes del CCC.

c. Estrategias de sostenibilidad digital

- Promoción del uso de energías renovables: Implementar medidas para reducir el consumo energético del CCC, como la instalación de sistemas de iluminación LED y la promoción del reciclaje digital (minimizar impresiones y papel).
- Embalajes sostenibles: Fomentar el uso de embalajes biodegradables y ecológicos entre los comerciantes del CCC.

Tabla 45*Indicadores de éxito KPIs*

Perspectiva	Objetivo Estratégico (12 meses)	Acción o Iniciativa Clave (12 meses)	Indicador	Frecuencia de medición
Financiera	Incrementar los ingresos de los comerciantes en un 20%, mediante ventas digitales.	Capacitar a los comerciantes en canales en ventas digitales. Y hacer seguimientos de los ingresos mensuales.	(%) de ingresos digitales/ingresos totales	Trimestral
	Reducir en 15% los costos operativos mensuales mediante digitalización de procesos administrativos.	Implementar software de gestión básica.	% de reducción de costos operativos	Semestral
	Incrementar en 25% la inversión promedio por negocio en herramientas digitales. (POS, Apps)	Identificar fuentes de financiamiento y asesorar inversión en herramientas tecnológicas.	% de incremento en herramientas digitales/ respecto al año anterior	Anual
Cliente	Aumentar la calificación promedio de satisfacción del cliente digital de 3.5 a 4.5 (escala 1-5).	Habilitar canales digitales (WhatsApp, redes sociales) en el 50% de los negocios.	Encuesta de satisfacción digital (1-5)	Semestral
	Incrementar en 40 % la visibilidad del CCC en medios digitales.	Crear catálogos digitales, perfiles en redes sociales y campañas de alcance.	Nº de seguidores e interacciones	Semestral
	Aumentar en 20 % la fidelización de clientes digitales.	Lanzar promociones digitales, sorteos por WhatsApp, Facebook y Tiktok.	N.º de clientes digitales recurrentes respecto al número total de clientes digitales	Semestral

Procesos Internos	Reducir en 20 % el tiempo que demora una venta usando medios digitales.	Implementar el uso de POS, QR y apps de pago rápido.	Tiempo promedio por venta (minutos)	Trimestral
	Digitalizar el 70 % de boletas y facturas emitidas por negocio.	Enseñar a usar sistemas de boletas electrónicas	% de documentos digitales	Semestral
	Mejorar en 25 % la eficiencia operativa mediante procesos digitales	Identificar cuellos de botella y digitalizar procesos como venta, pagos o inventarios.	Ventas/hora	Semestral
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar al 70% de comerciantes en competencias digitales.	Realizar 4 talleres de alfabetización digital.	% de comerciantes capacitados	Trimestral
	Fomentar la innovación digital en el 40 % de negocios.	Lanzar convocatoria de ideas innovadoras en 6 rubros del CCC.	% de negocios que implementaron al menos una innovación.	Trimestral
	Lograr que el 60 % de MYPEs integren nuevas tecnologías.	Introducir una tecnología digital básica por negocio (POS, apps, etc.).	N.º de tecnologías adoptadas	Mensual

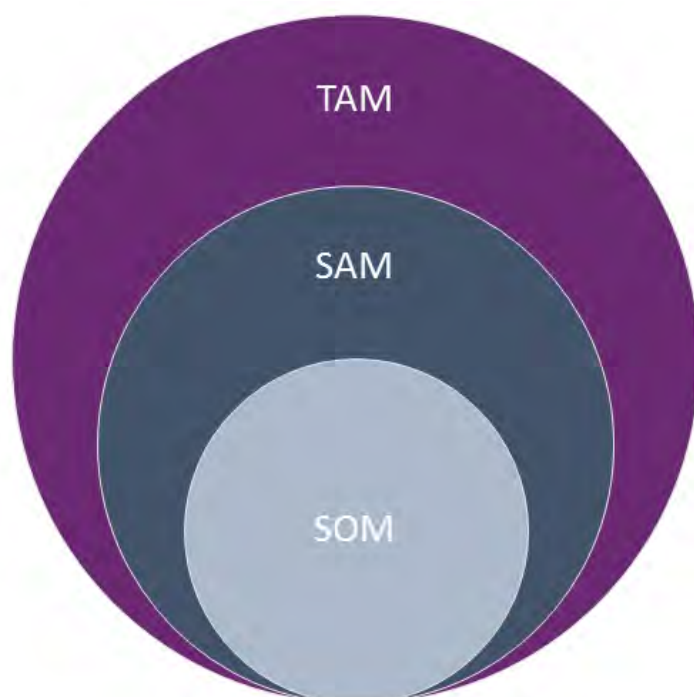
Nota. Elaboración propia.

Modelo TAM, SAM y SOM

Para fortalecer la competitividad y la modernización de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, es fundamental comprender el tamaño y alcance del mercado objetivo y por ello se propone la metodología de segmentación de mercado TAM-SAM-SOM. Este enfoque permite definir con claridad y forma progresiva el mercado total, el mercado disponible y el mercado objetivo que podrían ser impactados por su proceso de transformación digital.

Figura 20

Modelo TAM-SAM-SOM



Nota. Elaboración propia.

Estimación del mercado total (TAM)

Para calcular el TAM, se consideró los siguientes filtros: se toma a personas mayores a 18 años que se encuentran en el NSE B-C-D de Cusco urbano, personas con acceso a internet y/ o Smartphone.

Tabla 46*Estimación del mercado total disponible (TAM)*

Segmento	Valor estimado	Fuente
Población ciudad del Cusco	500 000	INEI proyecciones 2024
% mayores a 18 años	71%	INEI
% NSE B, C Y D	88%	ENAH0 2023
% con acceso a internet	85%	ENAH0 2023

Nota. Elaboración propia.

$$\text{TAM} = 500\,000 * 0.71 * 0.88 * 0.85$$

$$\text{TAM} \approx 265\,540 \text{ personas}$$

Equivale al total de personas mayores a 18 años, con perfil digital, que viven en la ciudad del Cusco y puede ser alcanzado por las estrategias digitales del Centro Comercial Confraternidad.

Estimación del mercado disponible (SAM)

Es el subconjunto del TAM al que el Centro Comercial de Confraternidad puede acceder de forma efectiva, dado que se ubica en una zona específica y su área de influencia está compuesta principalmente por los distritos cercanos. Además, factores como la conectividad y el nivel socioeconómico, y la afinidad de usar plataforma digital influye en la delimitación realista de este mercado.

Tabla 47*Cálculo del mercado servible disponible (SAM)*

Distritos considerados	Cantidad	%
Cusco	89 636	20%
Santiago	69 154	15%
Wánchaq	46 191	10%
San Sebastián	83 497	19%
San Jerónimo	42 592	10%
TOTAL	334 070	74%

Nota. Elaboración propia.**SAM = 265 540*74%****SAM ≈ 196 499 personas**

Son los consumidores reales en edad adulta, NSE B, C y D, Con acceso a Internet, que viven en los distritos más cercanos al Centro Comercial de Confraternidad, con alta posibilidad de ser alcanzados por la propuesta de valor y estrategia digital.

Estimación del mercado disponible (SOM)

Es el número realista de SAM, que sería posible captar, tomando en cuenta los recursos actuales del Centro Comercial de Confraternidad y una estrategia digital moderada. Es razonable captar el 30% del SAM, basándose en la penetración moderada del primer año.

- No es un centro comercial nuevo, pero sí busca mejorar su canal digital.
- Tiene una marca reconocida, pero aún no realiza campañas masivas digitales.
- El público objetivo NSE B, C Y D tiene acceso a internet, pero la frecuencia de compra aún es tradicional.
- La competencia en canales digitales es creciente, pero aún moderada.

Tabla 48*Cálculo del mercado objetivo real (SOM)*

SAM	% Estimada
196 499	30%

Nota. Elaboración propia.

$$\text{SOM} = 196\,500 \times 30\%$$

$$\text{SOM} \approx 58\,950 \text{ personas}$$

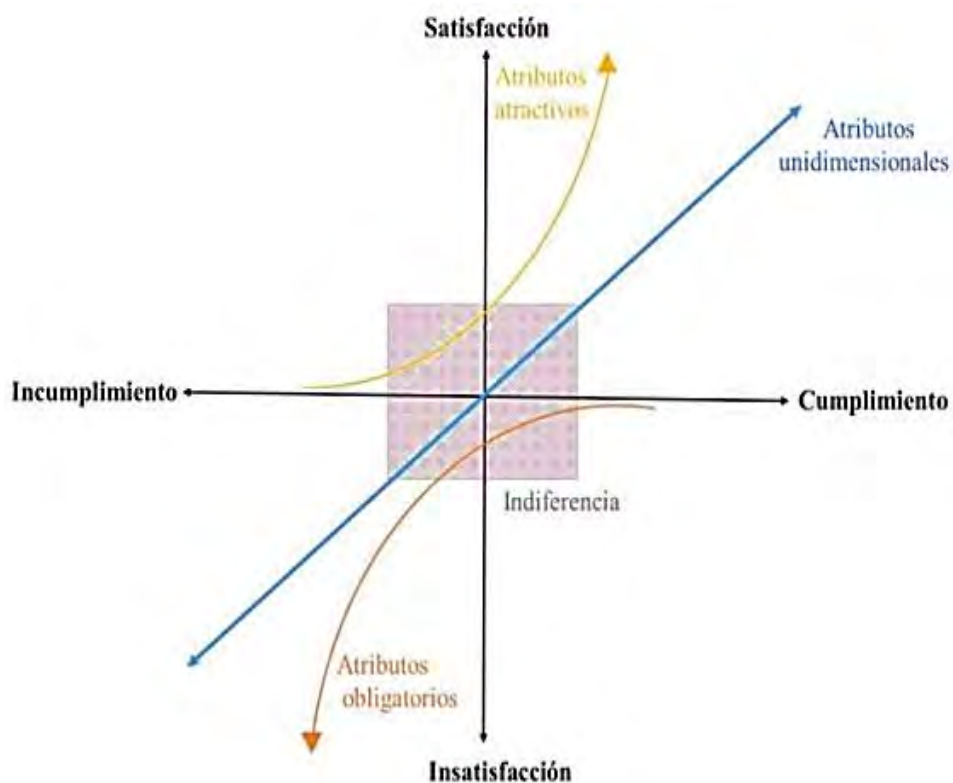
El SOM estimado es de 58 950 personas, representa el grupo de consumidores que, tras la mejora de la oferta tecnológica de las MYPEs, manifiestan una intención real, combinando la atención presencial y digital con estrategia moderada. Este segmento piloto es fundamental para obtener indicadores de satisfacción y métricas de uso, pues su comportamiento servirá de referencia para ajustar la experiencia de usuario, garantizar la usabilidad de los canales y demostrar el retorno de la inversión a las empresas y potenciales inversores.

Modelo KANO

A continuación, se introduce la aplicación del Modelo de Kano al contexto de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, a partir de las cinco entrevistas cualitativas llevadas a cabo con los comerciantes. Este enfoque facilita la clasificación de los diferentes atributos y la selección de aquellos que resultan más atractivos en el desarrollo de sus servicios. Este método, desarrollado en la década de 1980 por el profesor Noriaki Kano, clasifica en tres categorías: obligatorios, unidimensionales y emocionales o atractivos.

Figura 21

Modelo KANO



Nota. Elaboración propia.

De la figura 23, se estima que los atributos obligatorios o imprescindibles son aquellos que deben estar presentes ya que su ausencia puede generar insatisfacción en el consumidor. Por otro lado, los factores unidimensionales o normales corresponden a aquellos que al estar presentes generan satisfacción, pero cuya ausencia provoca insatisfacción; además, son exigidos explícitamente por el cliente. Finalmente, están los factores emocionales o atractivos corresponden a características que generan una satisfacción significativa cuando están presentes, pero no afectan si están ausentes. Su objetivo es crear sorpresa agradable en el consumidor.

Mediante el análisis de las percepciones y expectativas expresadas en cada entrevista, se identifica qué funcionalidades constituyen requisitos básicos, cuáles generan un efecto en la satisfacción, qué innovaciones pueden sorprender gratamente y cuáles resultan indiferentes o incluso contraproducentes. De este modo, se establece una hoja de ruta clara para enfocar los recursos y esfuerzos en aquellas herramientas digitales de mayor valor estratégico en el proceso de transformación digital.

A continuación, se han identificado cinco atributos digitales clave y, mediante la interpretación de las menciones expresadas por los comerciantes, se les asigna una categoría Kano con su justificación.

a) Atributos digitales seleccionados

- Pagos electrónicos
- Canales Online
- Creación de contenido
- Afiliados
- Publicidad en Línea

b) Clasificación Kano de cada atributo

Tabla 49

Clasificación Kano de cada atributo

Atributo	Must-be (Obligatorios)	One-dimensional (Unidimensionales)	Attractive (Atractivo)	Justificación
1. Pagos electrónicos	Yape / Plin	Transferencias / Pagos POS	Cajeros Automáticos	La mayoría reconoce que sin Yape “pierde ventas” y “molesta a su hijo” (Emiliana, Ángel, Estefanía) pero, una vez implementado, no genera entusiasmo extra; simplemente evita frustraciones.
2. Canales Online (Creación de Redes Sociales)	Facebook	Instagram	Tik Tok / Catálogo en WhatsApp	Casi nadie las usa para promocionar (Emiliana, Ángel), y quienes lo intentan no ven cambio inmediato; sin embargo, podrían sorprender a clientes nuevos si se hiciera bien.
3. Creación de Contenido	Fotografía		Reels	Realiza promociones semanales en línea (Ferretería), actúa como motor de crecimiento en la medida en que se extiende su uso.
4. Afiliados			Influencers / Colaboración con Marcas	No utilizan estrategias digitales. Al aplicarlas se logrará una satisfacción significativa.
5. Publicidad en Línea			Transmisiones / Promociones	Observan un impacto positivo en campañas digitales realizadas por el propio centro comercial

Nota. Elaboración propia.

c) Interpretación y recomendaciones

Atributos básicos.

1. **Pagos electrónicos (Yape/Plin):** Debe implementarse de forma inmediata para eliminar fricciones en el proceso de cobro y reducir la pérdida de ventas; ya que estas aplicaciones de pago se han convertido como medios digitales populares y de gran aceptación.
2. **Canal Online (Facebook):** Como mínimo canal de presencia en esta red social, se recomienda contar con un perfil para el negocio, puesto que permite llegar a un público amplio y ofrece herramientas publicitarias segmentadas y de bajo costo.
3. **Creación de Contenido (Fotografía):** útil para mostrar los productos y servicios, captar la atención del cliente y generar emociones que pueden influir en su decisión de compra.

Debe considerarse como requisito mínimo de implementación para todas las MYPEs antes de avanzar en otros desarrollos.

Atributos de desempeño.

1. **Pagos electrónicos (Transferencias / Pagos POS):** Facilita de manera rápida y segura el movimiento de dinero, puede acompañarse de un punto de venta (POS) para comerciantes menos familiarizados.
2. **Canal Online (Instagram):** Esta red social con contenido audiovisual por excelencia, nos brinda mayor visibilidad y acceso a datos sobre el rendimiento de las publicaciones y el comportamiento de los seguidores. Cada publicación debe optimizarse con hashtags y “stories” que incluya enlaces directos al catálogo; a

mayor frecuencia de interacción, mayor será la confianza que el cliente deposite en el negocio.

Cuanto mayor sea la frecuencia y el nivel de uso, mayor será la satisfacción y el beneficio percibido. Se recomienda diseñar formaciones prácticas que impulsen a las empresas a subir de “uso ocasional” a “uso habitual” de estas herramientas.

Atributos atractivos.

1. **Pagos electrónicos (Cajeros Automáticos):** ayudará a los clientes y comerciantes a realizar sus transacciones de manera rápida y en cualquier momento, sin necesidad de ir a una sucursal, mejorando así la experiencia de compra.
2. **Canal Online (TikTok / Catálogo en WhatsApp):** Tik Tok es una red social de gran popularidad, lo que la convierte en una plataforma ideal para negocios. Permite crear contenido atractivo y entretenido, segmentar la audiencia de manera precisa y realizar transmisiones en vivo para vender y promocionar productos y servicios. Además, es posible monetizar a través de las transmisiones en vivo, recibiendo ingresos por cada 1 000 vistas.

Tener un catálogo en WhatsApp permite presentar y actualizar los productos y servicios de forma rápida y directa.
3. **Reels y videos cortos:** Captan rápidamente la atención del cliente y permiten mostrar la personalidad del negocio. Una estrategia efectiva es lanzar series de “unboxing” o “detrás de cámaras” con productos nuevos, e incentivar al público con un **porcentaje de descuento adicional** si muestran el vídeo en caja al momento de la compra.

4. **Afiliados (Influencers / Colaboración con Marcas):** Es una estrategia efectiva para obtener resultados, ya que genera confianza y credibilidad, impulsa las ventas y abre puertas a nuevos segmentos de mercado.
5. **Publicidad en Línea (Transmisiones / Promociones):** Realizar transmisiones en fechas clave para el lanzamiento de campañas (Cyber Wow y Black Friday), incluyendo demostraciones de productos y servicios, promociones, sorteos, cupones y descuentos; es una estrategia eficaz que atrae clientes y fortalece la conexión.

Aunque hoy por hoy muchas MYPEs no las valoran, su correcta utilización puede generar un “efecto sorpresa” y atraer nuevos segmentos de clientes. Puede lanzarse como proyecto piloto para mostrar casos de éxito y motivar su adopción.

Como primera fase, se puede impartir un taller obligatorio de pagos electrónicos, en el que cada comerciante configurará y pondrá en marcha sus cuentas de Yape o Plin de forma autónoma. A continuación, se puede llevar a cabo una capacitación práctica para crear y optimizar una página de Facebook, así como para producir y difundir contenido fotográfico que resalte los productos y servicios de su negocio.

