PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección

Análisis del proceso de adopción de plataformas de comercio electrónico por bodegueros de Lima Metropolitana. Caso: Bees

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Josselyn Lucía Colchado Rojas

Alejandra Paola Consiglieri Arias

Asesor:

German Adolfo Velásquez Salazar

Lima, 2025

La tesis:

Análisis del proceso de adopción de plataformas de comercio electrónico por bodegueros de Lima Metropolitana. Caso: Bees

ha sido aprobada por:

_____

PhD. Jorge Mendoza Woodman

[Presidente del Jurado]

_____

PhD. German Adolfo Velàsquez Salazar

[Asesor Jurado]

_____

PhD. Marta Lucia Tostes Vieria

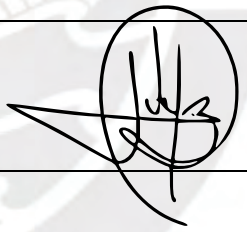
[Tercer Jurado]

INFORME DE SIMILITUD

Yo, **Germán Adolfo Velásquez Salazar**, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis titulada **Análisis del proceso de adopción de plataformas de comercio electrónico por bodegueros de Lima Metropolitana. Caso: Bees**, de las autoras **Josselyn Lucía Colchado Rojas y Alejandra Paola Consiglieri Arias,** dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de **12%** Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el **27/03/2025**.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 27 de Marzo del 2025

Apellidos y nombres: VELASQUEZ SALAZAR GERMAN ADOLFO	
DNI:01324384	Firma: 
ORCID: 0000-0002-1828-2937	

A mi padre, por su sacrificio y por enseñarme el verdadero significado de la resiliencia. A mi madre, por su apoyo incondicional y por recordarme siempre que soy capaz de alcanzar cualquier meta. Y a Niclas y Fiorella, quienes me acompañaron en las largas noches de trabajo, ofreciéndome su amor y compañía incondicional.

Josselyn Colchado

A mi mamá por su sacrificio, amor, apoyo incondicional y confianza, que me han permitido alcanzar mis metas.

Y a mis amigos, por su compañía y motivación a lo largo de todo este proceso.

Les dedico este trabajo con todo mi cariño y gratitud.

Alejandra Consiglieri

A nuestros amigos, por su aliento en los momentos difíciles, y por celebrar con nosotros cada pequeño logro. Sobre todo, a nuestro amigo Charlie por darnos una nueva perspectiva frente a las dificultades a lo largo de este trayecto.

A nuestro asesor por su guía y sabiduría, que ha sido clave para nuestro desarrollo tanto académico como personal.

Y, finalmente, a nosotras mismas, por la dedicación y el compromiso que hemos demostrado a lo largo de este viaje. Este logro es un reflejo de nuestro esfuerzo y determinación.

RESUMEN

La presente investigación busca analizar los factores que influyen en los bodegueros de Lima Metropolitana para la adopción tecnológica de la plataforma de comercio electrónico Bees, así como identificar los principales cambios en el proceso de abastecimiento y en la relación empresa-bodeguero a partir de la incorporación de la tecnología.

Utilizando el modelo UTAUT 2, se examinan siete constructos que determinan la predisposición y conducta en la adopción de innovaciones tecnológicas de consumo, moderados por género, edad y experiencia. Con ello, bajo un enfoque mixto, predominantemente cuantitativo, se realizan encuestas a un grupo representativo de 235 comerciantes minoristas en Lima Metropolitana, así como entrevistas para profundizar los hallazgos cuantitativos.

Asimismo, se ha optado por examinar la incorporación tecnológica en la gestión del abastecimiento y su repercusión en la relación con los bodegueros, empleando la Teoría de la Dependencia de Recursos (RDT) como marco de análisis para realizar las entrevistas que responden al cambio que perciben los bodegueros y, a su vez, observando cómo dicha tecnología modifica las dependencias organizacionales.

Finalmente, los resultados revelan que únicamente dos de los siete factores influyen significativamente en la intención de uso de la plataforma de comercio electrónico Bees: hábito y motivación hedónica. No obstante, también se descubrió un componente externo significativo a considerar en los resultados: el poder de negociación que tiene Backus sobre los bodegueros. A pesar de que el hábito y la motivación hedónica tienen un impacto relevante en la predisposición a utilizar la plataforma, se encontró que la falta de alternativas viables, debido al poder de negociación de Backus, contribuya a la persistencia en el uso de Bees por parte de los bodegueros, independientemente de su valoración sobre la plataforma. Este hallazgo destaca la importancia de considerar factores externos y dinámicas de poder en la interpretación de los resultados, subrayando la complejidad del entorno que influye en la incorporación de la plataforma por los usuarios.

Palabras clave: adopción tecnológica, plataformas digitales, transformación digital

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN 3
1. Planteamiento del problema 3
2. Identificación del problema 7
3. Preguntas de Investigación 10
3.1. Preguntas específicas 10
4. Definición de objetivo 11
4.1. Objetivos específicos 11
5. Justificación 11
6. Evaluación de la viabilidad 13
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO 14
1. El canal tradicional en el mercado de consumo masivo 14
1.1. Canales de distribución en el canal tradicional del consumo masivo 15
1.2. Tipos de canales de distribución 16
1.3. Función de los intermediarios 17
1.4. Tienda tradicional o Bodega 17
2. Proceso de compras 20
2.1. Tipos de compras 21
2.2. Transformación digital en el proceso de compras en el consumo masivo 23
2.3. Modelos de Proceso de Compras 24
3. Poder de Negociación 28
4. Plataformas Digitales 29
4.1. Características 31
4.2. Tipos de plataformas digitales 32
5. Modelos de Adopción de Tecnologías de la Información en las corporaciones 34
5.1. Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM) 35
5.2. Marco de Tecnología, Organización y Entorno (TOE) 36
5.3. Teoría unificada de la aceptación y el uso de la tecnología (UTAUT) 37
5.4. Teoría unificada de la aceptación y el uso de la tecnología 2 (UTAUT 2) 41
6. Comparación y Selección del modelo 47
7. Teoría de la Dependencia de Recursos (RDT) 49
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL 52
1. Situación del canal tradicional en la industria del consumo masivo 52
1.1. Situación de las bodegas en la actualidad 53
2. Situación del uso de tecnología en el canal tradicional 61
3. Aplicación de tecnología en la relación de una empresa dominante con puntos de

venta con menor poder de negociación 65
4. Backus: líder del mercado cervecero peruano 66
5. Panorama competitivo mundial por grupo económico 68
5.1. Panorama competitivo peruano por grupo económico 68
5.2. Transformación digital en Backus 68
CAPÍTULO 4: DISEÑO METODOLÓGICO 73
1. Supuesto base 73
2. Enfoque y alcance 73
3. Estrategia general 74
4. Actores relevantes 75
5. La selección muestral 76
6. Las técnicas de recolección de información 78
6.1. Herramientas cualitativas 78
6.2. Herramientas cuantitativas 79
7. Las técnicas de recolección de información 81
7.1. Limitaciones de las entrevistas 81
7.2. Limitaciones de las encuestas 81
8. Técnicas de análisis de información 82
8.1. Análisis Cualitativo 82
8.2. Análisis Cuantitativo 85
9. Modelo base del UTAUT 2 89
9.1. Fases de un modelo SEM 90
9.2. Paquetes estadísticos para SEM 91
CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 93
1. Estadística descriptiva 93
1.1. Edad, género, experiencia, distrito, responsable del pedido 94
1.2. Expectativa de rendimiento 103
1.3. Expectativa de esfuerzo 104
1.4. Influencia Social 105
1.5. Condiciones facilitadoras 106
1.6. Motivación hedónica 107
1.7. Hábito 109
1.8. Intención de uso 110
2. Análisis previo a la aplicación del SEM 111
2.1. Análisis de Fiabilidad 111
2.2. Análisis Confirmatorio 111
2.3. Segundo Análisis de Fiabilidad 114

3. Resultados a partir del modelo de ecuaciones estructurales SEM 115
3.1. Análisis 115
3.2. Moderación 117
4. Resultados a partir de las encuestas realizadas 118
4.1. Mayor rapidez y comodidad 118
4.2. Mayor acceso a promociones y descuentos 119
4.3. Mayor incidencia de errores o demoras en la entrega de los pedidos 120
4.4. Menor comunicación y contacto personal con los representantes de Backus . 121
4.5. Cambio en las fuentes de recursos 124
4.6. Reducción de la incertidumbre 124
4.7. Cambio en el poder de negociación 124
4.8. Dependencia mutua 125
4.9. Control y poder 125
4.10. Interdependencia y colaboración 125
5. Triangulación de la información 126
6. Resultados en función del marco teórico UTAUT 2 128
7. Resultados en función del marco contextual 128
CONCLUSIONES 130
1. Conclusiones 130
2. Recomendaciones 133
3. Limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones 134
REFERENCIAS 136
ANEXOS 149
ANEXO A: Matriz de consistencia 149
ANEXO B: Ítems del formulario adaptado a Bees 152
ANEXO C: Formulario Piloto 154
ANEXO D: Formulario Final 160
ANEXO E: Guía de entrevista 164
ANEXO F: Moderación edad 165
ANEXO G: Moderación género 166
ANEXO H: Moderación experiencia 167
ANEXO I: Feedback con representante de Backus 168
ANEXO J: Reporte bibliométrico 169

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Constructos determinantes del UTAUT 2 y sus conceptos 42
Tabla 2: Moderadores de UTAUT 2 y sus conceptos 43
Tabla 3: Ítems utilizados en la estimación de UTAUT 44
Tabla 4: Tabla comparativa UTAUT 48
Tabla 7: Actores relevantes para la investigación 76
Tabla 8: Distritos de Lima Metropolitana 77
Tabla 9: Resumen de los bodegueros entrevistados 78
Tabla 10: Actores involucrados 83
Tabla 11: Análisis de fiabilidad de los factores 111
Tabla 12: Segundo Análisis de fiabilidad de los factores 114

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Funciones de la gestión de compras 20
Figura 2: Proceso de compras segùn Carreño 25
Figura 3: Proceso de compras según Kotler y Keller 27
Figura 4: Tabla de clasificación de plataformas con sus respectivos ejemplos 34
Figura 5: Modelo TAM 36
Figura 6: Modelo TOE 36
Figura 7: Teoría Unificada de Aceptación y Uso de Tecnología Modelo UTAUT 38
Figura 8: Metodología combinada (b-learning) utilizando el Modelo UTAUT 39
Figura 9: Construcciones del Modelo UTAUT 40
Figura 10: Teoría Unificada de Aceptación y Uso de la Tecnología 2 (UTAUT 2) 42
Figura 11: Evolución de las MYPES Formales 52
Figura 12: Distribución de bodegas por áreas de Lima Metropolitana 55
Figura 13: Número de clientes promedio en Lima 56
Figura 14: Nuevas Licencias otorgadas a bodegas 57
Figura 15: Total de bodegas con licencia de funcionamiento 57
Figura 16: Beneficios de los proveedores a los bodegueros 60
Figura 17: Proveedores de los bodegueros 60
Figura 18: Bancarización de los bodegueros 63
Figura 19: Conocimiento de redes sociales por parte de los bodegueros 64
Figura 20: Digitalización en las bodegas 67
Figura 21: Relaciones previo a la implementación de Bees 84
Figura 22: Tipos de variables de un SEM 88
Figura 23: Relaciones entre variables SEM 89
Figura 24: Modelo base del UTAUT 2 90
Figura 25: Distribución de edades de los encuestados 94
Figura 26: Género de los encuestados 95
Figura 27: Frecuencia de abastecimiento de bodega con Bees 95
Figura 28: Distribución del nivel de experiencia a lo largo de la edad de los encuestados 96
Figura 29: Frecuencia de abastecimiento (experiencia) por género 97
Figura 30: Porcentaje de distribución de bodegas encuestadas 97
Figura 31: Porcentaje de frecuenvcia de abastecimiento por distrito 98
Figura 32: Frecuencia de abastecimiento por responsable del Pedido 99
Figura 33: Frecuencias de abastecimiento por Género 99
Figura 34: Porcentaje de frecuencia de responsable del pedido por Distrito 100
Figura 35: Tabla de frecuencia de responsable del pedido por edad 101
Figura 36: Responsable del pedido por Rangos de Edad por Distrito 102
Figura 37: Porcentaje de frecuencia del factor Expectativa de rendimiento 103

Figura 38: Porcentaje de frecuencia del factor Expectativa de Esfuerzo 104
Figura 39: Porcentaje de frecuencia del factor Influencia Social 105
Figura 40: Porcentaje de frecuencia del factor Condiciones Facilitadoras 107
Figura 41: Porcentaje de frecuencia del factor Motivación Hedónica 108
Figura 42: Porcentaje de frecuencia del factor Hábito 109
Figura 43: Porcentaje de frecuencia del factor Intención de Uso 110
Figura 44: Primer Análisis Factorial Confirmatorio 112
Figura 45: Índices de Modificación en la primer Análisis Factorial Confirmatorio 113
Figura 46: Segundo análisis factorial confirmatorio 114
Figura 47: Chi cuadrado 115
Figura 48: SRMR & RMSA 116
Figura 49: CFI 116
Figura 50: SEM 117
Figura 51: Relaciones entre los actores posterior a la implementación de Bees 123

INTRODUCCIÓN

La digitalización ha generado un impacto significativo en diversos sectores económicos y sociales, intensificándose tras la crisis sanitaria causada por la pandemia del Covid-19. Esta transformación implica el uso y la adopción de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para optimizar o reinventar las operaciones, ofertas y la experiencia de los usuarios, con el fin de cumplir con las demandas y expectativas del mercado. Sin embargo, la incorporación de estas tecnologías no es un proceso sencillo ni homogéneo, sino que depende de múltiples factores que pueden facilitar o dificultar su aceptación y uso.

Uno de los sectores que ha experimentado los desafíos y oportunidades de la transformación digital es el de consumo masivo, que abarca a las empresas que producen y distribuyen bienes de primera necesidad. Muchas de ellas han recurrido a la implementación de plataformas digitales que les permiten optimizar sus operaciones, reducir sus costos, aumentar sus ventas y fidelizar a sus clientes. Sin embargo, la adopción y el uso de estas plataformas digitales no solo dependen de las decisiones y estrategias de las empresas, sino también de la disposición y actitud de sus intermediarios. Estos intermediarios, conocidos como bodegueros, representan un canal de distribución tradicional que tiene una gran importancia y presencia en el mercado peruano, especialmente en Lima Metropolitana.