Como segunda fase, se puede organizar un segundo taller especializado en transferencia bancaria y uso de POS, donde los microempresarios instalarán las aplicaciones necesarias y aprenderán a gestionarlas correctamente. Simultáneamente, se puede ejecutar un programa piloto de redes sociales: se diseñarán micro campañas en Facebook e Instagram con indicadores claros de alcance y conversión, y se puede reunir a los participantes en una sesión de intercambio de casos de éxito para analizar los resultados y buenas prácticas obtenidas.

Finalmente, se pueden desplegar iniciativas de alto impacto, tales como la instalación de cajeros automáticos, la creación de contenido atractivo mediante TikTok Ads y la monetización a través de visualizaciones en transmisiones en vivo. Asimismo, se propone desarrollar series de “reels” que incluyan incentivos, como descuentos aplicables al mostrar el vídeo en la caja.

Además, se coordinarán colaboraciones con influencers y marcas locales, se realizarán transmisiones en fechas clave para el lanzamiento de campañas que incluyan demostraciones de productos y servicios, promociones, sorteos, cupones y descuentos; midiendo el retorno de cada alianza para ajustar y escalar las estrategias más efectivas.

d) Otros atributos

En un mercado de constante cambio, la innovación y la capacidad de adaptación son clave para mantener y aumentar la competitividad. Por ello, es fundamental que un negocio se mantenga actualizado respecto a las nuevas tendencias del mercado y las necesidades de sus clientes.

Además, para que las estrategias atractivas mencionadas anteriormente tengan mayor impacto, es necesario complementarlas con otras acciones que refuercen su efectividad y aseguren resultados, como:

Marca.

- Considerando que el logotipo representa la identidad visual de una empresa y es el principal elemento a través del cual los clientes identifican rápidamente la marca, resulta fundamental mejorar el logotipo Actual del Centro Comercial siguiendo criterios estratégicos de diseño. Entre las recomendaciones principales se encuentra limitar la paleta de colores de 2 a 3 colores principales para evitar la saturación y

lograr armonía estética. Además, es esencial seleccionar colores que trasmitan significados emocionales acordes con la esencia de la empresa, dado que cada color expresa un significado emocional. Esta mejora fortalecerá la identidad de la marca y facilitará su posicionamiento con mayor fuerza.

- La implementación de una mascota para una empresa contribuye significativamente a la construcción de un rostro amigable que facilitará una conexión emocional con los clientes, permitiendo diferenciarse de la competencia y atraer a un mayor público. Además, su participación en eventos promocionales contribuye a generar una fidelización de los y fortalecer la identidad de la marca, consolidando su posicionamiento en el mercado.

Estructura.

- La ambientación es clave para crear experiencia positiva y memorable en los clientes, ya que diversos estudios demuestran que una buena ambientación puede estimular significativamente las ventas. Elementos como una buena iluminación, la selección de colores armoniosos, música apropiada y una distribución adecuada del espacio influyen directamente en la percepción que los consumidores tienen del negocio. Esto genera que los clientes permanezcan más tiempo, aumente la probabilidad de compra y fomente tanto su retorno como la recomendación a terceros.
- La temática ayuda a crear una imagen clara y distintiva que diferencia a la empresa de la competencia. Esto genera fidelidad en los clientes al resultar atractiva y facilita captar nuevos clientes. Además, disponer de un espacio temático dentro del centro comercial donde los clientes pueden tomarse fotos puede convertirse en un atractivo

punto de interés. Esto no solo motiva a más personas a visitar el lugar, sino que también a atraer otros segmentos de mercado y generar publicidad gratuita, ya que los visitantes suelen compartir sus fotos en redes sociales y otras plataformas.

Cientes.

- Una atención excelente genera opiniones positivas y fortalece la imagen de la empresa. Además, aumenta la satisfacción del cliente, permite conocer mejor sus necesidades y preferencias. Para construir una buena relación con los clientes es fundamental una comunicación clara y personalizada, ofrecer una experiencia más allá de solo vender un producto y capacitarse constantemente para ofrecer un servicio de calidad.

Plan de implementación

a. Cronograma de actividades

El plan de implementación se organiza en tres etapas principales: preparación, ejecución y seguimiento. A continuación, se detalla el cronograma estimado para un periodo de 12 meses.

Tabla 50

Cronograma de actividades

[illegible]

b. Recursos necesarios

- Recursos tecnológicos

Desarrollo e implementación de la plataforma de e-commerce, instalación de un sistema de gestión integrada, y acceso a dispositivos básicos (computadoras o tablets) para los comerciantes.

- Recursos humanos

Contratación de consultores en transformación digital, facilitadores de talleres y expertos en marketing digital.

- Recursos económicos

Financiamiento inicial para las herramientas tecnológicas y el diseño de campañas publicitarias. Este fondo podría obtenerse mediante programas de gobierno como “Tu Empresa” o asociaciones público-privadas.

5.8. Entrevistas

5.8.1. Entrevista 1 – rubro ropa

La entrevistada menciona no emplear herramientas digitales para la promoción de su negocio, aunque acepta pagos por Yape, una tarea que delega en su hijo debido a su falta de conocimiento sobre el uso de la aplicación. Reconoce que esta forma de pago ha sido crucial para evitar la pérdida de ventas, especialmente en momentos de baja afluencia de clientes. No utiliza estrategias digitales y considera que la tecnología no ha influido directamente en hacer su negocio más atractivo; sin embargo, observa un impacto positivo en campañas digitales realizadas por el propio centro comercial. Identifica como principal desafío el desconocimiento en el manejo de herramientas tecnológicas, lo que limita su capacidad de innovación y autonomía. Aunque no ha incorporado tecnología para diversificar su oferta, destaca que periódicamente evalúa las necesidades de sus clientes y ajusta sus productos para atraerlos.

5.8.2. Entrevista 2 – rubro costurera

El entrevistado utiliza WhatsApp como herramienta clave para comunicarse con sus clientes, permitiéndole coordinar encargos, recibir referencias visuales y mostrar avances en sus trabajos. También acepta pagos por Yape, lo cual considera beneficioso por la rapidez, comodidad y seguridad que ofrece tanto para él como para sus clientes. Además, la tecnología ha sido útil para implementar cámaras de seguridad en su negocio, así como para mejorar sus técnicas mediante tutoriales en línea, lo que ha fortalecido su competitividad. Ha diversificado sus servicios al pasar de realizar arreglos básicos a confeccionar prendas completas, una estrategia que ha sido bien recibida por sus clientes. Reconoce que el aprendizaje y adaptación al uso de herramientas digitales han sido desafiantes, pero valora cómo estas han mejorado su organización, eficiencia y percepción ante los clientes, haciendo su negocio más atractivo y profesional.

5.8.3. Entrevista 3 - rubro calzados

El entrevistado no utiliza herramientas digitales debido a un temor a ser engañado y a la falta de alguien que le enseñe a manejarlas. En lugar de depender de la tecnología, enfoca su competitividad en diversificar su oferta, añadiendo productos novedosos como pelotas y sandalias para atraer a diferentes tipos de clientes. Aunque no emplea medios digitales, identifica las necesidades de los clientes al observar patrones de compra y ajusta su inventario en función de estas preferencias. Considera que el buen trato hacia los clientes y la variación en la mercadería son los pilares fundamentales para mantener la satisfacción y fidelidad de quienes visitan su negocio. Rubro:

5.8.4. Entrevista 4 – rubro juguetería

La entrevistada utiliza Yape como su única herramienta digital, considerándola esencial para no perder ventas y facilitar pagos rápidos. Aunque no promociona su negocio en redes sociales

ni en otras plataformas digitales, ha diversificado su oferta al incluir peluches junto a los juguetes tradicionales, lo que ha sido bien aceptado por sus clientes. Inicialmente enfrentó desafíos al usar Yape, como dificultades con la instalación y el aprendizaje de su funcionamiento, pero logró superarlos con la ayuda de su hija. Reconoce que aceptar pagos digitales ha hecho su negocio más competitivo y atractivo, aunque aún no ha explorado estrategias digitales avanzadas para la promoción o expansión de su negocio.

5.8.5. Entrevista 5 – rubro ferretería

El entrevistado utiliza Marketplace y Yape para promover su negocio y gestionar pagos, herramientas que considera fundamentales para atraer clientes y aumentar la rapidez en las transacciones. Destaca que estas estrategias han incrementado sus ventas aproximadamente en un 30 % y han facilitado una mejor interacción con los compradores. También realiza promociones semanales en línea y diversifica su oferta incluyendo productos poco comunes en el centro comercial, lo que ha sido bien recibido por sus clientes. Aunque enfrentó desafíos iniciales al aprender a utilizar estas herramientas, ahora considera que la transformación digital ha sido un factor positivo en la competitividad de su negocio, mejorando tanto la eficiencia de las operaciones como la percepción de su negocio en el mercado.

5.9. Discusión

Los resultados del estudio confirman que las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad en Cusco presentan un bajo nivel de transformación digital, donde solo el 10.6 % alcanza un nivel alto de adopción tecnológica. Este hallazgo coincide con lo reportado por Ángel (2019) y Campoverde (2022), quienes evidenciaron un bajo nivel de transformación digital en las MIPYMES latinoamericanas, lo cual afecta directamente su competitividad. La resistencia al cambio, el escaso acceso a capacitación y la limitada infraestructura digital siguen siendo factores

comunes, pero en el caso de Cusco, se acentúan debido a restricciones económicas, educativas y tecnológicas, lo que refuerza la necesidad de propuestas contextualizadas. También, con lo reportado por Mendoza et al. (2022), quienes identificaron que el 12 % de las MYPEs en Lima enfrentan barreras similares, como falta de capacitación y resistencia al cambio. Esta situación puede interpretarse mediante el enfoque de Páez et al. (2021), quienes afirman que la transformación digital no solo implica adoptar tecnologías, sino reconfigurar el negocio en función de su entorno. Por ello, las MYPEs cusqueñas requieren estrategias adaptadas a su realidad local para que el proceso digital sea efectivo, progresivo y sostenible.

La relación entre transformación digital y competitividad fue confirmada mediante un el Rho de Spearman, que indicó una correlación moderada positiva de 0.586 con un valor $p = 0.000$, lo cual valida empíricamente la hipótesis del estudio. Este resultado respalda teóricamente el modelo de Porter (1985) sobre la ventaja competitiva y se alinea con estudios como los de Chihuahua y Ramírez (2022) o Pérez y Fischer (2023), quienes demostraron que las empresas con mayor digitalización logran mejoras en productividad, diversificación e innovación. Sin embargo, mientras que en Lima o México se registran avances significativos, en Cusco la digitalización aún se da de forma incipiente y fragmentada. Los resultados de esta investigación demuestran que las MYPEs que han integrado herramientas digitales básicas presentan un desempeño superior en productividad y diversificación, en línea con lo expuesto por Gutiérrez y Ramos (2021), quienes reportaron mejoras del 20 % en ventas para pequeñas empresas tecnológicamente adaptadas. Sin embargo, en el contexto cusqueño, estas mejoras parecen más moderadas debido a la limitada implementación de estrategias integrales.

El análisis de barreras para la transformación digital resalta la resistencia al cambio como un obstáculo significativo, lo que coincide con los hallazgos de Paredes (2020). Este autor destacó

que la resistencia al cambio es frecuentemente influida por una falta de visión estratégica y miedo a los costos asociados con la digitalización. En este estudio, dicha resistencia fue más evidente en los comerciantes mayores de 45 años, reforzando la necesidad de estrategias formativas específicas, como lo han sugerido autores como Hernández y López (2021), quienes propusieron programas de sensibilización como paso inicial en la transformación digital de negocios tradicionales.

En términos de estrategias de marketing digital, los resultados muestran que las MYPEs que han utilizado plataformas como Facebook e Instagram han experimentado una mejora significativa en su alcance y fidelización de clientes. Este resultado es similar a lo reportado por Martínez et al. (2020), quienes identificaron que el uso adecuado de redes sociales puede incrementar hasta en un 30 % las ventas de microempresas. Sin embargo, el presente estudio revela que, aunque las MYPEs cusqueñas reconocen el potencial de estas herramientas, su aplicación sigue siendo limitada, lo que sugiere la necesidad de capacitaciones más focalizadas y adaptadas a las necesidades locales.

En cuanto al uso de herramientas digitales, el nivel bajo (69.3 %) evidencia que aún existe una gran brecha tecnológica. A pesar de que estudios como los de Miranda et al. (2022) y Carrasco (2020) demuestran los beneficios de integrar soluciones digitales como Google Analytics, redes sociales o sistemas de pago, el presente estudio señala que estas prácticas aún no son comunes entre los comerciantes cusqueños. Es así, que esto se explica en parte por el perfil demográfico de los participantes, con predominio de personas mayores de 45 años y con niveles educativos secundarios o inferiores, quienes muestran mayor resistencia al cambio, tal como también fue identificado por Paredes (2020) y Hernández y López (2021).

Además, aunque se identificó que el 31.7 % de comerciantes emplea estrategias digitales en un nivel alto, la mitad se ubica en un nivel medio, lo que revela una falta de planificación y continuidad en su aplicación. Estos resultados se conectan con lo planteado por la teoría de Mena y Mena (2021), quienes advierten que sin una estrategia clara, el uso de herramientas digitales tiende a ser superficial o ineficiente. Este estudio también identificó que las estrategias se aplican más en rubros como tecnología y moda, mientras que otros sectores como ferretería o alimentos siguen dependiendo casi exclusivamente de métodos tradicionales.

Respecto a la competitividad, si bien una minoría muestra niveles altos, la mayoría se encuentra en niveles moderados o bajos, especialmente en dimensiones como creación de valor, innovación y productividad. Esto respalda los modelos propuestos por Luna et al. (2021) y Išoraitė (2018), que señalan que para lograr una ventaja competitiva sostenible, las empresas deben integrar innovación, calidad y estrategias diferenciadas. En este sentido, las MYPES del centro comercial aún tienen limitaciones en aspectos como capacitación del personal, mejora continua y exploración de nuevos mercados, tal como también fue identificado por antecedentes nacionales como el de Castillo y Sánchez (2022) y Paredes y Vilca (2021).

Finalmente, la contribución de redes colaborativas entre las MYPEs emerge como un tema prometedor. En este estudio, se observó que los comerciantes que participaron en iniciativas conjuntas, como ferias locales, reportaron beneficios significativos en términos de costos y visibilidad. Este hallazgo respalda la propuesta de Castells (1996) en su teoría de la sociedad en red, la cual destaca que la colaboración puede generar valor agregado en entornos comerciales. A diferencia de estudios previos, como el de Romero y Chávez (2019), que analizaron redes en áreas urbanas más desarrolladas, este estudio subraya el potencial de las redes en regiones con características culturales y económicas particulares como Cusco.

CONCLUSIONES

1. Se comprobó la hipótesis general, concluyéndose que el diseño de la propuesta de transformación digital para las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad se fundamenta en un diagnóstico que evidenció un bajo nivel de adopción tecnológica y limitaciones estructurales, financieras y formativas. En respuesta, se estructuró una propuesta integral basada en el análisis PESTEL, AMOFHIT, FODA-CAME y modelos de mercado, que incorpora estrategias de capacitación, digitalización operativa y marketing digital, con objetivos SMART orientadas a mejorar la competitividad, productividad e innovación. Esta propuesta busca no solo modernizar las prácticas comerciales, sino también promover un entorno empresarial más inclusivo, sostenible y adaptado a los desafíos del entorno digital actual.
2. Se comprobó la hipótesis específica 1, concluyéndose que el análisis de la transformación digital en las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad evidenció un nivel mayoritariamente bajo, con un 49.1 % de comerciantes que presentan adopción limitada de herramientas y procesos digitales. Las dimensiones con menores niveles fueron herramientas digitales con 69.3 % en nivel bajo, creación de valor con 67.0 % y cambios estructurales con 45.0 %, lo que refleja brechas tecnológicas significativas y una escasa integración estratégica de la digitalización. Aunque la dimensión estrategias digitales presenta mejores resultados con 31.7 % en nivel alto, el uso generalizado y estructurado de la transformación digital aún es limitado. Estos hallazgos evidencian la necesidad de fomentar procesos formativos, asesoría técnica y una cultura organizacional orientada al cambio digital progresivo.

3. Se comprobó la hipótesis específica 2, concluyéndose que la competitividad mostró que la mayoría de las MYPEs se encuentra en un nivel medio, representan el 65.6 % del total, lo que refleja un desarrollo competitivo intermedio con potencial de mejora. La productividad y la diversificación fueron las dimensiones con mayor porcentaje en nivel alto, ambas con 32.1 %, lo que indica avances importantes en eficiencia operativa y ampliación de oferta. Sin embargo, la innovación alcanzó solo un 6.0 % en nivel alto y 33.5 % en nivel bajo, mientras que la ventaja competitiva tuvo un 21.1 % en nivel bajo, lo cual revela limitaciones para destacar en el mercado y generar propuestas de valor diferenciadas. En consecuencia, se requiere fortalecer la capacidad innovadora y competitiva a través de formación estratégica, incorporación tecnológica y diferenciación comercial.
4. Se comprobó la hipótesis específica 3, concluyéndose que existe una relación positiva, moderada y estadísticamente significativa entre la transformación digital y la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad mediante la prueba estadística de Rho de Spearman con un coeficiente de 0.586 y un nivel de significancia de 0.000. Este resultado valida que un mayor grado de transformación digital se asocia con un mejor desempeño competitivo. Las empresas que incorporan tecnologías digitales en sus procesos operativos tienden a mejorar su productividad, su capacidad de innovación y su posicionamiento frente a la competencia.
5. Se comprobó la hipótesis específica 4, concluyéndose que los cambios estructurales derivados de la transformación digital tienen una influencia positiva y significativa sobre la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad ($\beta = 0.292$; $p = 0.000$). Esta dimensión evidenció una contribución moderada pero sólida, lo que indica que la reorganización de procesos internos, la implementación de nuevas estrategias digitales

y la adaptación de la estructura operativa son factores clave para fortalecer el desempeño competitivo en este grupo empresarial.