En este contexto, el estudio tiene como objetivo examinar los elementos que inciden en la adopción y el empleo de Bees por los bodegueros de Lima Metropolitana, así como los cambios que se generan en el proceso de adquisición y en la relación con la empresa Backus tras la integración de esta tecnología. Para ello, se utiliza el modelo UTAUT 2, que propone siete constructos que explican la intención y uso de una tecnología de consumo, y que están influenciados por factores como la edad, el género y la experiencia. Además, se complementa el análisis cuantitativo con una aproximación cualitativa, basada en entrevistas a profundidad con los bodegueros los bodegueros y expertos en cuestión. Por otro lado, se utiliza la Teoría de la Dependencia de Recursos (RDT) como un marco analítico para evaluar cómo la plataforma de comercio electrónico Bees impacta en la interacción entre Backus y los bodegueros a nivel de gestión de procesos, comunicación, negociación, acceso a información, dinámicas de poder, entre otros.

Este estudio se estructura en seis capítulos. El primero presenta el tema de investigación, define el problema, establece las preguntas y objetivos del estudio, justifica su importancia y analiza su viabilidad En el capítulo 2, se desarrolla el marco teórico, explicando los conceptos esenciales para comprender la industria del consumo masivo, el canal tradicional, el proceso de compras, las plataformas digitales, los enfoques de adopción tecnológica y el modelo de dependencia de recursos. El tercer capítulo, se detalla la situación

actual de las empresas de consumo masivo, en la categoría de bebidas alcohólicas, así como su panorama competitivo, y finalmente un alcance de la empresa en cuestión, Backus. En el cuarto capítulo, se detalla el enfoque metodológico del estudio, especificando la naturaleza y estructura de la investigación, el grupo de estudio y la selección de participantes, las estrategias e instrumentos para la recopilación de información, así como los procedimientos de análisis de los datos. En el capítulo cinco, se presentan y se discuten los resultados de la investigación, tanto del enfoque cuantitativo como del cualitativo. Finalmente, el sexto capítulo presenta los hallazgos y repercusiones del estudio, junto con las limitaciones y recomendaciones para estudios posteriores.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

Este capítulo sienta los fundamentos del estudio sobre la adopción y uso de una plataforma tecnológica implementada por la empresa cervecera Backus con bodegueros del canal tradicional en Lima Metropolitana. El capítulo se divide en cinco secciones. La primera sección aborda el planteamiento del problema, presentando una situación problemática empírica con un enfoque teórico desde la gestión. La segunda sección formula las preguntas de investigación basadas en el problema planteado. En la tercera sección, se establecen objetivos de investigación específicos, verificables y realistas. La cuarta sección presenta la justificación, explicando la utilidad del marco analítico en términos de su contribución al conocimiento teórico, contextual y metodológico. Finalmente, la quinta sección evalúa la viabilidad de la investigación, considerando las limitaciones del estudio y los posibles riesgos en su ejecución.

1. Planteamiento del problema

Desde la crisis sanitaria, han surgido demandas entre los clientes que ahora se han convertido en tendencias que ejercen una mayor presión sobre la adaptación digital de las empresas en América Latina (Perú Retail, 2021). En paralelo a ello, en Perú se ha registrado un incremento significativo en las comercio electrónico, lo cual ha llevado a muchas compañías a implementar tecnologías que mejoren y agilicen la experiencia de compra para sus clientes (EY Perú, 2021). Asimismo, es necesario expresar que ya existía un desarrollo tecnológico que se venía implementando en el entorno empresarial peruano; sin embargo, se pudo evidenciar que la revolución digital experimentó un notable impulso por la crisis sanitaria ocurrida en el año 2023, tal como menciona Ávila-Guerrero y colaboradores (Ávila-Guerrero et al., 2023).

Durante el año 2019, únicamente el 5% de las principales empresas en cada sector de la industria realizaban inversiones regulares en el desarrollo tecnológico para mejorar sus procesos (López, 2023). A partir de esta situación, se ha denominado transformación digital al proceso de cambiar de un enfoque de negocio tradicional a un nuevo modelo cuya esencia implica convertirse en una organización basada en datos, garantizando así las estrategias, procedimientos y medidas fundamentales estén respaldados principalmente por el análisis de datos, en lugar de sólo el juicio intuitivo (Chamorro-Premuzic, 2021). Esto implica aprovechar tecnologías emergentes e innovadoras y adaptarse a una realidad en la que colaboradores, consumidores y proveedores interactúan en un entorno digital (EY Perú, 2020). Asimismo, la transformación digital también puede ser definida como la combinación del uso y la adopción

de tecnologías de la información, junto con habilidades de liderazgo y cambios organizacionales, con el propósito de mejorar o transformar de manera radical endimiento y la estrategia comercial de las compañías (Ávila-Guerrero et al., 2023).

Hoy en día, el proceso de modernización tecnológica ya no es una elección, sino un elemento crucial para la supervivencia de las empresas en la nueva realidad (López, 2023). De hecho, aquellas compañías que han avanzado más en este proceso de digitalización han demostrado estar en mejores condiciones para enfrentar y controlar situaciones de crisis (EY Perú, 2021). Esto significa que las empresas que lograron mantener sus operaciones, incluso en medio de restricciones físicas que limitaban el acceso a sus instalaciones, fueron capaces de mantener una comunicación fluida con sus sistemas, clientes, colaboradores, y otros grupos de interés.

Indiferentemente del sector en el que una empresa opere, el desafío actual consiste en asegurar su supervivencia al adaptarse de manera ágil y efectiva a las transformaciones del entorno, con el fin de no perder competitividad en el mercado (EY Perú, 2020). En este nuevo escenario, las empresas peruanas están encaminadas hacia un proceso de transformación digital, aunque solo un 20% de las compañías considera estar en una etapa temprana de este avance. Así lo señala el informe "Transformaciones con sentido digital 2022: Madurez digital de las organizaciones en Perú" de EY, el cual evalúa el grado de madurez digital en todas las áreas de negocio de diversas empresas en el país. Es importante destacar que las principales barreras que enfrentan las empresas peruanas para llevar a cabo esta transformación se centran en dos dimensiones relacionadas con las personas: a) la resistencia al cambio, señalada por el 29%, y b) la escasez de personal cualificado, mencionada por el 25%. Además, existe una tercera barrera asociada a la falta de presupuesto, reportada por el 18% de las empresas (EY Perú, 2020).

Con respecto a ello, dentro del rubro de consumo masivo, diferentes empresas líderes de diversas categorías aplican tecnología en diferentes áreas de gestión, y a partir de ello, como resultado han logrado maximizar recursos en cuanto a costos y mayor rentabilidad (Salas, 2020). Todo ello porque al contar con información a través de la big data y el análisis de la misma, se pueden identificar las oportunidades y se toman decisiones en base a estas. Una de las áreas con más oportunidades para la implementación digital, debido al gran porcentaje de interacción que presenta, es el proceso de compra y venta (Colina-Ysea et al., 2021). Ya sea para mantener al minorista como cliente o para crear una experiencia de compra positiva hacia el consumidor final a través de la optimización de la oferta de productos en el punto de venta, la implementación de la tecnología en esta área, de ser enfocada correctamente, se traduce en el aumento de las ventas y la lealtad del cliente (Colina-Ysea et al., 2021).