6. Se comprobó la hipótesis específica 5, concluyéndose que la creación de valor generada por la transformación digital mostró una influencia positiva con la competitividad ($\beta = 0.187$), pero esta no fue estadísticamente significativa ($p = 0.061$), por lo que la hipótesis fue rechazada. Esto sugiere que, si bien se reconoce el potencial de las innovaciones digitales para mejorar el rendimiento del negocio, su aplicación concreta aún no se traduce de manera clara en ventajas competitivas dentro del contexto de las MYPEs evaluadas.
7. Se comprobó la hipótesis específica 6, concluyéndose que la dimensión disrupciones presentó el coeficiente más alto del modelo ($\beta = 0.387$; $p = 0.000$), estableciendo una influencia fuerte y significativa en la competitividad. Esto demuestra que la capacidad de estas empresas para identificar nuevas necesidades, romper patrones tradicionales y adoptar tecnologías emergentes es un motor decisivo para su ventaja competitiva. Este hallazgo resalta la importancia de fomentar una cultura empresarial flexible, orientada al cambio y a la innovación continua.
8. Se comprobó la hipótesis específica 7, concluyéndose que las estrategias digitales no tienen una influencia significativa en la competitividad de las MYPEs ($\beta = 0.099$; $p = 0.157$), lo que llevó al rechazo de la hipótesis. Aunque estas estrategias están presentes, su implementación no parece tener el peso suficiente para incidir en la mejora del posicionamiento competitivo. Esto puede estar relacionado con una falta de alineación estratégica, escasa planificación digital o una visión empresarial aún tradicional en cuanto al uso de tecnología.

9. Se comprobó la hipótesis específica 8, concluyéndose que el uso de herramientas digitales tiene una influencia negativa y no significativa con la competitividad ($\beta = -0.090$; $p = 0.175$). Este resultado evidencia que, a pesar de contar con acceso a tecnologías como redes sociales o aplicaciones, el uso que hacen las MYPEs de estas herramientas es limitado o ineficiente, lo cual no genera un impacto competitivo claro. Esta situación plantea la necesidad de capacitar a los comerciantes en el uso estratégico de estas tecnologías para potenciar su efectividad.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda implementar de manera integral y progresiva la propuesta de transformación digital desarrollada en esta investigación, considerando su aplicación por etapas y adaptada al contexto real de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad. Esta implementación debe centrarse en tres frentes clave: programas de capacitación continua, asesoramiento técnico especializado para acompañar la adopción tecnológica y la priorización de las de fácil adopción como: WhatsApp Business, sistema de cobros electrónicos y catálogos digitales. Asimismo, se sugiere impulsar estrategias digitales accesibles y escalables. Centrarse en tecnologías. El objetivo es reducir progresivamente las limitaciones estructurales, financieras y tecnológicas identificadas en el diagnóstico, contribuyendo así a mejorar la competitividad, productividad e innovación de estas unidades empresariales.
2. Se recomienda diseñar e implementar un plan de formación digital dirigido a los propietarios y gestores de las MYPEs, con contenidos prácticos y contextualizados que aborden el uso eficaz de herramientas tecnológicas, estrategias de creación de valor y reorganización estructural. Este plan debe ejecutarse a través de módulos secuenciales, presenciales y virtuales, que incluyan el uso de herramientas como Canva, Google forms y sistemas de ventas digitales, también incluir ejemplos reales de los comerciantes del mismo centro comercial. Crear alianzas con instituciones educativas y tecnológicas, con programas del Estado, con el fin de facilitar asesores y materiales.
3. Se recomienda establecer programas de fortalecimiento empresarial que prioricen el desarrollo de capacidades para la innovación, la diferenciación de la oferta y el posicionamiento estratégico en el mercado. Estos programas deben incluir talleres

prácticos sobre diseño de propuestas de valor, gestión de marca, segmentación de mercado y estrategias de precio. Hacer uso de herramientas como el benchmarking local , también complementar con asesorías personalizadas que ayuden a las MYPEs a revisar catálogos, empaques, canales de ventas, optimización de la atención al cliente.

4. Se recomienda que las autoridades locales, instituciones de desarrollo y gremios empresariales impulsen políticas públicas y planes de acción enfocados en fortalecer la transformación digital como eje transversal para mejorar la competitividad de las MYPEs. Esta acción debe concebirse como un proceso completo de cambio organizacional, cultural y estratégico, y no solo como adopción de herramientas tecnológicas. En este sentido, se debe considerar establecer fondos de financiamiento o subvenciones municipales para la adquisición de software especializado, participación en capacitaciones digitales y acceso a conectividad, adaptados a los pequeños negocios del centro comercial.
5. Se recomienda promover la reestructuración organizacional de las MYPEs mediante metodologías simples de gestión del cambio, que permitan rediseñar procesos internos, mejorar la toma de decisiones y optimizar el uso de los recursos. Para ello, es clave emplear diagnósticos internos con herramientas visuales de fácil comprensión, como matriz de funciones, cronogramas operativos o diagrama de flujos, que permite identificar áreas críticas y oportunidades de mejora. Esta reestructuración se puede lograr a través de programas de consultoría aplicada, donde expertos acompañen a los empresarios en la implementación de nuevas estrategias digitales, adecuación de estructuras operativas y adopción de herramientas tecnológicas que permitan una gestión más eficiente y alineada con los objetivos de competitividad.

6. Se recomienda fomentar el diseño e implementación de estrategias orientadas a la creación de valor desde una perspectiva centrada en el cliente. Esto implica que las MYPEs deben identificar con claridad qué valor ofrecen, cómo lo entregan y cómo lo comunican en el entorno digital. Para ello, se deben desarrollar capacitaciones prácticas que ayuden a identificar quiénes son sus clientes frecuentes e ideales, y adaptar sus productos y/o servicios a sus necesidades. En estas capacitaciones pueden usar ejercicios simples como hacer listas o comentar experiencias reales. También se puede usar herramientas básicas de retroalimentación como encuestas o WhatsApp, que permitan recopilar información valiosa sobre la experiencia de los clientes y examinar esta información para tomar mejores decisiones. El acompañamiento con herramientas prácticas permitirá que la innovación digital se convierta en beneficios tangibles, que incidan en la lealtad del cliente y la sostenibilidad del negocio.
7. Se recomienda fortalecer la cultura empresarial hacia una orientación innovadora y disruptiva, promoviendo espacios de formación y sensibilización que estimulen la creatividad, el pensamiento estratégico y la adopción de tecnologías emergentes. Esto puede realizarse mediante talleres de innovación, ferias tecnológicas, incubadoras de ideas y redes colaborativas entre empresarios del centro comercial. Establecer grupos de comerciantes innovadores como referentes para compartir buenas prácticas. Estas acciones contribuirán a dinamizar el entorno empresarial, promover una mentalidad abierta al cambio y consolidar las disrupciones como un elemento estructural del crecimiento competitivo.
8. Se recomienda revisar y rediseñar las estrategias digitales utilizadas por las MYPEs, asegurando que estén alineadas con sus objetivos comerciales, capacidades internas y

necesidades del mercado. Para ello, se sugiere implementar planes de marketing digital con metas claras y seguimiento constante, para cada MYPE, que incluyan el uso adecuado de redes sociales, comercio electrónico y herramientas de análisis digital. Además, se debe brindar acompañamiento técnico continuo que ayude a los comerciantes a planificar, ejecutar y evaluar sus estrategias de manera más efectiva.

9. Se recomienda desarrollar programas específicos de capacitación en el uso estratégico de herramientas digitales, enfocados en mejorar su funcionalidad y vinculación con los objetivos del negocio. Estas capacitaciones deben ir más allá del uso técnico, e incluir enfoques sobre cómo generar contenido atractivo, interactuar con clientes, analizar resultados y traducir el uso digital en mejoras concretas como el aumento de ventas, fidelización del cliente y posicionamiento competitivo. Para ello, es clave utilizar metodologías prácticas, casos reales y herramientas adaptadas al nivel de conocimiento de los comerciantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, J., & Escudero, F. (2022). *Transformación con sentido digital 2022: Madurez digital de las organizaciones en Perú*. Lima: EY. https://www.ey.com/es_pe/consulting/madurez-digital-en-peru
- Aliaga, M., & Ríos, M. (2022). *Gestión empresarial y competitividad de las MYPES en el centro Comercial América, La Victoria, 2021*. Universidad Autónoma del Perú. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/2256/Aliaga%20Terrazos%2c%20M.%20E.%2c%20%26%20R%c3%ados%20Sixto%2c%20M.%20N..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ángel, G. (2019). *Relación entre la competitividad y la transformación digital de las MiPymes colombianas*. [Tesis de maestría, Universidad Ean]. Repositorio Institucional UEAN. <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/9810/AngelGemma2020.pdf?sequence=1>
- Arias, J. (2022). Competitividad: un enfoque basado en recursos estratégicos de gestión empresarial. *Techno Review*(1), 2-15. <https://journals.eagora.org/revTECHNO/article/download/4449/2811>
- Banco Mundial . (2023). *Creando mercados en el Perú: Nuevas oportunidades desde las regiones*.
- BCRP. (2024). Informe de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas: Setiembre 2024. *NOTAS DE ESTUDIOS DEL BCRP*, 70(4), 1-14. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2024/nota-de-estudios-70-2024.pdf>
- Becker, W., & Schmid, O. (2020). The right digital strategy for your business: an empirical analysis of the design and implementation of digital strategies in SMEs and LSEs. *Business*

- Research*(13), 985-1005. <https://doi.org/https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-020-00124-y>
- Blanco, L. (2021). La disrupción como fenómeno organizacional. *Gestión y Gerencia*, 15(2), 51-68. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.6660738>
- Borghino, M. (2019). *Disrupción: Más allá de la innovación*. Ciudad de Mexico: Grijalbo. https://www.academia.edu/es/53198671/Disrupci%C3%B3n_M%C3%A1s_all%C3%A1_de_la_innovaci%C3%B3n
- Borissova, V. (2021). Digital transformation for digital competitiveness at a micro level. *Икономически изследвания*(1), 89-106. <https://doi.org/https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=914506>
- Campos, J., Choque, C., Olmos, D., & Uribe, Y. (2024). Estrategias de transformación digital en empresas tradicionales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(105), 289-302. <https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.105.19>
- Campoverde, M. (2022). *La transformación digital con énfasis en la competitividad de las empresas bananeras de la provincia de El Oro*. [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil]. Repositorio Institucional UTEG. <http://181.39.139.68:8080/bitstream/handle/123456789/1675/La%20transformaci%C3%B3n%20digital%20con%20%C3%A9nfasis%20en%20la%20competitividad%20de%20las%20empresas%20bananeras%20de%20la%20provincia%20de%20El%20Oro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carrasco, M. (2020). Herramientas del marketing digital que permiten desarrollar presencia online, analizar la web, conocer a la audiencia y mejorar los resultados de búsqueda.

- Perspectivas*(45), 1-12.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332020000100003
- Carrasco, S. (2019). *Metodología de la investigación científica*. San Marcos.
- Carro, R., & González, D. (2015). Productividad y competitividad. *Administración de las operaciones*(1), 1-18.
https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf
- Castañeda, E. (2021). *Propuesta de transformación digital e innovación para la empresa ZTE COLOMBIA SAS*. [Tesis de pregrado, Universidad Santo Tomás].
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/34911/2021EdgarCasta%c3%b1eda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castillo, K., & Sanchez, J. (2022). *Transformación digital y la competitividad empresarial en la agroexportadora AGN SuperFoods E.I.R.L, Las Lomas, Piura 2022*. [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/116035/Castillo_RKF-Sanchez_RJDC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- CEPAL. (2021). *Datos y hechos sobre la transformación digital*. Santiago: Naciones Unidas.
https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46766/S2000991_es.pdf
- Cespedes, R. (2020). *Competitividad empresarial de la Central De Cooperativas Agrarias Cafetaleras del valle de La Convención y Lares, de la provincia de la Convención – Cusco – 2019*. [Tesis de pregrado, Universidad Andina del Cusco]. Repositorio Institucional UAC.
https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/3440/Roslid_Tesis_bac_hiller_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Chihua, K., & Ramirez, C. (2022). *Transformación digital y su relación en la competitividad de las empresas de comidas y bebidas en Lima Moderna, 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional UPC. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/667777/Chihua_PK.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Cholán, J., & Cano, E. (2016). Tecnologías de Información y Comunicación y su Incidencia en La Competitividad de las MYPEs de Calzado del Distrito El Porvenir. *Ciencia y Tecnología*(3), 255-271. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/1497/1503>
- Chuquimarca, C., Lincango, J., & Taco, J. (2019). Estudio de la importancia de la ventaja competitiva en las organizaciones. *Tambara*, 9(52), 718-731. https://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/4.importa_ventaj_competit_organizac_FINAL.pdf
- Codreanu , C. (2021). The benefits of digitization for small and medium enterprises. *Anuarul Universitatii "Petre Andrei" din Iasi-Fascicula: Drept, Stiinte Economice, Stiinte Politice*, 28, 100-106. <https://doi.org/10.18662/upalaw/70>
- Congreso de la república. (2003). *Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa*. Lima. <https://www2.congreso.gob.pe/sicr/RelatAgenda/proapro.nsf/ProyectosAprobadosPortal/2793A844DEED008605256DB1004D26D5>
- Del Do, A. M., Villagra, M., & Pandolfi, D. (2023). Una Propuesta para la Transformación Digital en las PYMES. *RevITA*, 1(1), 7-21. <https://publicaciones.unpa.edu.ar/index.php/RevITA/article/view/979/1047>

- Díaz, G., Quintana, M., & Fierro, D. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *Innova Research Journal*, 6(1), 145-161.
<https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465>
- Dini, M., Gligo, N., & Patiño, A. (2021). *Transformación digital de las mipymes. Elementos para el diseño de políticas*. Santiago: Naciones Unidas.
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/cda41fa9-3b00-41e7-9457-20cbe18510fa/content>
- Fernández, F. (2020). La pandemia acelera y transforma los procesos de cambio comunicativos. *En adComunica. Revista Científica del Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*(20), 381-383. <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2020.20.16>
- Flores, J. (2022). *Gestión del conocimiento y la competitividad en las pymes de la provincia de Espinar, Cusco, 2022*. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana Unión]. Repositorio Institucional UPU.
https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/6322/Josefina_Tesis_Licenciatura_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fontalvo, T., De la Hoz, E., & Morelos, J. (2018). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión Empresarial*, 15(2), 47-60.
<https://doi.org/10.15665/rde.v15i2.1375>
- García, M., & Forero, C. (2020). *Cambio organizacional: Una introducción al concepto*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
<https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/2cf24e5c-2417-4396-b793-dd5721f03d33/content>

- Google Maps. (2023). *Ubicación del Centro Comercial Confraternidad*.
<https://maps.app.goo.gl/z5MFtJteCcsr39Jf8>
- Guerra, I. (2017). *La transformación digital de la empresa*. [Tesis de pregrado, Universidad de Cantabria]. Repositorio Institucional UC.
<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/13402/ALONSOGUERRAIVAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2023). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: Mc Graw Hill Education.
- Hitt, M., Duane, R., & Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica* (11a ed.). Cengage Learning.
- Indecopi. (2024). *Impacto económico de la imposición de barreras burocráticas en el Perú 2023*. Lima. <https://www.gob.pe/institucion/indecopi/informes-publicaciones/5667808-impacto-economico-de-la-imposicion-de-barreras-burocraticas-en-el-peru-2023>
- INEI. (2013). *Encuesta de Micro y Pequeña Empresa*. Lima: INEI.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1139/glosario.pdf
- INEI. (2020). *Perú: Estructura Empresarial 2020*. Lima: INEI.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1861/libro.pdf
- Işoraité, M. (2018). The competitive advantages theoretical aspects. *Ecoforum*, 7(1), 1-6.
<https://core.ac.uk/download/pdf/236086745.pdf>

- Izquierdo, J., Jiménez, R., Castro, G., & Ramos, E. (2023). Competitividad empresarial de las pequeñas empresas en los años 2020 - 2022: una revisión sistemática. *Avances*, 25(2), 271-291. <http://avances.pinar.cu/index.php/publicaciones/article/>
- Jimeno, J. (2020). *Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar): ¿Qué es y cómo usarlo?* Servicio Informativo Ecuménico y Popular - SIEP.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases*.
https://www.academia.edu/9336404/Exploring_Corporate_Strategy_Exploring_Corporate_Strategy_I_T_I_O_N
- Jurburg, E., Tanco, M., & Mateo, R. (2017). What motivates employees to participate in continuous improvement activities? *Total Quality Management & Business Excellence*, 28, 1469-1488. <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1150170>
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, N., & Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must-be quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14(2), 39-40.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2074675>
- Leibowicz, J. (2011). *Estrategias de capacitación basadas en TIC para MIPYME*. Montevideo: CINTERFOR.
https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_general/estra_capmipyme.pdf
- Llorente, J. (2016). La transformación digital. *Revista uno*(24), 9-66. <https://www.revista-uno.com/wp-content/uploads/2014/04/UNO24.pdf>
- López, J. L. (2018). *Transformación digital de las empresas españolas: propuesta metodológica para llevarlo a cabo*. [Tesis de pregrado, Universidad Politécnica de Valencia].
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/109393/LORENTE%20->

%20Transformaci%3%b3n%20digital%20de%20las%20empresas%20espa%3%b1olas
%3a%20propuesta%20metodol%3%b3gica%20para%20llevarlo%20....pdf?sequence=1
&isAllowed=y

López, D. (2018). *Introducción a la transformación digital*. Catalunya: Universitat Oberta de Catalunya.

https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/144049/1/Decisiones%20y%20proyectos%20estrategicos%20de%20TI_Introduccion%20a%20la%20transformacion%20digital.pdf

Luisa, F. (2017). *Innovación empresarial*. Madrid: MH Education.
<https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448614224.pdf>

Luna, K., Zamora, E., Calle, O., & Lituma, M. (2021). Modelo de competitividad a través de la calidad e innovación como factores de rentabilidad empresarial. *Dom. Cien.*, 7(3), 990-1005. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2035>

Mamani, R. (2020). *Gestión empresarial como herramienta para la sostenibilidad de las Microempresas en la ciudad del Cusco: caso Centro Comercial Confraternidad - 2019*. Universidad Peruana Austral.
<http://uaustral.sytes.net/bitstream/handle/UAUSTRAL/191/2020%20ECONOMIA%20-%20MAMANI%20DAZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Maurya, A. (2022). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. O'Reilly .