A pesar de los desafíos que pueden representar los cambios por la implementación

tecnológica en diferentes procesos, el canal de distribución tradicional ha logrado mantenerse sólido y aparentemente no ha perdido terreno en las preferencias de compra de los consumidores, ni ha perdido atractivo para las empresas de bienes de consumo masivo (Salas, 2020). Todo ello considerando que las micro y pequeñas empresas (MYPEs) carecen de los medios adecuados para modernizar sus negocios mediante la tecnología digital, y también desconocen los métodos para llevar a cabo dicho proceso de digitalización; por último, se enfrentan a numerosos obstáculos para obtener financiamiento (Jarufe & Martínez, 2023).

En el sector de consumo masivo, especialmente en el canal tradicional, causa bastante interés la adopción de tecnología por parte de las bodegas ya que esta decisión no es propia, sino es consecuencia de la decisión de la empresa proveedora (Acuña, 2021). La implementación de diferentes tipos de tecnologías en el proceso de ventas resulta fundamental para alcanzar los objetivos, tales como incrementar las ventas o mejorar la rentabilidad. Con la implementación de la tecnología se espera que se permita una mayor eficiencia e innovación en las operaciones de las empresas (Del Castillo, 2021).

Dado el crecimiento continuo de la digitalización en el ámbito empresarial, resulta de vital importancia que los bodegueros se adapten a las tecnologías y plataformas digitales emergentes. Al examinar las modificaciones en su proceso de compra, se les brinda la posibilidad de comprender cómo están incorporando estas herramientas en su rutina diaria y cómo están aprovechando las oportunidades que el entorno digital les ofrece (Salas, 2020). Sin embargo, llevando la teoría a la realidad, las bodegas aún no se han adaptado plenamente a la digitalización y cambios en los hábitos de consumo acelerados por el Covid- 19 (Acuña, 2021). Una muestra de ello es la evolución del proceso de compra que se presenta desde empresas como Backus ante las bodegas de Lima, quienes reconocen la necesidad de acoplarse a la transformación; sin embargo, enfrentan desafíos debido a la falta de recursos o conocimiento (Acuña, 2021). Esta situación también quedó demostrada cuando el Ministerio de Producción brindó la opción de ofrecer pagos digitales a las bodegas, pero estas se negaron ya que su economía predominante es basada en dinero en efectivo (Arrunategui & Tolentino, 2021).

Bajo ese contexto y manteniendo en consideración los desafíos planteados por la crisis, uno de los principales objetivos que enfrenta el comercio minorista consiste en adoptar soluciones tecnológicas con el fin de elevar su nivel de competitividad y adaptarse a las demandas actuales del mercado (EY, 2020). Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) están generando una transformación en el sector, y esta tendencia, acentuada por la crisis sanitaria, continuará fortaleciéndose en el futuro. No obstante, en el Perú, las tiendas minoristas aún presentan deficiencias en la incorporación y ejecución de estas herramientas tecnológicas (Ernst & Young SRL, 2021).

Según una investigación realizada por la Universidad Nacional de la Plata en relación con la integración del internet en las operaciones de las pequeñas y medianas empresas, se pueden identificar tres impulsores clave. En primer lugar, encontramos la estructura organizacional, que sugiere que la mentalidad y el compromiso de una empresa con la adopción de nuevas herramientas desempeñan un papel determinante en cuán exitosa será su implementación. En segundo lugar, el factor técnico entra en juego, ya que la decisión de adoptar estas herramientas tecnológicas se basa en los beneficios anticipados, el nivel de conocimiento previo y la disponibilidad de respaldo externo para guiar a los negocios. Por último, los factores ambientales también son determinantes, con la presión competitiva (que puede originarse por parte de proveedores, clientes y socios) que motiva a las empresas a explorar alternativas a sus enfoques actuales. Esto tiene como objetivo mitigar el riesgo de quedar rezagados en comparación con la competencia (Alderete & Porris, 2023). Un ejemplo destacado de esto lo vemos en el caso de Backus y los bodegueros, donde estos impulsos están en juego.

Por otro lado, según los hallazgos de Arrunategui y Tolentino, se han identificado diversas barreras que afectan la disposición de los minoristas para adoptar las tecnologías de la información y comunicación (TIC). Entre estas limitaciones se cuentan la falta de competencias y habilidades requeridas, la percepción de complejidad en relación con las nuevas herramientas, la escasez de recursos tecnológicos disponibles y los costos iniciales de inversión que conlleva esta adopción (Arrunategui & Tolentino, 2021). En especial, en el ámbito del comercio electrónico, la carencia total o parcial de un marco normativo en lo referente a la seguridad actúa como desincentivo para aprovechar plenamente este potencial canal de ventas.

Los datos sobre la expansión del acceso a internet móvil y la alta adopción de tecnologías de la información entre los jóvenes peruanos sugiere que los comercios tradicionales, entre ellos los pequeños establecimientos, tienen la oportunidad de aprovechar los sistemas de pago electrónicos (América Retail, 2020). Esto podría ayudarles a recuperar su cuota de mercado y mejorar la calidad del servicio ofrecido a sus clientes habituales. Sin embargo, no está asegurado que estos negocios estén preparados para adoptar esta iniciativa. Ante esto, surge la pregunta central que guía este estudio: ¿Cómo se lleva a cabo la implementación del cambio tecnológico en la relación entre Backus y los propietarios de bodegas?

Hoy en día, existen múltiples plataformas dirigidas hacia los consumidores y relaciones B2B. Sin embargo, empresas como Backus, han desplegado estas plataformas con el propósito exclusivo de brindar servicios a sus intermediarios, los cuales son individuos comunes y corrientes. Este enfoque resulta sumamente interesante, ya que no solo busca la optimización de los procesos internos de dichas empresas, sino que también implica afrontar

los desafíos derivados de la falta de conocimiento y la desconfianza por parte de los minoristas de bebidas alcohólicas.

2. Identificación del problema

El propósito de esta tesis es analizar los cambios en el proceso de compra del canal tradicional a partir de la implementación de la aplicación móvil Bees de Backus y el grado de adaptación que los puntos de venta presentan. En este sentido, se ha identificado que el problema inicial es la falta de intención de adopción de tecnologías por parte de los bodegueros (Perea et.al., 2022).

Según lo expresado por el ejecutivo de ventas en Lima de Gloria, en lo que respecta a la integración de soluciones tecnológicas en las bodegas, se evidencia que el principal desafío radica en la limitada flexibilidad del perfil del propietario. Este perfil tiende a valorar lo tangible. En otras palabras, se siente más cómodo manejando dinero en efectivo, viendo las transacciones en persona y confiando en el proceso tradicional de realizar pedidos presenciales que se entregan la semana siguiente (Estrada, 2023). Además, Estrada identifica dos categorías de bodegas: aquellas cuyo objetivo principal es satisfacer las necesidades familiares y aquellas que representan una inversión. En el último caso, el propietario suele estar más informado sobre las ventajas de contar con un establecimiento comercial innovador, que maximiza la circulación de clientes, brinda visibilidad y se convierte en un agente bancario. En este contexto, también se aprecia un mayor interés en el uso y disfrute de la tecnología (Estrada, 2023).