Medeiros, V., Gonçalves, L., & Camargos, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista de la CEPAL*(129), 7-27.
https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45005/RVE129_Medeiros.pdf

- Medianero, D. (2018). *Glosario de términos. Promoción del Desarrollo Humano Sostenible*. Cajamarca: Biblioteca Nacional del Perú. <https://www.losandes.org.pe/libros/LIBRO-GLOSARIO-TERMINOS-ALAC.pdf>
- Medina, P., Chango, M., Corella, M., & Guizado, D. (2022). Transformación digital en las empresas: una revisión. *Journal of science and research*, 7, 756-769. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7726439>
- MEF. (2018). *Principales ejes para impulsar la competitividad y productividad*. Lima: MEF. https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/competitividad_productividad.pdf
- Mena, J., & Mena, S. (2021). Estrategias de marketing digital 2.0 para la generación de ingresos en pequeñas y medianas empresas. *Revista Cienciamatria*, 5(1), 371-396. <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/264>
- Mendivil, M. (2021). *Relación entre la competitividad y el potencial exportador de una empresa exportadora de prendas de vestir de fibra de alpaca, Cusco, 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional USIL. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/60a7908d-0233-4092-a0e6-f325c808030f/content>
- Ministerio de producción. (2017). *Decreto supremo N.º 012-2017-PRODUCE*. Lima. <https://www.gob.pe/institucion/produce/normas-legales/145839-012-2017-produce>
- Ministerio del Ambiente. (2023). *Cusco, Reporte Estadístico Departamental, diciembre 2023*. Lima. <https://sinia.minam.gob.pe/documentos/cusco-reporte-estadistico-departamental-diciembre-2023>

- Miranda, A., Núñez, O., & Trejo, M. (2022). Herramientas digitales que apoyan en la toma de decisiones de las mipymes en Mexico. *South Florida Journal of Development*, 3(1), 423-434. <https://doi.org/10.46932/sfjdv3n1-032>
- Municipalidad del Cusco. (2022). *Plan de acción provincial Cusco - 2022*. Cusco: Municipalidad del Cusco. <https://cusco.gob.pe/wp-content/uploads/2021/09/PAPSC-CUSCO-2022.pdf>
- Nieto, N. (2018). *Tipos de Investigación*. Lima: Universidad Santo Domingo de Guzmán. <http://repositorio.usdg.edu.pe/handle/USDG/34>
- Observatorio Socioeconómico Laboral Cusco. (2023). *Tríptico de indicadores laborales N.º 01-2023*. Cusco: Gobierno regional de Cusco.
- OEI. (2022). *Evaluación de Diseño de la Estrategia "Ruta Digital para el Desarrollo de la Digitalización de las MYPE en el Perú"*. Lima. https://www.producempresarial.pe/wp-content/uploads/2024/01/Evaluacion_Ruta_Digital_2023.pdf
- Orna, J. (2015). Creación de valor en la empresa: La estrategia continua. *Quipukamayoc*, 23(43), 103-109. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/11604>
- Pacheco, I. (2021). *Estudio de la transformación digital para la generación de ventajas competitivas en el desarrollo de las Fintech ubicadas en Lima Metropolitana*. [Tesis de pregrado, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional UL. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/14981/Pacheco_Rodriguez_%20Estudio%20de%20la%20transformaci%3%b3n%20digital%20para%20la%20generaci%3%b3n%20de%20ventajas%20competitivas%20en%20el%20desarrollo%20de%20las%20fintech.pdf?sequen
- Páez, I., Sanabria, M., Gauthier, V., Méndez, R., & Rivera, L. (2021). *Transformación digital en las organizaciones*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

https://simehbucket.s3.amazonaws.com/miscfiles/transformacion-digital-en-las-organizaciones_3vf8ts3e.pdf

Paredes, V., & Vilca, J. (2021). *La Transformación Digital y su Relación con la Reactivación Económica de las MYPES del Sector Confecciones Textiles en Lima Metropolitana durante el 2020*. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional UPC.

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/661271/Paredes_UV.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Pérez, N., & Fischer, L. (2023). La transformación digital como ventaja competitiva de las pymes mexicanas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 23(2), 30-42. <https://doi.org/10.24054/face.v23i2.2457>

Quille, R. (2022). *Gestión Empresarial y Competitividad en Xima Hotels S.A.C. Cusco – 2022*. [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/92712/Quille_CR-SD.pdf?sequence=1

Ramírez, G., Magaña, D., & Ojeda, R. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender, contabilidad y gestión*, 7(20), 189-208. <https://www.scielo.org.mx/pdf/tcg/v7n20/2448-6388-tcg-7-20-189.pdf>

Rocca, E., García, D., & Duréndez, A. (2016). Factores determinantes del éxito competitivo en la mipyme: un estudio empírico en empresas peruanas. *Contabilidad y negocios*, 22(11), 52-68.

https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/download/322/512/278

7

Rodríguez, K., Ortiz, O., Quiroz, A., & Parrales, M. (2020). El e-commerce y las Mipymes en tiempos de Covid-19. *Revista Espacios*, 41(42), 100-118.

<https://revistaespacios.com/a20v41n42/a20v41n42p09.pdf>

Romero, D., Sánchez, S., & Rincón, Y. R. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(4), 465-473.

<https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/280/28065077034/28065077034.pdf>

Rupeika, R., Bule, L., & Kristine, P. (2022). Digital Transformation of Small and Medium Enterprises: Aspects of Public Support. *J. Risk Financial Manag.*, 15(2).

<https://www.mdpi.com/1911-8074/15/2/45>

Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*(33), 1-12.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000200005

Saldivar, S., Hernández, J., & Jabalera, Á. (2020). Capacitación en el manejo de las tecnologías de la información y comunicación, como estrategia competitiva para la administración de las MIPYMES. *Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones*, 4(8), 303-318.

<http://regyo.bc.uc.edu.ve/v4n8/art04.pdf>

Sampedro, C., Palma, D., Machuca, S., & Arrobo, E. (2021). Transformación digital de la comercialización en las pequeñas y medianas empresas a través de redes sociales. *Universidad y Sociedad*, 13(3), 1-11.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000300484

- Sanjo, M., & Udosen, I. (2019). The Effect of Diversification Strategy on Organizational Performance. *Journal of Competitiveness*, 11(4), 120-131.
<https://www.cjournal.cz/files/349.pdf>
- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388-393. <https://doi.org/10.15547/tjs.2017.s.01.065>
- Straková, J., Talíř, M., & Váchal, J. (2022). Opportunities and threats of digital transformation of business models in SMEs. *Economics & Sociology*, 15(3), 159-171.
<https://doi.org/10.14254/2071-789x.2022/15-3/9>
- Teece, D. (2018). Diversification. *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*, 418-422.
https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1057/978-1-137-00772-8_409
- Temoche, J., & Morante, C. (2022). *La Transformación Digital y su relación con la Competitividad de las Agencias de Medios en Lima Metropolitana en el 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional UPC.
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/661199/Temoche_SJ.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland III, A. (2012). *Administracion estratégica*. McGraw Hill.
https://estrategiaempresarial621.files.wordpress.com/2017/01/administracion_estrategica_18va_edicion.pdf
- Townsend, J., & Figueroa, J. (2022). Los modelos de transformación digital en la gestión de las empresas comerciales. *COODES*, 10(2), 407-429. <http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v10n2/2310-340X-cod-10-02-407.pdf>

- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 1-27. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Vigo, L., Abanto, L., & Márquez, H. (2022). Value creation in financial business and academic organization: A review study. *Journal of Positive School Psychology*, 6(2), 1617-1633. <https://journalppw.com/index.php/jpsp/article/download/1705/5975/10612>
- World Places. (2023). *Centro Comercial Confraternidad*. Coordinadas: <https://peru.worldplaces.me/city/cusco/view-place/23793975-centro-comercial-confraternidad.html>

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de consistencia

**TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES DEL CENTRO COMERCIAL
CONFRATERNIDAD, CUSCO-2023**

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DISEÑO METODOLÓGICO
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	Variable 1: Transformación digital D1: Herramientas digitales D2: Disrupciones D3: Estrategias digitales D4: Creación de valor D5: Cambios estructurales Variable 2: Competitividad	Tipo de investigación Aplicada Nivel de investigación Descriptivo-propositivo Diseño de investigación No experimental, transversal Enfoque de la investigación Mixto Población
¿Cómo es la propuesta de transformación digital para la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023?	Diseñar la propuesta de transformación digital para la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023.	No corresponde formular hipótesis, ya que el objetivo es descriptivo y no busca comprobar relaciones causales (Hernández & Mendoza, 2023).		
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICOS		
PE1: ¿Cómo es la transformación digital de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023?	OE1: Analizar la transformación digital de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023.	HE1: No corresponde hipótesis, porque el objetivo solo busca describir el nivel de transformación digital y no la relación entre variables (Hernández & Mendoza, 2023).		

PE2: ¿Cómo es la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023?	OE2: Evaluar la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023	HE2: No corresponde hipótesis, ya que el objetivo se limita a evaluar la competitividad sin establecer relaciones entre variables (Hernández & Mendoza, 2023).	D1: Productividad D2: Ventaja competitiva D3: Diversificación D4: Innovación	1260 comerciantes del Centro Comercial Confraternidad Muestra 218 comerciantes del Centro Comercial Confraternidad Técnicas e instrumentos de recolección de datos Encuesta/ Cuestionario Entrevista/ Guía de entrevista
PE3: ¿Cómo es la relación entre la transformación digital y la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023?	OE3: Identificar la relación entre la transformación digital y la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023.	HE3: Existe una relación positiva y significativa entre la transformación digital y la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023.		
PE4: ¿Cómo influye el uso de herramientas digitales en la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023?	OE4: Determinar la influencia del uso de herramientas digitales en la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023.	HE4: El uso de herramientas digitales influye positivamente en la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023.		
PE5: ¿Cómo influyen las disrupciones en los procesos de negocio en la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023?	OE5: Determinar la influencia de las disrupciones en los procesos de negocio en la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023.	HE5: Las disrupciones en los procesos de negocio tienen una influencia positiva en la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023.		

	Comercial Confraternidad, Cusco-2023.			
PE6: ¿Cómo influyen las estrategias digitales en la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023?	OE6: Determinar la influencia de las estrategias digitales en la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023.	HE6: Las estrategias digitales influyen positivamente en la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023.		
PE7: ¿Cómo influye la creación de valor generada por la transformación digital en la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023?	OE7: Determinar la influencia de la creación de valor generada por la transformación digital en la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023.	HE7: La creación de valor generada por la transformación digital influye positivamente en la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023.		
PE8: ¿Cómo influyen los cambios estructurales derivados de la transformación digital en la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023?	OE8: Determinar la influencia de los cambios estructurales derivados de la transformación digital en la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023.	HE8: Los cambios estructurales derivados de la transformación digital influyen positivamente en la competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco-2023.		

Anexo 02: Matriz de instrumento

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
V1: Transformación Digital	D1. Herramientas digitales	Nivel de uso de redes sociales	¿Con qué frecuencia utiliza las redes sociales para su negocio?
		Difusión de la información empresarial	¿Con qué frecuencia utiliza herramientas digitales para comunicar o brindar información de su negocio a sus clientes?
	D2. Disrupciones	Capacidad de identificar necesidades	¿Cuán frecuentemente identifica nuevas necesidades o productos que sus clientes desean?
		Ruptura de patrones mentales	¿Con qué frecuencia cambia la forma en que vende para adaptarse a las nuevas necesidades del cliente?
		Cambios materiales	¿Con qué frecuencia adquiere nuevos materiales tecnológicos para mejorar su negocio?
		Cambios inmateriales	¿Con qué frecuencia adquiere nueva tecnología intangible para mejorar su negocio?
	D3. Estrategias digitales	Visión	¿Con qué frecuencia la digitalización mejora el crecimiento de su negocio?
		Tecnologías	¿Con qué frecuencia usa tecnología digital (como redes sociales o aplicaciones de pago) para mejorar su negocio?
	D4. Creación de valor	Capacidad de innovación	¿Con qué frecuencia ofrece sus productos mediante canales digitales para atraer más clientes?
		Rendimiento	¿Actualiza sus actividades digitales para mejora el rendimiento de su negocio?
	D5. Cambios estructurales	Modificaciones en la estructura	¿Con qué frecuencia ha realizado cambios en la forma en que organiza sus actividades digitales en su negocio?
		Nuevas estrategias	¿Con qué frecuencia ha implementado nuevas estrategias digitales para mejorar su negocio?

V2: Competitividad	D1. Productividad	Mejora del proceso productivo	¿Con qué frecuencia ha mejorado el proceso productivo para aumentar las ventas o mejorar la atención al cliente?
		Producción	¿Con qué frecuencia ha experimentado un incremento en la producción de su negocio durante este año?
		Recursos utilizados	¿Con qué frecuencia optimiza el uso de sus recursos en su negocio?
	D2. Ventaja competitiva	Estrategias que generan valor	¿Con qué frecuencia ha implementado nuevas estrategias para hacer más atractivo su negocio en comparación con la competencia?
		Habilidades internas	¿Con qué frecuencia se mejoran las habilidades internas para desarrollar ventajas competitivas?
		Habilidades competitivas	¿Con qué frecuencia mejora sus habilidades competitivas, como la atención al cliente o el uso de tecnología, para el crecimiento de su negocio?
	D3. Diversificación	Oferta de nuevos productos o servicios	¿Con qué frecuencia ha introducido un producto o servicio nuevo en su negocio durante el último año?
		Segmentos de mercado distintos	¿Con qué frecuencia atrajo nuevos clientes (por ejemplo, personas de otras edades o gustos) en el último año?
	D4. Innovación	Recursos que producen nueva riqueza	¿Con qué frecuencia invierte en recursos tecnológicos para aumentar sus ingresos?
		Potencial para crear riqueza	¿Con qué frecuencia se exploran oportunidades innovadoras para mejorar la competitividad a largo plazo?

Anexo 03: Cuestionario de transformación digital

CUESTIONARIO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Agradecemos enormemente tu participación en la investigación titulada "Transformación digital y competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco - 2023" que tiene como objetivo analizar la transformación digital y la competitividad de las MYPEs ubicadas en el Centro Comercial Confraternidad, Cusco, durante el año 2023.

Por favor, responde a las siguientes preguntas con honestidad y de la manera más precisa posible. No hay respuestas correctas o incorrectas; lo que más valoramos es su percepción y experiencia personal.

Datos generales					
Rubro de la empresa					
Edad del encargado(a)					
Género del encargado(a)					
Nivel educativo	Ninguno	Primaria	Secundaria	Superior técnico	Superior universitaria
Tiempo del negocio					
Promedio de clientes por día					
Número de trabajadores					

A continuación, responda las preguntas tomando en cuenta el siguiente recuadro con una escala del 1 al 5.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Nº	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
	Herramientas digitales					
1	¿Con qué frecuencia utiliza las redes sociales para su negocio?					
2	¿Con qué frecuencia utiliza herramientas digitales para comunicar o brindar información de su negocio a sus clientes?					
	Disrupciones					

3	¿Cuán frecuentemente identifica nuevas necesidades o productos que sus clientes desean?					
4	¿Con qué frecuencia cambia la forma en que vende para adaptarse a las nuevas necesidades del cliente?					
5	¿Con qué frecuencia adquiere nuevos materiales tecnológicos para mejorar su negocio?					
6	¿Con qué frecuencia adquiere nueva tecnología intangible para mejorar su negocio?					
	Estrategias digitales					
7	¿Con qué frecuencia la digitalización mejora el crecimiento de su negocio?					
8	¿Con qué frecuencia usa tecnología digital (como redes sociales o aplicaciones de pago) para mejorar su negocio?					
	Creación de valor					
9	¿Con qué frecuencia ofrece sus productos mediante canales digitales para atraer más clientes?					
10	¿Actualiza sus actividades digitales para mejorar el rendimiento de su negocio?					
	Cambios estructurales					
11	¿Con qué frecuencia ha realizado cambios en la forma en que organiza sus actividades digitales en su negocio?					
12	¿Con qué frecuencia ha implementado nuevas estrategias digitales para mejorar su negocio?					

Anexo 04: Cuestionario de competitividad

CUESTIONARIO DE COMPETITIVIDAD

Agradecemos enormemente tu participación en la investigación titulada "Transformación digital y competitividad de las MYPEs del Centro Comercial Confraternidad, Cusco - 2023" que tiene como objetivo analizar la transformación digital y la competitividad de las MYPEs ubicadas en el Centro Comercial Confraternidad, Cusco, durante el año 2023.

Por favor, responde a las siguientes preguntas con honestidad y de la manera más precisa posible. No hay respuestas correctas o incorrectas; lo que más valoramos es tu percepción y experiencia personal.

A continuación, responde las preguntas tomando en cuenta el siguiente recuadro con una escala del 1 al 5.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Nº	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
	Productividad					
1	¿Con qué frecuencia ha mejorado el proceso productivo para aumentar las ventas o mejorar la atención al cliente?					
2	¿Con qué frecuencia ha experimentado un incremento en la producción de su negocio durante este año?					
3	¿Con qué frecuencia optimiza el uso de sus recursos en su negocio?					
	Ventaja competitiva					
4	¿Con qué frecuencia ha implementado nuevas estrategias para hacer más atractivo su negocio en comparación con la competencia?					

5	¿Con qué frecuencia se mejoran las habilidades internas para desarrollar ventajas competitivas?					
6	¿Con qué frecuencia mejora sus habilidades competitivas, como la atención al cliente o el uso de tecnología, para el crecimiento de su negocio?					
	Diversificación					
7	¿Con qué frecuencia ha introducido un producto o servicio nuevo en su negocio durante el último año?					
8	¿Con qué frecuencia atrajo nuevos clientes (por ejemplo, personas de otras edades o gustos) en el último año?					
	Innovación					
9	¿Con qué frecuencia invierte en recursos tecnológicos para aumentar sus ingresos?					
10	¿Con qué frecuencia se exploran oportunidades innovadoras para mejorar la competitividad a largo plazo?					