A pesar de los numerosos esfuerzos por implementar diversas aplicaciones dirigidas a los propietarios de bodegas, estos han dejado en claro su falta de disposición para adoptar tecnología como medio para mejorar su rendimiento (Choy, 2023). Se sienten más confiados en continuar operando de la manera en que lo han hecho durante años. Sin embargo, la llegada de la crisis de Covid-19 obligatoriamente provocó que muchos bodegueros tuvieran que adaptar sus servicios a través de plataformas tecnológicas, específicamente mediante aplicaciones móviles de pago rápido asociadas con instituciones bancarias, como Yape y Plin, Lukita y Tunki. La no adopción de estas plataformas, en contraste, ha desincentivado las compras en las bodegas (Gestión, 2022). Debido al impacto de la pandemia, los comercios tradicionales han descubierto en WhatsApp una herramienta eficaz para incrementar sus ventas y mantenerse en contacto con sus compradores. Numerosos negocios de pequeña escala han adoptado la transformación digital como el núcleo de su enfoque comercial (Gestión, 2022).

Según lo indicado por el Ministerio de Producción, se identifican cuatro motivos detrás de la falta de interés o disposición de las bodegas para adoptar tecnologías. En primer lugar,

está la creencia arraigada de que no requieren tecnología en su funcionamiento. En segundo lugar, existe una carencia de acceso a tecnología y un respaldo insuficiente para los bodegueros, quienes juegan un rol crucial en el entramado económico peruano y se mantienen en sus modestos emprendimientos pese a las adversidades, dado que estos negocios constituyen su principal fuente de sustento familiar. En tercer lugar, los propietarios de bodegas consideran que integrar soluciones tecnológicas representa un proceso complejo y costoso para sus operaciones comerciales. Por último, la informalidad desempeña un papel fundamental. Los bodegueros albergan un temor latente hacia entidades como la SUNAT y evitan las transacciones bancarizadas que puedan dejar un rastro de sus ingresos. Por ello, prefieren operar de manera manual, prescindiendo de herramientas informáticas y, como consecuencia, manteniéndose fuera de cualquier registro o asociación (Acuña, 2021).

La digitalización no es una prioridad para el sector tradicional, especialmente para las bodegas. Sin embargo, la tecnología y la digitalización brindan oportunidades significativas para optimizar la operatividad y desarrollar estrategias de compromiso con el cliente, mejorando así la experiencia del consumidor (EY, 2021). El profundo entendimiento de este sector permite formular estrategias comerciales y de marketing que aborden las diversas situaciones que afectan el mercado tradicional, transformando los desafíos en oportunidades de crecimiento. Según los especialistas, los comercios tradicionales aún no han adoptado tecnologías y reconocen la necesidad de hacerlo para facilitar la interacción con sus clientes y aprovechar los beneficios de diversos métodos de pago electrónico (Cuervo, 2021). Como resultado, la escasa comprensión de las demandas del consumidor puede llevar a los bodegueros a desarrollar estrategias, seleccionar enfoques y ejecutar planes que no cumplen con las expectativas del cliente ni logran los objetivos comerciales.

Tal como se mencionó previamente, se han propuesto diversas aplicaciones destinadas a los propietarios de bodegas. Andrés Choy, presidente del Comité PYME, sostiene que estas aplicaciones no han tenido éxito porque "los bodegueros no participan en estas Apps y no las comprenden" (Choy, 2023). Esto se debe a que estas aplicaciones tienden a promover la idea de que pueden abarcar todo Lima, lo cual no es realista, ya que el alcance de una bodega suele limitarse a un radio de alrededor de 4 cuadras, por lo que no se justifica la necesidad de una aplicación para gestionar una bodega. No obstante, existen aplicaciones que han tenido éxito. Un ejemplo de ello son las billeteras digitales, ya que este tipo de aplicaciones funciona como un complemento para el bodeguero en lugar de tratar de transformar por completo su modelo de negocio (Choy, 2023).

Frente a la resistencia al cambio por parte de los bodegueros, surge la aplicación "Bees". Para Marcio Juliano, presidente de Backus, la estrategia digital de Backus se centra en la transformación integral de sus operaciones para mejorar la eficiencia y la relación con sus clientes. Asimismo, comenta que esta perspectiva se refleja en proyectos anteriores, tales

como la digitalización de su cadena de suministro y la introducción de sistemas para administrar inventarios de manera instantánea (Corresponsables 2023).

En esta situación, la introducción de Bees se incorpora como una solución para mejorar la eficiencia del proceso de adquisición de los bodegueros. En palabras de Juliano, la plataforma Bees no solo optimiza la gestión de pedidos por parte de los bodegueros, sino que también elimina la necesidad de interacciones presenciales o de televenta por parte del equipo de ventas de Backus, favoreciendo una relación más directa y fluida (Corresponsables 2023).

De igual manera, los objetivos específicos de Backus con la implementación de Bees se centran en fomentar la adopción tecnológica en el canal tradicional, mejorar la precisión en los pedidos, consolidar la lealtad de los bodegueros mediante una plataforma de uso intuitivo (Backus, 2022). Sin embargo, en este contexto los bodegueros se enfrentan a varios desafíos particulares en la adopción de tecnologías como Bees. Entre los principales obstáculos se encuentra la falta de familiaridad con el uso de aplicaciones móviles, así como la percepción de que la implementación de estas herramientas podría resultar costosa y compleja (EY, 2021). Por lo que, para promover la adopción de Bees, Backus ha desarrollado una serie de estrategias que incluyen campañas de marketing dirigidas, programas de capacitación intensiva y soporte técnico continuo, asegurando así que los bodegueros comprendan y valoren los beneficios de la nueva aplicación (Corresponsales, 2023).

Además, las prácticas comerciales tradicionales desempeñan un papel relevante en esta resistencia; muchos bodegueros prefieren el manejo de efectivo, las transacciones presenciales y la gestión manual de pedidos, lo que los lleva a ser reticentes a adoptar métodos digitales. También existe una inquietud acerca de la seguridad y fiabilidad de las nuevas tecnologías, así como una desconfianza general hacia las instituciones bancarias y las plataformas tecnológicas (Cuervo, 2021). En consecuencia, Daniel Guerrero, director de Tech Sale en Backus, ha señalado que la empresa ha implementado diversas estrategias para superar los obstáculos en la adopción de Bees por parte de los bodegueros. Estas estrategias incluyen campañas de sensibilización que destacan las ventajas de la tecnología, incentivos financieros para fomentar una adopción temprana y la provisión de soporte técnico personalizado (Semana Económica, 2021).

La presente investigación posee una importancia considerable para Backus, ya que comprender los desafíos y obstáculos que enfrentan los bodegueros en la adopción de tecnología permitirá ajustar y optimizar las estrategias de implementación de la aplicación Bees. Del mismo modo, al reconocer los factores que impulsan la adopción tecnológica y los beneficios tangibles que los bodegueros podrían obtener al utilizar Bees, Backus podrá diseñar programas de capacitación y soporte más eficientes, lo que incrementaría la tasa de adopción y el éxito de la aplicación en el mercado. Esto, a su vez, contribuiría a optimizar el

proceso de compra y a fortalecer la relación de Backus con sus clientes en el canal tradicional.