Gracias por su participación.

Anexo 05: Guía de entrevista

Guía de entrevista

Hola, mi nombre es _____, y estamos llevando a cabo una investigación titulada sobre la transformación digital y la competitividad de las MYPEs en el Centro Comercial Confraternidad, Cusco - 2023" que tiene como objetivo analizar la transformación digital y la competitividad de las MYPEs.

Por favor, responda a las siguientes preguntas con honestidad y de la manera más precisa posible. Agradecemos mucho tu tiempo y disposición para participar en esta entrevista, que durará aproximadamente 20 minutos.

Nombre del(a) entrevistado(a)	
Tipo de negocio	
Edad	
Pregunta	Respuesta
Transformación digital	
¿Qué tipo de herramientas digitales utiliza actualmente para promocionar su negocio? (por ejemplo, redes sociales, sitios web, etc.)	
¿Podría mencionar algún beneficio que haya observado al usar estas herramientas?	
¿Ha experimentado algún cambio significativo en su negocio debido a la adopción de nuevas tecnologías?	
¿Cómo identifica las necesidades de sus clientes para adaptarse a ellas mediante tecnologías digitales?	
¿Tiene alguna estrategia digital específica que siga para mejorar su negocio? Si es así, ¿podría describirla?	
¿Cómo cree que estas estrategias han influido en el crecimiento de su negocio?	
¿De qué manera considera que la tecnología digital ha ayudado a crear valor en su empresa?	

¿Cómo involucra a sus empleados en el proceso de transformación digital?	
¿Qué cambios estructurales ha tenido que implementar en su negocio para adaptarse a la transformación digital?	
¿Qué desafíos ha enfrentado durante este proceso?	
Competitividad	
¿Cómo ha influido el uso de cualquier tecnología simple en la eficiencia de su negocio?	
¿Ha notado alguna mejora en la gestión del tiempo o en la organización gracias a estas herramientas?	
¿Cree que el uso de tecnologías simples le ha dado alguna ventaja sobre otros comerciantes que no las usan? ¿De qué manera?	
¿Qué habilidades o estrategias ha desarrollado para mantenerse competitivo?	
¿Ha diversificado su oferta de productos o servicios utilizando tecnologías digitales? Si es así, ¿cómo lo ha hecho?	
¿Cómo han respondido sus clientes a esta diversificación?	
¿Ha implementado alguna idea nueva o creativa en su negocio gracias al uso de tecnología?	
¿Cómo han impactado estas innovaciones en el éxito de su negocio?	

Gracias por su participación.

Anexo 06: Validación de expertos

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

Ficha de Validación por Criterio de Experto

1. Datos Generales

- 1.1. Apellidos y nombres del Experto : *Puente de la Vega Aparicio Victoria*
- 1.2. Grado académico / mención :
- 1.3. N° DNI / Teléfono y/o celular : *23843136*
- 1.4. Cargo e institución donde labora :
- 1.5. Autor(es) del instrumento : *Thania Mabel Chumbislla Llanca*
Julissa Chambi Valdeyglesias
- 1.6. Lugar y fecha : *CS - 10 - 24*

2. Aspectos de la Evaluación

Indicadores	Criterios	Deficiente	Aceptable	Bueno
		1	3	5
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.		X	
2. Objetividad	El instrumento está organizado y expresado en comportamientos observables.			X
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.			X
4. Organización	Presentación ordenada.			X
5. Suficiencia	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.			X
6. Pertinencia	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.			X
7. Consistencia	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.		X	
8. Coherencia	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.		X	
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.			X
10. Aplicación	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.			X
Cuento total de marcas		A	B	C

$$\text{Coeficiente de validez} = \frac{1 \times A + 3 \times B + 5 \times C}{50} = \frac{0 + 3 \times 10 + 5 \times 0}{50} = 0.60$$

3. Opinión de aplicabilidad

Intervalo	Categoría	
[0,20 – 0,40]	No válido, reformular	☐
<0,41 – 0,60]	No válido, modificar	☐
<0,61 – 0,80]	Válido, mejorar	☐
<0,81 – 1,00]	Válido, aplicar	☒

4. Recomendaciones

Firma del Experto

DNI. N°

23 843136

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

Ficha de Validación por Criterio de Experto

1. Datos Generales

- 1.1. Apellidos y nombres del Experto : *Alvarca Sanchez Yasser*
 1.2. Grado académico / mención : *Doctor en Administración*
 1.3. N° DNI / Teléfono y/o celular : *44857483*
 1.4. Cargo e institución donde labora : *Docente Universitario / UNSSAAC*
 1.5. Autor(es) del instrumento : *Thania Stabel Chumbislla Llanca*
Julissa Chambi Valdeyeglesias
 1.6. Lugar y fecha : *15-09-24*

2. Aspectos de la Evaluación

Indicadores	Criterios	Deficiente	Aceptable	Bueno
		1	3	5
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.			X
2. Objetividad	El instrumento está organizado y expresado en comportamientos observables.			X
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.		X	
4. Organización	Presentación ordenada.			X
5. Suficiencia	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.			X
6. Pertinencia	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.			X
7. Consistencia	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.			X
8. Coherencia	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.			X
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.			X
10. Aplicación	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.		X	
Cuento total de marcas		A	B	C

Coefficiente de validez $\frac{1 \times A + 3 \times B + 5 \times C}{50} = 0.92$

3. Opinión de aplicabilidad

Intervalo	Categoría	
[0,20 – 0,40]	No válido, reformular	☐
<0,41 – 0,60]	No válido, modificar	☐
<0,61 – 0,80]	Válido, mejorar	☐
<0,81 – 1,00]	Válido, aplicar	☒

4. Recomendaciones


 Firma del Experto
 DNI. N° 44857483

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

Ficha de Validación por Criterio de Experto

1. Datos Generales

1.1. Apellidos y nombres del Experto : *Florez Mujica Indira Yerenia*
 1.2. Grado académico / mención : *Doctora en Administración*
 1.3. N° DNI / Teléfono y/o celular : *45542239 / 984453847*
 1.4. Cargo e institución donde labora : *UNSAAC*
 1.5. Autor(es) del instrumento : *Thania R. Chumbislla Blanca / Julissa Chumbi V*
 1.6. Lugar y fecha : *Cusco 24/09/2024*

2. Aspectos de la Evaluación

Indicadores	Criterios	Deficiente	Aceptable	Bueno
		1	3	5
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.		X	
2. Objetividad	El instrumento está organizado y expresado en comportamientos observables.			X
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.			X
4. Organización	Presentación ordenada.		X	
5. Suficiencia	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.			X
6. Pertinencia	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.			X
7. Consistencia	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.			X
8. Coherencia	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.			X
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.		X	
10. Aplicación	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.			X
Conteo total de marcas		A	B	C

$$\text{Coeficiente de validez} = \frac{1 \times A + 3 \times B + 5 \times C}{50} = 0.88$$

3. Opinión de aplicabilidad

Intervalo	Categoría	
[0,20 – 0,40]	No válido, reformular	☐
<0,41 – 0,60]	No válido, modificar	☐
<0,61 – 0,80]	Válido, mejorar	☐
<0,81 – 1,00]	Válido, aplicar	☒

4. Recomendaciones

Firma del Experto

DNI. N° 45542239

Anexo 07: Entrevistas

Guía de entrevista

Hola, mi nombre es _____, y estamos llevando a cabo una investigación sobre la transformación digital y la competitividad de las MYPEs en el Centro Comercial Confraternidad. Agradezco mucho tu tiempo y disposición para participar en esta entrevista, que durará aproximadamente 20 minutos.

Nombre del(a) entrevistado(a)	Emiliana Chávez
Rubro del negocio	ROPA (mochilas)
Edad	59 años
Pregunta	Respuesta
Transformación digital	
¿Qué tipo de herramientas digitales utiliza actualmente para promocionar su negocio? (por ejemplo, redes sociales, sitios web, etc.)	No utilizó ninguna herramienta para promocionar mi negocio
¿Cuáles son los beneficios que ha observado al utilizar herramientas digitales?	Un poco de facilidad en el momento del pago porque algunos clientes quieren pagar con yape pero yo no tengo eso y no sé cómo se maneja por eso le doy el número de mi hijo para que yapeen a él y ya mi hijo me dice que ya le hicieron el pago
¿Qué cambios significativos ha experimentado en su negocio como resultado de la adopción de nuevas tecnologías digitales?	No he visto un cambio porque no utilizo las redes sociales para mi negocio, solo veo que no pierdo una venta cuando acepto que me paguen por yape
¿Identifica las nuevas necesidades o productos que sus clientes desean?	Sí, por eso voy variando mi mercadería mensualmente o cuando veo algo novedoso.
¿Utiliza alguna estrategia digital específica para mejorar su negocio? Si es así, ¿puede describirla brevemente?	No
¿De qué manera estas estrategias digitales han influido en el crecimiento de su negocio?	Me han ayudado a no perder una venta porque los clientes vienen a pagar con yape
¿Considera que la tecnología digital ha hecho su negocio más atractivo?	No podría decirle eso porque no uso, pero veo que eso ayuda porque en campaña escolar todo el centro comercial hace propagandas para que la gente venga
¿Ofrece sus productos mediante canales digitales para atraer más clientes?	No porque no se manejar esas cosas
¿Qué cambios ha implementado en su negocio para adaptarse a la transformación digital?	Aceptar pagos en Yape
¿Cuáles han sido los principales desafíos que ha enfrentado durante este proceso?	Que tengo que estar molestando a mi hijo para que me ayudes con eso del pago en yape.

Competitividad	
¿De qué manera ha impactado la implementación de tecnología Digital básica en el rendimiento de su negocio?	Que no pierda una venta y a un cliente, más en estos tiempos que la venta ha bajado en estos meses
¿Ha notado alguna mejora en la gestión del tiempo o en la organización de su negocio gracias a estas herramientas digitales?	Si es más fácil y rápido el pago, también más seguro porque no tengo que estar revisando el dinero si es falso o verdadero Así no pierdo ninguna venta
¿Considera que el uso de tecnologías digital le ha otorgado alguna ventaja competitiva a su negocio frente a otros comerciantes que no las utilizan? Si es así, ¿De qué manera?	Si ya no pierdo una venta y los clientes están más satisfecho
¿Qué habilidades o estrategias ha implementado en su negocio para mantenerse competitivo en un entorno cada vez más digitalizado?	Utilizar Yape pero me falta saber manejar por mi cuenta
¿Ha diversificado su oferta de productos o servicios a través del uso de herramientas digitales? Si es así, ¿cómo lo ha hecho?	Voy trayendo mercadería que sale y nuevos modelos, pero lo hago de forma tradicional no uso la tecnología digital
¿Cómo han respondido sus clientes a esta diversificación?	No sé porque no uso
¿Ha implementado alguna idea innovadora o creativa en su negocio como resultado del uso de tecnología Digital?	No solo uso el Yape porque ahora todo el mundo usa eso
¿Cómo han impactado estas innovaciones en el éxito de su negocio?	No perder una venta

Gracias por su participación

Guía de entrevista

Hola, mi nombre es _____, y estamos llevando a cabo una investigación sobre la transformación digital y la competitividad de las MYPEs en el Centro Comercial Confraternidad. Agradezco mucho tu tiempo y disposición para participar en esta entrevista, que durará aproximadamente 20 minutos.

Nombre del(a) entrevistado(a)	DAVID SIERRA
Rubro del negocio	COSTURERIA
Edad	44 AÑOS
Pregunta	Respuesta
Transformación digital	
¿Qué tipo de herramientas digitales utiliza actualmente para promocionar su negocio? (por ejemplo, redes sociales, sitios web, etc.)	Utilizo más el WhatsApp para mi negocio, muy poco para publicar sobre los trabajos que hago, más lo utilizo para comunicarme con mis clientes sobre algún detalle
¿Cuáles son los beneficios que haya observado al utilizar herramientas digitales?	Me comunico más rápido con el cliente y es más al detalle porque los clientes me envían fotos referenciales para que se los haga el trabajo, también me piden fotos del cómo va el avance, los clientes ya no tienen que venir necesariamente a mi stand las consultas o acuerdos lo hacen por mensaje o llamada. También hay bastante facilidad en el pago porque la mayoría de mis clientes me lo hacen por Yape eso ayuda bastante porque ya no tienes que estar buscando sencillo y es muy rápido ese pago.
¿Qué cambios significativos ha experimentado en su negocio como resultado de la adopción de nuevas tecnologías digitales?	Mayor seguridad porque yo cuento con cámaras de seguridad en mi negocio y eso me ayuda bastante para algún inconveniente que pueda tener en algún momento como un robo. Mayor facilidad con la comunicación con mis clientes y facilidad en el pago porque hoy en día las personas ya no caminan con efectivo. El internet es de gran ayuda para mejorar mi trabajo que hago, veo nuevas técnicas para manejar mi maquina y te enseña otras cosas mas
¿Identifica las nuevas necesidades o productos que sus clientes desean?	Si, hoy en día los clientes esta con todo digital como el pago casi la mayoría lo hacen con yape por eso también Yo tengo mi yape. Aparte de hacer arreglos a las prendas hago confecciones de abrigos y vestidos
¿Utiliza alguna estrategia digital específica para mejorar su negocio? Si es así, ¿puede describirla brevemente?	Utilizo el WhatsApp y yape para mis clientes eso me ayuda bastante en mi negocio y en el internet me ayuda en mi trabajo como ver modelos, algunas técnicas que puedo hacer
¿De qué manera estas estrategias digitales han influido en el crecimiento de su negocio?	Bastante porque eso me ha ayudado a que mi negocio crezca un poco más ya que por el trabajo que hago me recomiendan a otros
¿Considera que la tecnología digital ha hecho su negocio más atractivo?	Si a ayudado bastante a mi negocio, me comunico más rápido con mis clientes aparte mis maquinas son industriales ya no son las antiguas eso ayuda a que mi trabajo lo haga más rápido

¿Ofrece sus productos mediante canales digitales para atraer más clientes?	A veces público en el WhatsApp fotos de los trabajos de confección que hago de los abrigos y vestidos que voy haciendo
¿Qué cambios ha implementado en su negocio para adaptarse a la transformación digital?	Tener yape porque casi todo es con yape, comunicarme por WhatsApp con los clientes
¿Cuáles han sido los principales desafíos que ha enfrentado durante este proceso?	Tener yape porque al inicio no sabía cómo manejar y comunicar por WhatsApp porque antes a veces me comunicaba por llamadas todo era atención en mi tienda
Competitividad	
¿De qué manera ha impactado la implementación de tecnologías básicas en el rendimiento de su negocio?	Mejor comunicación con el cliente, facilidad en el pago y me hace más competitivo
¿Ha notado alguna mejora en la gestión del tiempo o en la organización de su negocio gracias a estas herramientas digitales?	Si son más Fáciles y rápidos los pago, también es más rápido coordinar con mis clientes por el wpp así mis clientes se sienten más contentos con mi trabajo
¿Considera que el uso de tecnologías digitales le ha otorgado alguna ventaja competitiva a su negocio frente a otros comerciantes que no las utilizan? Si es así, ¿De qué manera?	Si, porque me estoy adaptando a los pagos virtuales como el yape, les doy la facilidad de una comunicación más rápida y voy instruyéndome más cuando veo algunos tutoriales o busco información en internet
¿Qué habilidades o estrategias ha implementado en su negocio para mantenerse competitivo en un entorno cada vez más digitalizado?	Uso el wpp para comunicarme con los clientes para coordinar y a veces publicas los trabajos que hago como mis confecciones que realizo, cuento con cámaras para tener mayor seguridad en mi negocio y uso el Yape para el pago
¿Ha diversificado su oferta de productos o servicios a través del uso de herramientas digitales? Si es así, ¿cómo lo ha hecho?	Si, a través de los medios que le dije antes
¿Cómo han respondido sus clientes a esta diversificación?	Los clientes se sienten más satisfechos con mi trabajo e incluso ya se evitan de estar viniendo a cada rato a mi stand para coordinar algo
¿Ha implementado alguna idea innovadora o creativa en su negocio como resultado del uso de tecnología Digital?	Subir fotos a mi wpp sobre las confecciones que hago, antes solo arreglaba ahora confecciono abrigos y vestidos
¿Cómo han impactado estas innovaciones en el éxito de su negocio?	Que tenga más clientes, que aumente mis ventas y mis clientes se encuentren contentos

Gracias por su participación.

Guía de entrevista

Hola, mi nombre es _____, y estamos llevando a cabo una investigación sobre la transformación digital y la competitividad de las MYPEs en el Centro Comercial Confraternidad. Agradezco mucho tu tiempo y disposición para participar en esta entrevista, que durará aproximadamente 20 minutos.