Asimismo, se consideró fundamental establecer comunicación con un miembro clave de la empresa. En este contexto, se identificó a Jorge Solis, ex-Digital Transformation Sr Manager de Backus, quien desempeñó un papel crucial en la implementación del proyecto Bees. Se le presentó la investigación con el objetivo de obtener su apoyo para acceder a una base de datos de bodegueros minoristas que utilizan esta plataforma. Esta colaboración no solo facilitará la recopilación de información mediante sondeos, sino que también permitirá que los resultados de la investigación sean compartidos con Backus, dada su evidente intención de conocer las conclusiones y cómo estas pueden influir en la mejora de la estrategia de adopción tecnológica en el canal tradicional.

En este marco, la presente investigación se centra en explorar y comprender los factores que afectan la actitud o resistencia de los bodegueros de Lima Metropolitana para adoptar la plataforma de comercio electrónico Bees, desarrollada por Backus. La identificación de estos factores es crucial para superar las barreras a la digitalización en el sector, facilitando la integración efectiva de herramientas tecnológicas que potencien las operaciones comerciales de los bodegueros.

3. Preguntas de Investigación

En relación con la problemática identificada, se formulan las siguientes preguntas de investigación:

PG: ¿Qué factores influyen en los bodegueros de Lima Metropolitana en su decisión de adoptar la plataforma de comercio electrónico Bees desarrollada por la empresa Backus?

3.1. Preguntas específicas

- **PE1:** ¿Qué modelo teórico explica de manera más adecuada los factores que influyen en la decisión de los bodegueros de Lima Metropolitana al utilizar una plataforma de comercio electrónico?
- **PE2:** ¿Qué factores propuestos por el modelo tienen relevancia en la intención de uso de Bees?
- **PE3:** ¿Cómo se interrelacionan los factores que explican la intención de uso de Bees y de qué manera influyen la experiencia, edad y género de los bodegueros?
- **PE4:** ¿Cuáles son los principales cambios que se identifican en el proceso de abastecimiento a partir de la incorporación de la tecnología?

- **PE5**: ¿Cómo ha influido la plataforma de comercio electrónico Bees en la relación empresa y bodeguero?

4. Definición de objetivo

OG: Determinar los factores que afectan a los bodegueros de Lima Metropolitana en su adopción tecnológica de la plataforma de comercio electrónico Bees creada por la empresa Backus.

4.1. Objetivos específicos

- **OE1:** Identificar el modelo teórico que explique más cabalmente los factores de toma de decisión para el uso de una plataforma de comercio electrónico por bodegueros de Lima Metropolitana.
- **OE2:** Evaluar qué factores propuestos por el modelo tienen relevancia en la intención de uso de la plataforma de Bees.
- **OE3:** Analizar cómo se interrelacionan los factores que explican la intención de uso de la plataforma Bees y cómo influyen la experiencia, edad y género de los bodegueros
- **OE4:** Identificar los principales cambios en el proceso de abastecimiento a partir de la incorporación de la tecnología.
- **OE5:** Analizar cómo la plataforma de comercio electrónico Bees afecta la relación entre la empresa Backus y los bodegueros.

5. Justificación

La implementación de plataformas digitales y/o tecnología en estrategias de ventas es un tema esencial para las empresas de consumo masivo en la actualidad (Revista AndaPerú, 2022). La tesis propuesta busca analizar la adopción y uso de la tecnología implementada por la empresa cervecera Backus con los bodegueros de Lima metropolitana del canal tradicional. Se eligió esta empresa ya que Backus es la más importante en el rubro cervecero peruano (Luna et al., 2021). En el año 2022, Backus fue destacada por undécima vez consecutiva como una de las diez compañías más admiradas en Perú. Este logro se debe a una estrategia que impulsa tanto el crecimiento como el desarrollo de la empresa y su entorno, respondiendo a las nuevas demandas de sus consumidores, clientes y toda su cadena de valor (Backus, 2022). Con respecto a sus socios bodegueros, Backus promueve su desarrollo

a partir de la implementación de nuevas plataformas digitales y tecnologías en sus procesos de ventas (Backus, 2022). El compromiso que tiene Backus se puede tangibilizar en sus resultados: al 2022 Backus había digitalizado a 3000 bodegas en el Perú. Asimismo, durante el 2021 capacitaron a 6 mil bodegueros, siendo el 70% participación femenina e impactando a 22 ciudades del Perú (Backus 2022). Cabe resaltar, que en el Perú existen aproximadamente 240 mil bodegas formales en todo el Perú y 70 mil en Lima Metropolitana (Alegría & Pastor, citado en Arrunátegui & Tolentino 2021). Finalmente, Marcio Juliano, presidente de Backus, señala que la transformación del canal tradicional es y será el camino para crear un futuro con más motivos para brindar (Backus 2022).

En un mundo que evoluciona rápidamente, la implementación de la tecnología es crucial para que las empresas puedan adaptarse y mantenerse competitivas en el mercado actual. Hoy en día, la tecnología no solo permite la automatización de los procesos y mejorar la eficiencia operativa de estos, sino que también brinda la oportunidad de desarrollar nuevas estrategias que satisfagan los objetivos de la empresa. Además, en comparación con otras regiones del mundo, la implementación tecnológica en América Latina ha sido relativamente lenta (EY Perú, 2022). Sin embargo, a partir de la pandemia por Covid-19, se ha presenciado un auge en la adopción de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, el big data y la automatización (López, 2023). Es por ello por lo que a medida que la implementación tecnológica sigue aumentando en la región, se espera que las empresas sigan obteniendo beneficios significativos. No obstante, los intermediarios como los bodegueros se ven obligados a tomar la decisión de utilizar o no las plataformas que ofrecen sus proveedores en sus procesos de venta.

De esta manera, esta investigación se enfocará en analizar el uso de la plataforma electrónica Bees implementada por la empresa cervecera Backus por los bodegueros de Lima Metropolitana del canal tradicional, ya que, según indica la empresa, el objetivo ha sido mejorar la relación con sus minoristas, a partir de la mejora en la eficiencia de su proceso de compras o abastecimiento, y así al mismo tiempo aumenta sus ventas (Backus, 2022). Por ello, se examinarán las plataformas utilizadas en el proceso de compra por parte de los bodegueros. A partir de esto, se espera que la investigación pueda proporcionar información valiosa para las empresas interesadas en incluir plataformas tecnológicas en su relación con proveedores y clientes. Además, el estudio también puede servir como un caso de referencia para futuras investigaciones sobre el tema en otras industrias.

Por último, dentro de las Ciencias de la Gestión, la mayoría de las investigaciones realizadas en torno a la implementación de la tecnología en empresas de consumo masivo se centran en analizar la optimización de la experiencia del consumidor final, la personalización de su experiencia y la interacción con los consumidores, etc.; es decir, analizan los cambios y el impacto que produce la implementación de tecnología desde la

demanda, desde lo más tangible y evidenciable por los consumidores. Este estudio busca abordar una mirada desde el intermediario: el bodeguero, específicamente en los cambios que se produjeron a partir de la implementación de plataformas digitales en las operaciones comerciales del comercio minorista.