Nombre del(a) entrevistado(a)	ANGEL QUISPE
Rubro del negocio	CALZADOS
Edad	76
Pregunta	Respuesta
Transformación digital	
¿Qué tipo de herramientas digitales utiliza actualmente para promocionar su negocio? (por ejemplo, redes sociales, sitios web, etc.)	No utilizo ninguna herramienta para promocionar mi negocio
¿Cuáles son los beneficios que ha observado al utilizar herramientas digitales?	No utilizo
¿Qué cambios significativos ha experimentado en su negocio como resultado de la adopción de nuevas tecnologías digitales?	No he visto ningún cambio porque no uso
¿Identifica las nuevas necesidades o productos que sus clientes desean?	Si por eso traigo cada semana alguna novedad también traigo las tallas que me faltan de los modelos que vendí. Voy trayendo otras cosas más como pelotas y sandalias para variar mi mercadería porque yo vendo zapatos y zapatillas
¿Utiliza alguna estrategia digital específica para mejorar su negocio? Si es así, ¿puede describirla brevemente?	No
¿De qué manera estas estrategias digitales han influido en el crecimiento de su negocio?	No supiera decirle
¿Considera que la tecnología digital ha hecho su negocio más atractivo?	No porque no uso
¿Ofrece sus productos mediante canales digitales para atraer más clientes?	No
¿Qué cambios ha implementado en su negocio para adaptarse a la transformación digital?	No utilizo la tecnología digital porque me da miedo porque me pueden engañar y no sé cómo se usa eso
¿Cuáles han sido los principales desafíos que ha enfrentado durante este proceso?	No sé cómo usar y no tengo quien me enseñe
Competitividad	

¿De qué manera ha impactado la implementación de tecnologías básicas en el rendimiento de su negocio?	No se
¿Ha notado alguna mejora en la gestión del tiempo o en la organización de su negocio gracias a estas herramientas digitales?	No
¿Considera que el uso de tecnologías digitales le ha otorgado alguna ventaja competitiva a su negocio frente a otros comerciantes que no las utilizan? Si es así, ¿De qué manera?	No porque no uso
¿Qué habilidades o estrategias ha implementado en su negocio para mantenerse competitivo en un entorno cada vez más digitalizado?	Solo trato muy bien a mis clientes para que regresen y voy trayendo nueva mercadería y nuevas cosas como pelotas y sandalias eso no venden otros
¿Ha diversificado su oferta de productos o servicios a través del uso de herramientas digitales? Si es así, ¿cómo lo ha hecho?	No, yo vende de forma tradicional en lo único que diversifico es en traer mercadería nueva (modelos nuevos), traer nuevamente mercadería que vendí y trayendo pelotas y sandalias para variar mi mercadería
¿Cómo han respondido sus clientes a esta diversificación?	Bien porque tengo mercadería que algunos no tienen
¿Ha implementado alguna idea innovadora o creativa en su negocio como resultado del uso de tecnología Digital?	No
¿Cómo han impactado estas innovaciones en el éxito de su negocio?	No

Gracias por su participación.

Guía de entrevista

Hola, mi nombre es _____, y estamos llevando a cabo una investigación sobre la transformación digital y la competitividad de las MYPEs en el Centro Comercial Confraternidad. Agradezco mucho tu tiempo y disposición para participar en esta entrevista, que durará aproximadamente 20 minutos.

Nombre del(a) entrevistado(a)	ESTEFANÍA VALENCIAS
Rubro del negocio	JUGUETERÍA
Edad	37 años
Pregunta	Respuesta
Transformación digital	
¿Qué tipo de herramientas digitales utiliza actualmente para promocionar su negocio? (por ejemplo, redes sociales, sitios web, etc.)	No uso nada de eso para mi negocio
¿Cuáles son los beneficios que ha observado al utilizar herramientas digitales?	A veces uso Yape para que me paguen los clientes y el WhatsApp raras veces para que me manden novedades de mercadería el proveedor
¿Qué cambios significativos ha experimentado en su negocio como resultado de la adopción de nuevas tecnologías digitales?	Es más fácil y rápido el pago cuando te pagan por Yape
¿Identifica las nuevas necesidades o productos que sus clientes desean?	Si por eso voy variando mi mercadería, Antes solo traía juguetes ahora traigo peluches porque hay jóvenes o señores que compran eso para regalar. También uso el Yape porque a algunos clientes te pagan con eso
¿Utiliza alguna estrategia digital específica para mejorar su negocio? Si es así, ¿puede describirla brevemente?	Si, solo uso de Yape porque ya varios usan solo eso
¿De qué manera estas estrategias digitales han influido en el crecimiento de su negocio?	No pierdo una venta
¿Considera que la tecnología digital ha hecho su negocio más atractivo?	Si porque todos ya usan yape y así no pierdo una venta,
¿Ofrece sus productos mediante canales digitales para atraer más clientes?	No
¿Qué cambios ha implementado en su negocio para adaptarse a la transformación digital?	Tener Yape para los pagos de los clientes
¿Cuáles han sido los principales desafíos que ha enfrentado durante este proceso?	Al inicio no tenía el yape y perdía ventas, luego mi hija me lo instalo y me enseñó a manejar. Fue difícil porque a veces no entendía y me daba miedo que me digan que si me pagaron y no lo hayan hecho.
Competitividad	

¿De qué manera ha impactado la implementación de tecnologías básicas en el rendimiento de su negocio?	No perder una venta y un cliente, cuando pierdes un cliente a veces ya no vuelven
¿Ha notado alguna mejora en la gestión del tiempo o en la organización de su negocio gracias a estas herramientas digitales?	Si mayor facilidad con los pagos
¿Considera que el uso de tecnologías digital le ha otorgado alguna ventaja competitiva a su negocio frente a otros comerciantes que no las utilizan? Si es así, ¿De qué manera?	Si, el cliente ya no se va porque acepto pago en yape y también prefiere comprar porque tengo yape
¿Qué habilidades o estrategias ha implementado en su negocio para mantenerse competitivo en un entorno cada vez más digitalizado?	Solo el uso del Yape
¿Ha diversificado su oferta de productos o servicios a través del uso de herramientas digitales? Si es así, ¿cómo lo ha hecho?	No, solo ofrezco mi negocio en mi tienda. Voy trayendo mercadería nueva también traigo peluches ya no solo juguetes
¿Cómo han respondido sus clientes a esta diversificación?	Contentos porque los peluches compran no solo para niños sino para gente mayor
¿Ha implementado alguna idea innovadora o creativa en su negocio como resultado del uso de tecnología Digital?	Solo el uso del Yape para el pago
¿Cómo han impactado estas innovaciones en el éxito de su negocio?	Que prefieran comprar en mi tienda porque tengo yape

Gracias por su participación.

Guía de entrevista

Hola, mi nombre es _____, y estamos llevando a cabo una investigación sobre la transformación digital y la competitividad de las MYPEs en el Centro Comercial Confraternidad. Agradezco mucho tu tiempo y disposición para participar en esta entrevista, que durará aproximadamente 20 minutos.

Nombre del(a) entrevistado(a)	
Rubro del negocio	Ferretería
Edad	42 años
Pregunta	Respuesta
Transformación digital	
¿Qué tipo de herramientas digitales utiliza actualmente para promocionar su negocio? (por ejemplo, redes sociales, sitios web, etc.)	Marketplace y Yape
¿Cuáles son los beneficios que ha observado al utilizar herramientas digitales?	El movimiento de las ventas son mas rápidas
¿Qué cambios significativos ha experimentado en su negocio como resultado de la adopción de nuevas tecnologías digitales?	Mejóro las ventas
¿Identifica las nuevas necesidades o productos que sus clientes desean?	Si
¿Utiliza alguna estrategia digital específica para mejorar su negocio? Si es así, ¿puede describirla brevemente?	Promociones semanales por marketplace
¿De qué manera estas estrategias digitales han influido en el crecimiento de su negocio?	Aumento en un 30% aproximadamente las ventas
¿Considera que la tecnología digital ha hecho su negocio más atractivo?	Sí
¿Ofrece sus productos mediante canales digitales para atraer más clientes?	Sí, por marketplace
¿Qué cambios ha implementado en su negocio para adaptarse a la transformación digital?	Traer productos novedosos e implementar el uso de marketplace
¿Cuáles han sido los principales desafíos que ha enfrentado durante este proceso?	El no saber como funcionaba todo y adaptarse fue un poco complicado
Competitividad	

¿De qué manera ha impactado la implementación de tecnología Digital básica en el rendimiento de su negocio?	El impacto fue positivo
¿Ha notado alguna mejora en la gestión del tiempo o en la organización de su negocio gracias a estas herramientas digitales?	Sí, definitivamente
¿Considera que el uso de tecnologías digital le ha otorgado alguna ventaja competitiva a su negocio frente a otros comerciantes que no las utilizan? Si es así, ¿De qué manera?	Sí, me llegan mas rápido los clientes
¿Qué habilidades o estrategias ha implementado en su negocio para mantenerse competitivo en un entorno cada vez más digitalizado?	Buscar promocionar de mejor manera también adquirir conocimiento de transacciones y modos de pago en línea
¿Ha diversificado su oferta de productos o servicios a través del uso de herramientas digitales? Si es así, ¿cómo lo ha hecho?	Sí, búsqueda de productos que muchos no tienen en el centro comercial.
¿Cómo han respondido sus clientes a esta diversificación?	De manera óptima
¿Ha implementado alguna idea innovadora o creativa en su negocio como resultado del uso de tecnología Digital?	Implementar el uso de market place
¿Cómo han impactado estas innovaciones en el éxito de su negocio?	El impacto fue óptimo

Gracias por su participación

Anexo 08: Base de datos

N° DE ENCU ESTA	Datos Generales (DG)							TRANSFORMACIÓN DIGITAL (V1)																	COMPETITIVIDAD (V2)																	
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	D1	D2	D3	D4	D5	V1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	D1	D2	D3	D4	V2		
	RUBRO	EDAD	GENER O	NIVEL EDUCATI VO	TIEMPO DEL NEGOCIO	PROMEDIO DE CLIENTES	N° DE TRABAJAD ORES	HERRAMIE NTAS DIGITALES	DISRUPCIONES						ESTRATEGI AS DIGITALES		CREACIÓN DE VALOR		CAMBIOS ESTRUCTUR ALES							PRODUCTIVIDAD			VENTAJA COMPETITIVA			DIVERSIFICAC IÓN		INNOVACI ÓN								
id	RUBRO	EDAD		1=M 2=F	NIVEL EDUCATI VO	TIEMPO DEL NEGOCIO	PROMEDIO DE CLIENTES	N° DE TRABAJAD ORES	V1_H	V1_H	V1_DI	V1_DI	V1_DI	V1_DI	V1_E	V1_E	V1_C	V1_C	V1_C	V1_C	V1_D	V1_D	V1_D	V1_D	V1_D	TOTAL_V1	V2_P	V2_P	V2_P	V2_V	V2_V	V2_V	V2_D	V2_D	V2_I	V2_I	V2_D	V2_D	V2_D	TOTAL_V	TOTAL	
↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	1	2	3	4	5	V1	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓		
1	ROPA	32	2	2	5	12	4	13	2	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	8	18	8	9	9	52	5	3	4	5	5	5	5	3	4	4	12	15	8	8	43	95
2	OTROS	60	4	1	3	20	5	8	1	1	1	4	2	1	1	3	3	2	2	2	2	8	6	4	4	24	4	2	4	4	4	3	1	4	2	4	10	11	5	6	32	56
3	FERRETERIA	45	3	1	3	12	4	6	2	2	2	4	3	4	3	3	3	2	2	2	4	14	6	4	4	32	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	7	8	5	5	25	57
4	FERRETERIA	30	1	1	4	4	2	3	1	3	3	3	4	2	3	3	4	4	4	2	6	12	7	8	5	38	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	9	10	4	6	29	67
5	FERRETERIA	60	4	2	2	20	5	10	1	2	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	4	10	5	4	3	26	2	2	2	2	3	4	2	3	2	4	6	9	5	6	26	52
6	FERRETERIA	63	4	2	3	20	5	10	1	3	2	4	3	2	2	3	2	2	2	2	5	11	5	4	5	30	4	2	3	3	3	2	4	3	2	2	9	8	7	4	28	58
7	FERRETERIA	22	1	2	3	12	4	10	1	5	5	4	4	3	3	4	4	4	5	3	10	14	8	9	8	49	4	3	4	5	3	4	4	4	4	5	11	12	8	9	40	89
8	ALIMENTOS	36	2	1	3	5	2	20	2	2	2	3	3	3	3	4	3	2	2	2	4	12	7	4	5	32	4	2	4	3	4	3	4	4	3	4	10	10	8	7	35	67
9	ROPA	54	4	2	3	20	5	3	1	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	8	5	4	4	24	2	2	4	4	4	2	5	2	2	5	8	10	7	7	32	56
10	OTROS	62	4	2	3	20	5	3	1	1	1	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	10	5	4	5	26	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	12	12	8	6	38	64
11	CALZADOS	66	4	2	2	20	5	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	7	4	5	4	22	3	2	3	3	3	1	3	3	2	3	8	7	6	5	26	48
12	OTROS	44	3	2	4	0	1	2	1	4	4	3	3	2	2	3	3	3	2	2	8	10	6	5	5	34	2	2	2	3	3	2	4	2	2	5	6	8	6	7	27	61
13	COSTURERIA	28	1	1	4	0	1	5	1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	8	15	8	8	8	47	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	12	14	8	9	43	90
14	MENAJERIA	47	3	2	3	20	5	25	1	1	1	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2	8	4	5	5	24	4	4	3	4	3	2	4	4	2	4	11	9	8	6	34	58
15	ROPA	28	1	2	4	4	2	13	1	3	3	3	4	2	2	2	2	2	3	2	6	11	4	5	5	31	4	4	4	4	3	3	4	4	2	3	12	10	8	5	35	66
16	ROPA	58	4	2	3	12	4	10	1	2	2	4	4	3	3	4	4	2	2	2	4	14	8	4	6	36	3	4	5	4	4	3	4	4	2	4	12	11	8	6	37	73
17	ROPA	42	3	2	3	0	1	2	2	5	5	4	4	3	2	4	5	5	3	3	10	13	9	8	7	47	4	3	4	4	3	2	5	4	2	4	11	9	9	6	35	82
18	ROPA	24	1	1	5	3	1	3	1	5	5	4	4	4	3	2	4	5	5	5	10	15	6	10	9	50	4	2	3	4	4	4	3	3	2	5	9	12	6	7	34	84
19	FERRETERIA	56	4	2	3	20	5	10	1	1	1	2	2	2	2	3	1	2	1	2	2	8	4	3	3	20	3	2	3	3	2	2	3	3	2	4	8	7	6	6	27	47
20	ROPA	58	4	2	3	20	5	15	1	1	1	3	3	2	1	2	2	2	3	3	2	9	4	5	6	26	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	9	8	7	7	31	57
21	ROPA	42	3	2	4	10	3	9	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	8	2	2	2	16	2	2	3	3	3	2	2	3	2	4	7	8	5	6	26	42
22	ROPA	40	2	2	3	20	5	8	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	3	2	7	2	2	4	17	3	4	3	4	3	2	4	4	2	4	10	9	8	6	33	50
23	FERRETERIA	40	2	1	3	5	2	20	1	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	5	8	14	8	7	8	45	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	13	12	8	8	41	86
24	LIBRERIA	40	2	2	3	15	4	23	1	3	2	3	3	2	2	4	3	2	2	3	5	10	7	4	6	32	4	5	4	4	4	3	4	4	2	4	13	11	8	6	38	70
25	FERRETERIA	32	2	2	4	10	3	15	1	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	6	9	6	5	5	31	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	10	9	7	7	33	64
26	FERRETERIA	35	2	2	3	20	5	13	2	4	4	4	5	3	3	5	4	4	4	4	8	15	9	8	9	49	4	4	4	4	4	3	4	4	2	5	12	11	8	7	38	87
27	ROPA	48	3	2	3	12	4	5	1	1	1	3	2	1	1	2	1	1	1	1	2	7	3	2	3	17	3	3	4	4	3	3	3	3	2	4	10	10	6	6	32	49
28	ROPA	69	4	1	3	20	5	5	1	1	1	2	2	2	2	3	2	1	1	2	2	8	5	2	5	22	3	2	3	3	3	2	3	3	1	3	8	8	6	4	26	48
29	OPTICA	47	3	1	5	20	5	15	3	3	3	4	4	4	4	5	3	3	3	4	6	16	9	6	9	46	5	5	5	4	5	4	5	5	3	5	15	13	10	8	46	92
30	OPTICA	48	3	2	4	5	2	5	2	1	1	2	3	2	2	2	2	1	1	1	2	9	4	2	3	20	3	4	4	4	3	2	4	4	2	3	11	9	8	5	33	53
31	UGUETERIA	60	4	2	3	15	4	6	1	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	4	10	5	4	5	28	3	3	4	3	3	2	3	3	2	4	10	8	6	6	30	58
32	OTROS	32	2	2	4	3	1	10	1	4	4	5	4	3	3	5	5	5	4	3	8	15	10	9	7	49	4	4	5	5	5	4	4	3	3	5	13	14	7	8	42	91
33	ROPA	42	3	2	3	20	5	7	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	4	10	4	4	5	27	3	3	4	4	4	3	3	3	2	4	10	11	6	6	33	60
34	ROPA	46	3	2	5	20	5	8	2	3	3	4	3	2	2	3	2	3	3	2	6	11	5	6	5	33	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	11	11	6	7	35	68