6. Evaluación de la viabilidad

Para la resolución de los objetivos planteados, la presente investigación requiere tanto de fuentes primarias como secundarias. Con respecto a las fuentes primarias, resulta factible acceder a estas a través de entrevistas en modalidad virtual y presencial con los ejecutivos de Backus, así como con los distintos bodegueros seleccionados de los distritos de Lima Metropolitana. En segundo lugar, es posible acceder con facilidad a fuentes secundarias como libros, revistas académicas internacionales, bases de datos, informes de investigación relacionados, etc. En suma, no se presenta ningún tipo de limitante con respecto a la accesibilidad a la información para el desarrollo del estudio.

No obstante, de igual manera previo a las entrevistas con los distintos actores, se plantea un acuerdo de confidencialidad para proteger la información que proporcionen y se explicará a detalle el propósito y los objetivos del estudio, aclarando que la información que expongan tiene carácter académico.

En conclusión, este capítulo abordó la formulación del problema desde un enfoque teórico y contextual, estableciendo las preguntas de investigación que dieron lugar a los objetivos generales y específicos. También se expuso la relevancia y factibilidad del estudio. En el siguiente capítulo se explicará el enfoque para alcanzar estos objetivos, abarcando la metodología y las herramientas que se emplearán.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En la presente investigación, para poder entender cómo se origina la relación entre los bodegueros y la empresa mediante tecnologías es crucial adentrarse en los aspectos clave que dan forma a cómo las empresas operan y toman decisiones. Este capítulo se sumerge en los siguientes conceptos fundamentales para entender el mercado de consumo masivo: el canal tradicional de distribución, el proceso de compras, las plataformas digitales, las metodologías que explican el proceso de aceptación y adopción de tecnologías y la Teoría de Dependencia de Recursos

En primer lugar, se centra en el canal tradicional en el mercado de consumo masivo. En este punto se explica qué es exactamente este canal, cómo funciona en la distribución de productos y los diferentes caminos que siguen los mismos desde los fabricantes hasta los consumidores. Además, se comentarán los tipos de canales de distribución que existen en este mercado y cómo los intermediarios desempeñan un papel crucial en todo el proceso.

Luego, en segundo lugar, se detalla el proceso de compras que realiza el cliente. En este punto, se han consultado diversas teorías de autores influyentes para entender qué implica realmente este proceso. Asimismo, se exploran los diferentes tipos de compras que los consumidores realizan y cómo la era digital ha transformado la forma en que compramos productos de consumo diario. Además, vamos a sumergirnos en modelos teóricos que nos ayudarán a descifrar por qué tomamos ciertas decisiones de compra.

Como tercer punto, se presenta el poder de negociación como elemento esencial cuando se definen los términos de una negociación. Además, se exploran los factores que contribuyen a que una empresa adquiera mayor de negociación y el impacto inmediato que tiene sobre la parte que se encuentra en una posición vulnerable.

Posteriormente, el cuarto punto nos lleva al impacto de las plataformas digitales en la relación empresa y bodeguero. Aquí vamos a exponer sobre las diferentes plataformas digitales que están cambiando la manera en que las empresas interactúan con los consumidores. Además, vamos a echar un vistazo a los modelos que las organizaciones siguen para adoptar tecnologías de la información en sus operaciones.

Finalmente, en el quinto punto, se presenta la Teoría de dependencia de Recursos, que nos ayuda a entender cómo Bees afecta la dependencia mutua entre Backus y los bodegueros y analizar los principales cambios en su proceso de abastecimiento.

1. El canal tradicional en el mercado de consumo masivo

De acuerdo con lo mencionado con Chehade y Cueto (2022), el canal tradicional consiste en un punto de venta que puede ser operado por un solo individuo o formar parte de una sociedad. Estos establecimientos, usualmente, son pequeños y están gestionados por

individuos, a menudo los propietarios, y se caracterizan por atender a una clientela habitual. En cuanto a términos de precios, están limitados, ya que generalmente tienen márgenes de ganancia más altos debido a los volúmenes de venta más bajos en comparación con otros establecimientos (Londoño et al., 2014).

El canal tradicional se compone de una variedad de establecimientos, como distribuidores, mayoristas, bodegas y detallistas, donde los clientes son asistidos por empleados que se encargan de llevar a cabo el proceso de venta. En estos lugares, se pueden encontrar productos de diferentes marcas y características, como productos alimenticios, útiles escolares, productos de limpieza del hogar, tecnología, electrodomésticos, entre otros. Además, es común encontrar diversas categorías de productos en un mismo establecimiento. Todos estos actores compiten entre sí utilizando estrategias basadas en servicio, precio y promoción (Londoño et al., 2014).

En cuanto a la situación del canal tradicional en la actualidad, según un artículo de Perú Retail titulado “Canal tradicional en el Perú: Un sector que se mantiene en la cima” (2018), las empresas están enfocadas en lograr una distribución eficiente de sus productos. Esto se debe a que los consumidores ahora priorizan la disponibilidad y el precio que el rendimiento o la marca. Las principales categorías de productos de consumo masivo, como gaseosas, galletas, arroz, aceite, harina, queso, azúcar, café, tienen menos del 31% de clientes leales (Perú Retail, 2018). Esto significa que, si los clientes no encuentran su marca preferida un establecimiento, en el 69% de los casos elegirán otra marca por su conveniencia o disponibilidad en ese instante. Por esta razón, es fundamental comprender y gestionar adecuadamente el canal tradicional, que representa más del 60% de las ventas para muchas empresas.

1.1. Canales de distribución en el canal tradicional del consumo masivo

El sistema de distribución se refiere al camino que sigue un producto desde su producción hasta alcanzar al consumidor final o usuario industrial en el proceso de comercialización. De acuerdo con Palmatier, Stern y El-Ansary (1992), es un conjunto de funciones y entidades interdependientes que hacen posible que un bien o servicio esté disponible para sus consumidores o usuarios. En esencia, el canal de distribución es el sistema que permite que la función de distribución se ejecute y se ajuste a las necesidades y particularidades de cada sector económico (Sainz, 2015)

Por una parte, Arellano menciona que la distribución es el proceso de poner el producto o servicio a disposición de los consumidores en el lugar, el momento y la cantidad adecuados. La distribución implica tomar decisiones sobre los canales, los intermediarios, el transporte, el almacenamiento y el inventario (Arellano, 2010). De acuerdo con Kotler et al.

(2013), "la distribución es uno de los elementos fundamentales del marketing mix que influye directamente en el nivel de satisfacción de los clientes". La distribución tiene como propósito facilitar el acceso al producto o servicio, reducir los costos y aumentar la eficiencia.

Por otro lado, Rivera y De Garcillán denominan canales de distribución a las rutas utilizadas para llevar a cabo la función de distribución, y se conocen como intermediarios a los componentes fundamentales de estos canales. Los canales de distribución funcionan como rutas mediante las cuales los productos son distribuidos desde el fabricante o la industria hasta el consumidor final. Estas rutas están compuestas por empresas que se encargan de comercializar o facilitar la venta de productos fabricados o suministrados por terceros. Estos intermediarios permiten a la empresa productora acceder adecuadamente a los mercados (Rivera & De Garcillán, 2012).