35	ROPA	39	2	1	3	15	4	8	2	3	3	4	3	2	3	4	3	3	2	2	3	6	12	7	5	5	35	4	3	4	3	3	3	3	3	2	4	11	9	6	6	32	67
36	ROPA	29	1	1	5	5	2	12	2	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	8	13	8	8	7	44	4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	12	13	8	8	41	85
37	LIBRERÍA	42	3	2	4	15	4	8	1	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	6	10	7	6	6	35	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4	11	10	7	6	34	69
38	OTROS	55	4	2	4	14	4	8	1	1	1	2	3	1	1	2	2	1	1	2	2	2	7	4	2	4	19	3	3	2	1	3	2	1	2	2	2	8	6	3	4	21	40
39	COSTURERÍA	38	2	2	4	10	3	3	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	7	3	3	4	19	3	2	3	3	2	2	2	3	2	4	8	7	5	6	26	45
40	ÓPTICA	41	3	2	3	20	5	5	1	3	2	3	3	2	2	4	3	2	2	3	3	5	10	7	4	6	32	4	3	3	3	3	2	4	3	2	4	10	8	7	6	31	63
41	CALZADOS	48	3	1	3	15	4	3	1	1	2	3	3	1	1	3	3	1	1	1	1	3	8	6	2	2	21	3	3	3	3	2	3	4	3	1	3	9	8	7	4	28	49
42	ÓPTICA	35	2	1	3	5	2	2	1	1	2	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	15	7	6	6	37	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	12	10	6	6	34	71
43	ROPA	45	3	2	2	17	5	3	1	1	2	3	3	1	2	3	3	1	1	1	1	3	9	6	2	2	22	3	3	3	3	2	3	4	3	1	3	9	8	7	4	28	50
44	ROPA	55	4	2	2	20	5	2	1	1	1	3	3	1	1	3	3	1	1	1	1	2	8	6	2	2	20	3	3	3	3	2	3	4	3	1	3	9	8	7	4	28	48
45	ROPA	60	4	1	2	20	5	5	1	1	1	4	4	2	3	4	4	1	3	3	4	2	13	8	4	7	34	4	4	4	4	4	4	5	4	2	3	12	12	9	5	38	72
46	ROPA	45	3	2	4	8	3	5	1	3	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	6	14	7	5	6	38	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	12	12	7	6	37	75
47	ROPA	50	3	2	3	20	5	12	2	1	1	4	4	3	3	5	4	1	3	3	3	2	14	9	4	6	35	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	11	10	7	6	34	69
48	MENAJERÍA	58	4	1	2	20	5	2	1	1	1	4	3	2	2	5	3	1	2	1	1	2	11	8	3	2	26	4	4	3	3	3	3	4	3	1	3	11	9	7	4	31	57
49	ROPA	65	4	2	2	20	5	3	1	1	1	2	2	1	1	3	2	1	1	1	1	2	6	5	2	2	17	2	2	3	2	1	2	3	2	1	1	7	5	5	2	19	36
50	FERRETERÍA	60	4	1	2	20	5	8	1	2	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	1	4	10	5	4	3	26	2	2	2	2	3	4	2	3	2	4	6	9	5	6	26	52
51	ROPA	54	4	2	2	20	5	4	1	1	1	3	3	1	2	4	3	1	2	3	3	2	9	7	3	6	27	4	3	4	3	3	3	4	4	2	3	11	9	8	5	33	60
52	MENAJERÍA	60	4	2	2	20	5	2	1	1	1	3	1	1	1	3	3	1	1	1	2	2	6	6	2	3	19	2	3	1	1	1	2	3	3	1	1	6	4	6	2	18	37
53	FERRETERÍA	63	4	1	3	20	5	6	1	3	2	4	3	2	2	3	2	2	2	2	3	5	11	5	4	5	30	4	2	3	3	3	2	4	3	2	2	9	8	7	4	28	58
54	ROPA	35	2	2	3	20	5	10	1	2	3	4	4	2	3	5	4	3	3	3	4	5	13	9	6	7	40	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	12	12	9	6	39	79
55	ROPA	55	4	1	1	20	5	5	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	5	3	2	2	14	3	3	2	2	2	2	3	2	1	1	8	6	5	2	21	35
56	ÓPTICA	48	3	1	5	12	4	3	1	1	3	4	4	3	4	5	4	3	3	3	3	4	15	9	6	6	40	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	11	9	6	7	33	73
57	ROPA	54	4	1	3	20	5	8	1	1	1	3	3	1	1	3	2	1	1	1	2	2	8	5	2	3	20	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	9	8	6	4	27	47
58	ROPA	50	3	2	2	20	5	6	1	1	1	3	3	1	1	3	2	1	1	1	2	2	8	5	2	3	20	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	9	8	6	4	27	47
59	FERRETERÍA	28	1	2	3	12	4	10	1	5	5	4	4	3	3	4	4	4	5	3	5	10	14	8	9	8	49	4	3	4	5	3	4	4	4	4	5	11	12	8	9	40	89
60	MENAJERÍA	50	3	2	3	20	5	4	1	1	1	3	3	1	1	3	1	1	1	1	1	2	8	4	2	2	18	3	2	3	2	1	1	3	2	1	1	8	4	5	2	19	37
61	FERRETERÍA	56	4	1	3	20	5	8	1	1	1	2	2	2	2	3	1	2	1	2	1	2	8	4	3	3	20	3	2	3	3	2	2	3	3	2	4	8	7	6	6	27	47
62	MENAJERÍA	65	4	1	3	20	5	3	1	1	1	2	2	1	1	3	2	1	1	1	1	2	6	5	2	2	17	2	2	3	2	1	2	3	2	1	1	7	5	5	2	19	36
63	MENAJERÍA	48	3	2	2	20	5	2	1	1	1	4	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	8	3	2	2	17	4	3	3	3	2	2	3	3	1	2	10	7	6	3	26	43
64	FERRETERÍA	55	4	2	2	20	5	10	1	1	1	2	2	2	2	3	1	2	1	2	1	2	8	4	3	3	20	3	2	3	3	2	2	3	3	2	4	8	7	6	6	27	47
65	ROPA	30	1	1	3	3	1	5	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	7	3	2	3	17	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	9	7	6	4	26	43
66	ALIMENTOS	32	2	1	2	20	5	35	2	1	1	5	4	3	4	4	4	1	3	3	3	2	16	8	4	6	36	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	12	9	7	6	34	70
67	ROPA	50	3	2	3	20	5	7	1	1	1	3	3	1	1	3	2	1	1	1	2	2	8	5	2	3	20	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	9	8	6	4	27	47
68	FERRETERÍA	40	2	1	3	5	2	15	1	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	5	8	14	8	7	8	45	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	13	12	8	8	41	86

69	MENAJERIA	52	4	1	3	20	5	3	1	1	1	3	3	1	1	3	1	1	1	1	1	2	8	4	2	2	18	3	2	3	2	1	1	3	2	1	1	8	4	5	2	19	37
70	FERRETERIA	42	3	2	4	15	4	5	1	2	2	4	3	4	3	3	3	2	2	2	2	4	14	6	4	4	32	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	7	7	5	5	24	56
71	ROPA	48	3	2	2	18	5	6	1	1	1	4	4	2	3	5	4	1	1	3	3	2	13	9	2	6	32	3	4	4	3	3	3	4	4	2	3	11	9	8	5	33	65
72	ROPA	35	2	2	4	8	3	10	1	3	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	6	14	7	5	6	38	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	12	12	7	6	37	75
73	MENAJERIA	55	4	2	2	20	5	2	1	1	1	3	1	1	1	3	3	1	1	1	2	2	6	6	2	3	19	2	3	1	1	1	2	3	3	1	1	6	4	6	2	18	37
74	FERRETERIA	32	2	2	4	8	3	15	1	3	3	4	3	2	2	3	3	3	2	2	3	6	11	6	5	5	33	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	10	9	7	7	33	66
75	ROPA	48	3	1	2	20	5	4	1	1	1	5	4	2	3	4	4	1	3	3	4	2	14	8	4	7	35	4	4	4	4	4	4	5	4	2	3	12	12	9	5	38	73
76	FERRETERIA	30	1	2	4	8	3	3	1	3	3	3	4	2	3	3	4	4	4	2	3	6	12	7	8	5	38	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	9	10	4	6	29	67
77	ROPA	42	3	2	3	15	4	8	1	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	6	10	7	6	6	35	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4	11	10	7	6	34	69
78	ROPA	45	3	2	4	8	3	10	1	3	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	6	14	7	5	6	38	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	12	12	7	6	37	75
79	ROPA	58	4	2	2	20	5	40	2	1	1	4	4	3	3	5	4	1	3	3	3	2	14	9	4	6	35	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	11	10	7	6	34	69
80	ROPA	37	2	2	3	20	5	45	2	1	1	4	4	2	3	4	4	1	3	3	3	2	13	8	4	6	33	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	12	9	7	5	33	66
81	CALZADOS	42	3	2	3	20	5	6	1	1	1	4	3	2	2	4	3	1	1	1	1	2	11	7	2	2	24	4	4	4	3	3	3	4	3	1	1	12	9	7	2	30	54
82	CALZADOS	45	3	1	3	20	5	4	1	1	1	5	3	2	2	5	3	1	2	1	1	2	12	8	3	2	27	4	4	4	3	3	3	4	3	1	3	12	9	7	4	32	59
83	CALZADOS	32	2	2	3	20	5	5	1	3	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	6	12	7	6	6	37	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	11	10	8	6	35	72
84	CALZADOS	52	4	1	3	20	5	4	1	1	1	4	3	2	2	5	3	1	2	1	1	2	11	8	3	2	26	4	4	3	3	3	3	4	3	1	3	11	9	7	4	31	57
85	ROPA	50	3	2	2	20	5	8	1	1	1	3	3	2	3	5	4	1	3	3	3	2	11	9	4	6	32	4	5	5	4	3	3	4	4	2	3	14	10	8	5	37	69
86	ROPA	55	4	2	2	20	5	5	1	1	1	3	4	2	3	4	4	1	3	3	4	2	12	8	4	7	33	4	4	4	4	4	4	5	4	2	3	12	12	9	5	38	71
87	FERRETERIA	50	3	2	3	18	5	4	1	1	1	4	3	1	2	4	2	1	1	2	1	2	10	6	2	3	23	3	4	3	3	2	3	4	4	1	3	10	8	8	4	30	53
88	OTROS	35	2	2	2	20	5	10	1	1	1	4	4	1	3	4	3	1	1	3	3	2	12	7	2	6	29	4	4	5	4	4	4	4	2	2	3	13	12	6	5	36	65
89	CALZADOS	52	4	2	3	2	1	7	1	1	1	3	1	1	1	3	3	1	1	1	2	2	6	6	2	3	19	2	3	1	1	1	2	3	3	1	1	6	4	6	2	18	37
90	ROPA	56	4	2	3	10	3	10	4	1	5	4	4	4	2	4	3	2	2	4	4	6	14	7	4	8	39	4	5	4	3	2	3	4	4	3	4	13	8	8	7	36	75
91	ROPA	30	1	2	5	5	2	10	1	5	5	4	4	3	4	4	5	4	3	3	3	10	15	9	7	6	47	4	5	4	5	4	4	3	2	4	3	13	13	5	7	38	85
92	COSTURERIA	29	1	1	4	2	1	5	1	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	4	11	6	5	5	31	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	11	11	8	6	36	67
93	ROPA	54	4	2	5	18	5	4	1	3	3	4	3	2	3	2	2	2	2	2	3	6	12	4	4	5	31	2	2	3	2	3	4	4	3	1	4	7	9	7	5	28	59
94	ROPA	48	3	1	3	10	3	5	1	5	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	9	13	8	7	6	43	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	10	11	7	6	34	77
95	ROPA	50	3	1	3	10	3	5	1	1	1	3	4	3	2	2	2	2	2	3	2	2	12	4	4	5	27	3	3	3	4	3	3	2	3	1	3	9	10	5	4	28	55
96	CALZADOS	48	3	2	3	20	5	4	1	3	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	6	12	7	6	6	37	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	11	10	8	6	35	72
97	ALIMENTOS	30	1	2	4	3	1	65	2	1	1	2	3	2	2	4	4	1	1	3	1	2	9	8	2	4	25	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	12	11	8	7	38	63
98	ROPA	51	4	2	4	15	4	12	1	1	1	4	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	10	2	2	2	18	4	3	3	4	3	4	4	4	1	1	10	11	8	2	31	49
99	JUGUETERIA	46	3	2	3	18	5	3	1	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	5	8	6	4	5	28	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	6	8	5	5	24	52
100	ROPA	52	4	2	2	20	5	4	1	1	4	4	3	2	2	4	3	2	2	2	3	5	11	7	4	5	32	3	3	3	4	3	4	3	3	2	4	9	11	6	6	32	64
101	OTROS	31	2	2	3	2	1	5	1	3	4	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	7	14	9	8	8	46	3	3	4	3	5	3	3	5	4	3	10	11	8	7	36	82
102	OTROS	53	4	1	4	10	3	4	1	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	10	16	9	8	8	51	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	12	12	7	7	38	89

103	CALZADOS	76	4	1	2	20	5	5	1	1	1	4	3	1	3	3	3	1	2	1	2	2	11	6	3	3	25	4	4	1	3	2	4	4	4	2	3	9	9	8	5	31	56
104	ROPA	37	2	2	2	19	5	4	1	1	1	4	3	3	4	3	3	1	1	1	3	2	14	6	2	4	28	3	3	2	3	1	3	1	3	1	3	8	7	4	4	23	51
105	JUGUETERIA	37	2	2	2	2	1	3	1	1	1	4	3	3	4	3	3	1	1	1	3	2	14	6	2	4	28	3	3	2	4	1	2	1	3	2	3	8	7	4	5	24	52
106	ROPA	28	1	2	5	5	2	5	1	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	3	1	10	15	10	10	4	49	5	5	5	3	4	4	4	4	5	4	15	11	8	9	43	92
107	ROPA	62	4	2	3	20	5	5	1	4	4	4	3	3	1	4	4	2	2	3	3	8	11	8	4	6	37	3	3	3	2	1	3	4	4	2	2	9	6	8	4	27	64
108	ROPA	29	1	1	5	6	3	8	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	8	15	8	8	7	46	3	5	5	3	3	5	5	4	4	5	13	11	9	9	42	88
109	ALIMENTOS	30	1	2	3	20	5	40	1	1	1	4	3	1	1	4	3	1	1	1	1	2	9	7	2	2	22	4	4	4	3	3	3	4	3	1	3	12	9	7	4	32	54
110	ROPA	59	4	1	3	15	4	5	1	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	6	14	7	6	6	39	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	9	9	7	4	29	68
111	ALIMENTOS	60	4	2	2	20	5	50	2	1	1	5	4	3	3	5	4	1	3	3	3	2	15	9	4	6	36	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	11	10	7	6	34	70
112	ALIMENTOS	34	2	2	3	20	5	30	2	1	1	4	4	2	3	4	4	1	3	3	3	2	13	8	4	6	33	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	12	9	7	5	33	66
113	ALIMENTOS	62	4	1	2	20	5	50	2	1	1	4	4	3	4	4	4	1	3	3	3	2	15	8	4	6	35	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	12	9	7	6	34	69
114	COSTURERÍA	34	2	1	3	6	3	8	1	1	3	5	5	4	4	5	5	2	3	3	4	4	18	10	5	7	44	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	15	12	8	7	42	86
115	OTROS	52	4	1	2	20	5	10	1	1	1	4	4	1	3	4	3	1	1	3	3	2	12	7	2	6	29	4	4	5	4	4	4	4	2	2	3	13	12	6	5	36	65
116	JUGUETERIA	49	3	2	3	18	5	5	1	1	1	4	3	1	2	4	2	1	1	2	1	2	10	6	2	3	23	3	4	3	3	2	3	4	4	1	3	10	8	8	4	30	53
117	ROPA	60	4	2	2	20	5	4	1	1	1	4	3	2	3	5	4	1	3	3	4	2	12	9	4	7	34	4	4	5	4	4	4	5	4	2	3	13	12	9	5	39	73
118	ROPA	56	4	2	2	20	5	5	1	1	1	3	3	1	2	4	3	1	2	3	3	2	9	7	3	6	27	4	3	4	3	3	3	4	4	2	3	11	9	8	5	33	60
119	ROPA	52	4	2	2	20	5	4	1	1	1	4	3	1	1	4	3	1	2	3	3	2	9	7	3	6	27	3	3	3	3	3	3	4	4	1	3	9	9	8	4	30	57
120	JUGUETERIA	68	4	2	2	20	5	5	1	1	1	4	3	1	2	4	3	1	1	1	1	2	10	7	2	2	23	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	9	9	6	2	26	49
121	ROPA	55	4	1	3	20	5	10	1	2	3	4	4	2	3	5	4	3	3	3	4	5	13	9	6	7	40	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	12	12	9	6	39	79
122	ROPA	68	4	1	1	20	5	5	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	5	3	2	2	14	3	3	2	2	2	2	3	2	1	1	8	6	5	2	21	35
123	ROPA	48	3	2	3	18	5	12	1	1	1	4	4	2	3	5	4	1	1	3	3	2	13	9	2	6	32	3	4	4	3	3	3	4	4	2	3	11	9	8	5	33	65
124	ROPA	44	3	1	3	15	4	7	1	3	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	7	17	9	7	8	48	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	15	14	8	9	46	94
125	CALZADOS	40	2	2	4	15	4	5	1	1	1	4	4	2	3	4	1	1	2	2	2	2	13	5	3	4	27	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	9	9	8	5	31	58
126	ALIMENTOS	54	4	2	4	20	5	20	1	1	1	2	3	1	2	3	3	1	1	1	1	2	8	6	2	2	20	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	7	6	4	3	20	40
127	ROPA	40	2	1	3	20	5	3	1	1	1	4	3	1	3	5	3	1	3	3	3	2	11	8	4	6	31	4	4	5	4	3	3	4	4	2	3	13	10	8	5	36	67
128	LIBRERÍA	66	4	2	3	20	5	15	1	1	1	2	3	2	2	4	3	1	1	2	3	2	9	7	2	5	25	4	4	4	4	3	3	4	3	2	3	12	10	7	5	34	59
129	ROPA	48	3	1	2	5	2	4	1	1	1	3	3	1	1	4	3	1	2	2	3	2	8	7	3	5	25	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	9	9	6	5	29	54
130	ROPA	30	1	2	3	5	2	5	1	1	1	3	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	7	4	2	2	17	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	13	12	8	7	40	57
131	LIBRERÍA	65	4	1	2	20	5	12	1	1	1	3	4	2	3	5	4	2	3	3	3	2	12	9	5	6	34	4	5	5	3	3	4	4	3	2	3	14	10	7	5	36	70
132	LIBRERÍA	67	4	1	3	20	5	15	1	1	1	2	3	3	3	4	2	1	1	2	3	2	11	6	2	5	26	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	7	7	6	5	25	51
133	ROPA	48	3	2	3	20	5	3	1	3	3	5	4	3	3	4	4	3	3	3	3	6	15	8	6	6	41	4	3	4	4	3	3	4	4	2	3	11	10	8	5	34	75
134	COSTURERÍA	31	2	2	4	5	2	15	1	2	3	4	4	4	4	5	4	2	3	3	4	5	16	9	5	7	42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	12	12	8	7	39	81
135	LIBRERÍA	67	4	1	2	15	4	3	1	1	1	3	3	1	3	4	3	1	3	3	3	2	10	7	4	6	29	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	9	9	6	3	27	56
136	OTROS	48	3	2	3	20	5	6	1	1	1	5	3	1	3	5	3	1	3	2	2	2	12	8	4	4	30	4	4	4	3	3	3	4	4	1	3	12	9	8	4	33	63

171	OTROS	45	3	2	3	5	2	5	1	3	3	4	4	2	4	4	4	3	3	3	4	6	14	8	6	7	41	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	12	12	8	6	38	79
172	ROPA	47	3	2	2	20	5	6	1	1	2	3	3	2	2	3	3	1	1	1	1	3	10	6	2	2	23	3	3	4	3	2	3	4	3	2	3	10	8	7	5	30	53
173	CALZADOS	55	4	1	2	20	5	5	1	1	2	3	3	1	2	3	3	1	1	1	1	3	9	6	2	2	22	3	3	3	3	2	3	4	3	1	3	9	8	7	4	28	50
174	LIBRERÍA	62	4	2	2	20	5	3	1	1	1	3	3	2	2	3	3	1	1	1	1	2	10	6	2	2	22	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	6	5	4	3	18	40
175	OTROS	42	3	2	3	20	5	15	1	1	1	3	3	1	2	3	3	1	1	1	3	2	9	6	2	4	23	3	4	3	3	2	3	4	3	2	2	10	8	7	4	29	52
176	LIBRERÍA	58	4	2	2	20	5	4	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	2	4	5	2	2	15	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	5	4	2	3	14	29
177	OTROS	47	3	2	2	12	4	7	1	1	1	3	3	4	3	5	3	1	4	3	4	2	13	8	5	7	35	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	13	12	9	6	40	75
178	CALZADOS	52	4	2	2	20	5	5	1	1	1	3	3	1	1	3	3	1	1	1	1	2	8	6	2	2	20	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	8	7	6	5	26	46
179	OTROS	55	4	2	2	8	3	5	1	1	1	3	3	1	3	4	3	1	3	2	2	2	10	7	4	4	27	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	9	9	6	5	29	56
180	ALIMENTOS	35	2	2	3	0	1	20	1	1	1	3	3	1	1	3	3	1	1	1	3	2	8	6	2	4	22	3	4	4	3	3	3	2	2	2	2	11	9	4	4	28	50
181	CALZADOS	28	1	2	4	9	3	8	1	3	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	6	12	7	6	6	37	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	10	9	7	5	31	68
182	OTROS	48	3	2	2	8	3	10	1	1	1	3	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	7	4	2	2	17	2	3	2	2	2	3	3	3	1	2	7	7	6	3	23	40
183	COSTURERÍA	37	2	2	4	17	5	3	1	3	3	4	4	3	4	5	4	3	3	3	4	6	15	9	6	7	43	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	12	11	6	7	36	79
184	ALIMENTOS	58	4	2	3	12	4	32	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	6	3	2	3	16	3	3	2	2	1	3	2	1	1	2	8	6	3	3	20	36
185	LIBRERÍA	54	4	2	2	6	3	7	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	3	7	3	2	3	18	2	3	3	2	2	3	3	2	1	2	8	7	5	3	23	41
186	ROPA	35	2	2	3	3	1	4	1	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	6	12	7	6	5	36	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	9	9	7	4	29	65
187	CALZADOS	52	4	2	2	20	5	3	1	1	1	3	3	1	1	3	3	1	1	1	1	2	8	6	2	2	20	2	3	2	3	2	3	4	3	2	3	7	8	7	5	27	47
188	ROPA	28	1	2	3	10	3	5	1	1	1	3	3	2	3	3	3	1	1	2	3	2	11	6	2	5	26	3	4	4	3	3	3	4	4	2	3	11	9	8	5	33	59
189	CALZADOS	30	1	2	3	20	5	5	1	1	1	3	3	1	2	4	3	1	1	2	2	2	9	7	2	4	24	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	9	7	6	5	27	51
190	COSTURERÍA	50	3	2	2	20	5	4	1	1	2	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	14	7	6	6	36	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	12	9	6	6	33	69
191	ROPA	38	2	2	4	5	2	7	1	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	8	14	8	8	7	45	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	12	12	8	7	39	84
192	CALZADOS	46	3	1	2	20	5	5	1	1	1	4	3	1	1	4	3	1	1	1	1	2	9	7	2	2	22	3	3	2	3	2	3	3	2	1	2	8	8	5	3	24	46
193	COSTURERÍA	50	3	2	3	20	5	3	1	1	3	4	3	2	3	4	3	1	3	1	3	4	12	7	4	4	31	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	10	9	5	5	29	60
194	LIBRERÍA	56	4	2	3	8	3	6	1	1	1	3	3	1	1	3	2	1	1	1	2	2	8	5	2	3	20	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	9	8	6	4	27	47
195	ROPA	30	1	1	3	11	4	5	1	2	2	3	3	1	1	3	3	1	1	1	1	4	8	6	2	2	22	3	4	3	3	2	3	4	3	2	2	10	8	7	4	29	51
196	COSTURERÍA	48	3	2	3	16	5	4	1	1	3	3	3	3	4	5	3	1	3	1	3	4	13	8	4	4	33	3	3	4	3	4	4	2	3	3	3	10	11	5	6	32	65
197	ROPA	67	4	2	1	20	5	5	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	6	3	2	2	15	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	6	6	5	2	19	34
198	CALZADOS	66	4	1	1	20	5	3	1	1	1	3	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	7	3	2	3	17	2	3	2	3	2	3	3	2	1	1	7	8	5	2	22	39
199	ROPA	30	1	2	3	4	2	3	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	7	3	2	3	17	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	9	7	6	4	26	43
200	ÓPTICA	45	3	1	5	8	3	3	1	3	3	4	4	3	4	5	4	3	3	3	4	6	15	9	6	7	43	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	12	11	7	7	37	80
201	OTROS	36	2	2	3	8	3	6	1	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	6	14	7	6	6	39	4	4	4	3	3	3	4	3	2	3	12	9	7	5	33	72
202	CALZADOS	67	4	2	1	20	5	4	1	1	1	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	7	3	2	2	16	2	2	3	2	2	2	3	2	1	2	7	6	5	3	21	37
203	ÓPTICA	48	3	2	3	16	5	2	1	1	3	4	4	3	4	5	4	3	3	3	3	4	15	9	6	6	40	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	11	9	6	7	33	73
204	OTROS	48	3	1	3	15	4	5	1	1	2	3	3	2	3	4	3	1	1	1	2	3	11	7	2	3	26	3	4	4	3	3	3	4	3	2	3	11	9	7	5	32	58

137	ROPA	60	4	1	2	20	5	10	1	1	1	4	4	2	3	4	4	1	3	3	4	2	13	8	4	7	34	4	4	4	4	4	4	5	4	2	3	12	12	9	5	38	72
138	ROPA	48	3	2	3	20	5	4	1	1	1	4	3	2	3	4	3	1	3	2	2	2	12	7	4	4	29	5	4	5	3	3	3	3	4	1	3	14	9	7	4	34	63
139	CALZADOS	50	3	2	4	20	5	5	1	1	1	4	3	1	2	4	1	1	1	3	3	2	10	5	2	6	25	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	10	8	6	5	29	54
140	CALZADOS	39	2	1	2	1	1	4	1	2	2	3	2	2	3	4	3	2	2	2	3	4	10	7	4	5	30	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	9	9	6	5	29	59
141	ROPA	52	4	2	2	20	5	6	1	1	1	4	3	1	1	4	3	1	2	2	3	2	9	7	3	5	26	3	3	3	3	3	3	4	4	1	3	9	9	8	4	30	56
142	OTROS	54	4	2	4	7	3	5	1	1	1	4	3	2	4	4	3	1	1	1	1	2	13	7	2	2	26	4	3	4	3	3	3	4	4	2	3	11	9	8	5	33	59
143	ALIMENTOS	60	4	2	2	20	5	30	1	1	1	2	3	1	1	4	3	1	1	1	1	2	7	7	2	2	20	3	2	1	3	2	3	3	3	2	3	6	8	6	5	25	45
144	ROPA	63	4	1	3	2	1	5	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	6	3	2	2	15	2	3	1	2	1	2	3	2	1	2	6	5	5	3	19	34
145	JUQUETERIA	63	4	2	1	20	5	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	4	3	2	2	13	1	2	1	3	1	3	3	2	1	2	4	7	5	3	19	32
146	ALIMENTOS	52	4	2	2	20	5	15	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	6	3	2	3	16	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	8	6	4	3	21	37
147	ROPA	48	3	1	3	6	3	4	1	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	6	12	8	6	6	38	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	10	10	6	6	32	70
148	OTROS	67	4	2	3	20	5	10	1	1	1	2	3	1	2	3	3	1	1	1	1	2	8	6	2	2	20	2	2	2	3	2	2	3	3	1	2	6	7	6	3	22	42
149	CALZADOS	57	4	2	5	20	5	3	1	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	3	3	8	13	8	7	6	42	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	9	12	7	6	34	76
150	ROPA	45	3	1	3	1	1	5	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	6	3	2	3	16	3	3	3	3	2	2	3	2	1	2	9	7	5	3	24	40
151	ALIMENTOS	45	3	2	3	20	5	50	1	1	1	4	3	1	1	4	3	1	1	1	1	2	9	7	2	2	22	4	4	4	3	3	3	4	3	1	3	12	9	7	4	32	54
152	COSTURERÍA	55	4	2	2	10	3	2	1	1	1	1	3	2	2	3	3	1	1	1	1	2	8	6	2	2	20	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	9	9	5	5	28	48
153	OTROS	59	4	1	4	10	3	40	1	1	1	4	3	3	3	4	3	1	1	1	3	2	13	7	2	4	28	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	9	10	8	7	34	62
154	COSTURERÍA	44	3	1	3	2	1	1	1	1	1	4	4	3	3	4	3	1	3	3	3	2	14	7	4	6	33	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	10	9	6	6	31	64
155	ROPA	48	3	1	5	20	5	5	1	1	1	3	3	2	3	4	3	1	3	3	3	2	11	7	4	6	30	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	9	9	6	5	29	59
156	OTROS	38	2	1	4	12	4	4	1	4	4	4	5	3	4	5	5	5	4	5	4	8	16	10	9	9	52	5	5	5	4	4	4	5	5	3	4	15	12	10	7	44	96
157	ROPA	64	4	2	1	20	5	10	1	1	1	4	3	1	2	4	3	1	2	2	3	2	10	7	3	5	27	3	4	3	3	3	3	4	4	1	3	10	9	8	4	31	58
158	LIBRERÍA	40	2	2	3	15	4	8	1	3	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	6	14	7	5	6	38	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	12	12	7	6	37	75
159	LIBRERÍA	58	4	2	2	20	5	10	1	1	1	4	3	2	3	5	4	1	3	3	3	2	12	9	4	6	33	4	5	5	4	3	3	4	4	2	3	14	10	8	5	37	70
160	ROPA	48	3	2	3	3	1	5	1	1	1	2	3	1	2	4	3	1	1	1	2	2	8	7	2	3	22	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	9	9	6	4	28	50
161	OTROS	37	2	2	3	3	1	4	1	4	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4	8	14	10	8	8	48	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	12	12	8	7	39	87
162	ROPA	60	4	2	3	20	5	4	1	1	1	3	3	2	2	3	3	1	1	2	2	2	10	6	2	4	24	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	8	7	6	4	25	49
163	ROPA	45	3	2	3	20	5	5	1	1	1	4	3	1	3	5	3	1	3	3	3	2	11	8	4	6	31	4	4	4	3	3	3	4	4	2	3	12	9	8	5	34	65
164	ROPA	55	4	2	4	10	3	5	1	4	3	3	4	3	3	5	4	4	4	3	4	7	13	9	8	7	44	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	12	10	8	7	37	81
165	ROPA	45	3	2	5	5	2	6	1	1	1	1	3	1	2	4	3	1	1	1	2	2	7	7	2	3	21	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	6	7	5	3	21	42
166	OTROS	48	3	1	3	2	1	10	1	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	8	16	9	8	8	49	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	12	10	8	8	38	87
167	ROPA	49	3	1	3	20	5	5	1	2	2	3	3	2	3	4	3	2	2	2	2	4	11	7	4	4	30	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	9	8	6	5	28	58
168	ROPA	56	4	2	3	4	2	4	1	3	3	4	4	3	3	4	3	3	2	2	2	6	14	7	5	4	36	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	12	9	8	6	35	71
169	OTROS	38	2	1	3	18	5	6	1	1	2	4	4	3	3	4	4	2	3	3	3	3	14	8	5	6	36	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	12	9	7	6	34	70
170	OTROS	35	2	2	3	2	1	7	1	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	8	13	8	8	8	45	3	4	4	4	3	4	4	4	2	3	11	11	8	5	35	80

205	OTROS	48	3	2	4	13	4	8	1	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	8	13	8	8	7	44	4	4	4	3	3	3	4	3	2	3	12	9	7	5	33	77	
206	CALZADOS	65	4	2	2	20	5	3	1	1	1	2	2	1	1	3	2	1	1	1	1	2	6	5	2	2	17	2	2	3	2	1	2	3	2	1	1	7	5	5	2	19	36	
207	CALZADOS	48	3	1	3	20	5	4	1	1	1	4	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	8	3	2	2	17	4	3	3	3	2	2	3	3	1	2	10	7	6	3	26	43	
208	OTROS	49	3	2	3	15	4	10	1	1	1	2	3	2	2	3	3	1	1	2	1	2	9	6	2	3	22	3	3	2	2	4	4	4	3	2	2	8	10	7	4	29	51	
209	JUGUETERIA	68	4	2	1	20	5	4	1	1	1	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	7	3	2	2	16	3	3	3	2	2	2	4	2	2	2	9	6	6	4	25	41	
210	OTROS	29	1	2	5	1	1	4	1	1	1	3	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	7	4	2	2	17	4	5	5	4	5	4	4	3	3	4	14	13	7	7	41	58	
211	OTROS	45	3	2	3	20	5	10	1	1	1	3	4	3	3	4	3	1	3	3	3	2	13	7	4	6	32	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	11	9	7	6	33	65	
212	CALZADOS	34	2	2	4	12	4	7	1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	8	15	8	7	7	45	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	12	12	8	7	39	84	
213	ÓPTICA	49	3	1	4	20	5	2	1	1	2	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	15	7	6	6	37	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	12	10	6	6	34	71	
214	ALIMENTOS	66	4	2	1	12	4	35	1	1	1	3	3	1	1	4	3	1	1	2	1	2	8	7	2	3	22	3	3	2	3	1	2	2	3	2	1	8	6	5	3	22	44	
215	ALIMENTOS	60	4	2	1	18	5	4	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	7	3	2	3	17	2	3	3	2	1	2	2	2	1	1	8	5	4	2	19	36		
216	ÓPTICA	55	4	1	4	20	5	4	1	1	3	3	3	3	4	5	3	1	4	3	3	4	13	8	5	6	36	4	4	5	3	4	4	4	3	3	3	13	11	7	6	37	73	
217	OTROS	47	3	2	3	3	1	3	1	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	3	3	8	13	8	7	6	42	4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	10	9	8	5	32	74	
218	CALZADOS	45	3	2	3	20	5	4	1	1	1	3	3	1	1	3	1	1	1	1	1	2	8	4	2	2	18	3	2	3	2	1	1	3	2	1	1	8	4	5	2	19	37	
									VARIANZA	1.45	1.48	0.78	0.65	0.88	1.02	0.99	1.06	1.34	1.22	0.96	1.23							0.58	0.69	0.86	0.62	0.87	0.64	0.69	0.54	0.72	0.99							235.26

**RUBROS DEL CENTRO
COMERCIAL CONFRATERNIDAD**

Nº	RUBRO	CANT. ENCUESTAS
1	CALZADOS	25
2	FERRETERÍA	19
3	ROPA	82
4	LIBRERÍA	12
5	JUGUETERIA	7
6	MENAJERIA	8
7	ALIMENTOS	15
8	COSTURERÍA	11
9	ÓPTICA	9
10	OTROS	30
	TOTAL	218

Anexo 09: Evidencias fotográficas



Fotografía 1. Proceso de encuestas a los comerciantes



Fotografía 2. Proceso de encuestas a los comerciantes



Fotografía 3. Proceso de encuestas a los comerciantes en reunión de socios



Fotografía 4. Proceso de encuestas a los comerciantes en reunión de socios

Anexo 10: Solicitud de Permiso para realizar las Encuestas

**"AÑO DEL BICENTENARIO, DE LA CONSOLIDACIÓN DE NUESTRA INDEPENDENCIA, Y DE LA
CONMEMORACIÓN DE LAS HEROICAS BATALLAS DE JUNÍN Y AYACUCHO"**

Cusco, 29 de octubre del 2024

SEÑOR:
PRESIDENTE DEL CENTRO COMERCIAL CONFRATERNIDAD
Dante García Cuellar

ASUNTO: Solicito permiso para Realizar una Encuesta a los microempresarios del Centro Comercial Confraternidad para un Estudio de Investigación.

Estimado Señor presidente:

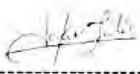
Nosotras, Julissa Chambi Valdeyglesias; identificada con D.N.I. N° 7492502 y Thania Mabel Chumbislla Llanca; identificada con D.N.I. N° 60643731, Bachilleres en Administración de Empresas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, nos dirigimos a usted con el respeto que merece, para solicitar su autorización para realizar una encuesta a los microempresarios del Centro Comercial Confraternidad.

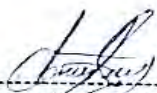
El estudio de Investigación que estamos llevando a cabo se titula "Transformación digital y competitividad de las MYPES del Centro Comercial Confraternidad, Cusco - 2024" y tiene como objetivo analizar la transformación digital y competitividad de las microempresas en el contexto actual. La información obtenida será esencial para desarrollar propuestas de transformación digital que potencien su competitividad de estos negocios.

Garantizamos que todos los datos recopilados serán tratados de manera confidencial y se utilizados exclusivamente con fines académicos.

Agradecemos de antemano su atención y apoyo. Quedamos a su disposición para cualquier consulta o aclaración adicional.

Atentamente,


Julissa Chambi Valdeyglesias
DNI: 74925020


Thania Mabel Chumbislla Llanca
DNI: 60643731

04/11/24 245:PM