1.2. Tipos de canales de distribución

Los canales de distribución pueden ser directos o indirectos, según el número de intermediarios que intervienen. Los canales directos son aquellos en los que no hay intermediarios entre el productor y el consumidor, como la venta por internet o por teléfono. Los canales indirectos son aquellos en los que hay uno o más intermediarios entre el productor y el consumidor, como los mayoristas, los minoristas o los agentes (Arellano, 2010). Asimismo, Arellano explica que “los canales de distribución cumplen funciones de información, promoción, contacto, negociación, financiamiento, toma de pedidos, posesión física y asunción de riesgos" (1996).

De acuerdo con el modelo propuesto con Stanton, Etzel y Walker, las empresas tienen la opción de utilizar los canales existentes o desarrollar nuevos canales con el fin de satisfacer mejor a los clientes y llegar a nuevos prospectos (Stanton, Etzel y Walker, 2007). En el caso de bienes de consumo, se identifican cuatro canales de distribución, los cuales se detallan a continuación:

- Canal de distribución directo: en este canal no se cuenta con la presencia de intermediarios, lo que lo convierte en el canal más corto y sencillo para los artículos de consumo.
- Canal de distribución corto: el modelo más tradicional, existe cuando solo hay un nivel de intermediarios, en este caso sería la empresa, un intermediario y el cliente final.
- Canal de distribución largo: existe cuando hay más tres niveles de intermediación en el proceso de distribución, como la fábrica, mayorista, minorista, cliente final.
- Canal de distribución doble: un diferente canal de distribución, donde además del

mayorista y el minorista, también interviene un agente distribuidor.

1.3. Función de los intermediarios

Los intermediarios son las organizaciones que actúan como eslabones entre el productor y el consumidor en el canal de distribución. Los intermediarios pueden ser mayoristas o minoristas. Los mayoristas son aquellos que compran grandes cantidades de productos a los productores y los venden a otros intermediarios o a clientes industriales. Los minoristas son aquellos que compran productos a los mayoristas o a los productores y los venden al consumidor final. La función de los intermediarios es facilitar el intercambio entre el productor y el consumidor, agregando valor al producto o servicio mediante la creación de utilidad de lugar, tiempo, forma y posición (Arellano, 2010). Asimismo, Kotler et al. (2013) afirman que "los intermediarios desempeñan un papel importante en la satisfacción de las necesidades del cliente y en la consecución de los objetivos del productor".

1.4. Tienda tradicional o Bodega

Una tienda convencional, o bodega, se refiere a establecimientos independientes que se especializan en la venta de productos esenciales, como alimentos y productos de cuidado personal, productos de limpieza, enlatados, bebidas, gaseosas, entre otros (IPSOS, 2014). Generalmente, una o dos personas atienden a los clientes, siendo habitual que el propietario sea una de ellas. Estas personas se encuentran al otro lado del mostrador, responsables de elegir los productos solicitados por los clientes, empaquetarlos y cobrar por la compra. Estas bodegas suelen surgir como empresas familiares, cuyo propósito principal es mantener el sustento de sus familias, siendo comúnmente situadas dentro de las propias viviendas de los dueños y mayoritariamente administradas por mujeres (Choy, 2023).

La instauración de este tipo de establecimientos se produce por diversas razones, siendo la principal la falta de oportunidades laborales. La situación económica y la elevada tasa de desempleo en el país motivan a iniciar este tipo de negocios como una manera de garantizar el sustento de las familias dependientes. Asimismo, se destaca que algunos empresarios optaron por establecer bodegas debido a su familiaridad con el negocio y la continuación de una tradición familiar. Esto lleva a que, en la mayoría de los casos, los responsables sean familiares o parientes cercanos, muchas veces con educación de nivel primario.

1.4.1. Canal Tradicional

Este medio comercial, también conocido como las "bodeguitas", se caracteriza por su proximidad a los hogares, ya sean estos urbanos o rurales, ubicándose a una distancia promedio de aproximadamente cuatro cuadras, y por su rapidez en el servicio, con un tiempo de atención promedio de tres minutos por cliente. (Londoño et al., 2014). Este canal abarca una variedad de establecimientos, incluyendo mercados, bodegas y kioscos. En la ciudad de Lima, representa aproximadamente el 70% de la distribución minorista, y aunque enfrenta la competencia del canal moderno, aún mantiene una ventaja sobre este último. Sin embargo, enfrenta el desafío de asegurar una constante optimización de los servicios proporcionados y la distinción de sus productos (Perú Retail, 2018).

1.4.2. Canal Moderno

El canal moderno se caracteriza principalmente por su modalidad de atención autoservicio, en la cual los clientes exploran los pasillos del local para seleccionar los artículos que necesitan y luego se dirigen a las cajas para realizar el pago correspondiente (Gestión, 2018). En algunos casos, estos negocios funcionan todo el día y su localización se centra en zonas de alta concurrencia. Este modelo de negocio tiene la capacidad de respaldar financieramente, lo que le permite realizar inversiones y sobresalir en áreas como competitividad en precios, diversidad de productos, campañas publicitarias, facilidad de acceso y calidad de la experiencia de compra. En el contexto peruano, este tipo de establecimientos están experimentando un crecimiento significativo, aunque representan aproximadamente el 38% del mercado de consumo masivo hasta la fecha (Perú Retail, 2017).

Es esencial diferenciar entre bodegas y tiendas de conveniencia. Aunque las bodegas se consideran establecimientos comerciales más pequeños, es importante hacer esta distinción. Las tiendas de conveniencia son locales que venden productos de conveniencia, como alimentos, regalos, artículos culturales, entretenimiento, entre otros, en un espacio físico no menor a 500 metros cuadrados y con horarios de apertura prolongados al público (más de 18 horas), operando los 365 días del año, adoptando un modelo de autoservicio y generalmente incorporando sistemas de pago digital (Perea et al., 2022). En resumen, la diferencia principal entre una bodega y una tienda de conveniencia radica en las dimensiones del local y el número de personal. Las segundas han crecido considerablemente, con ventas que superan a las de los supermercados, alcanzando un promedio de 1,000 dólares por metro cuadrado, frente a los 410 dólares por metro cuadrado de primeras, Además, las bodegas suelen encontrarse en áreas de clase media y media baja, ubicadas en calles principales y zonas de fácil acceso. Sin embargo, no tienen presencia significativa en áreas comerciales y de empresas, lo que indica un enfoque comercial hacia zonas residenciales.

A pesar del crecimiento prometedor de las tiendas convencionales, las bodegas

continúan siendo relevantes en el mercado debido a la conveniencia que ofrecen a los clientes en términos de atención personalizada (Del Castillo, 2021).

Las bodegas, al ser establecimientos de tamaño reducido, brindan una atención a la cliente altamente personalizada. Frecuentemente, los clientes son residentes locales o habituales del área, lo que facilita una interacción directa y permite al personal familiarizarse con sus preferencias, asegurando así un inventario de productos que satisfagan sus necesidades. Asimismo, la ubicación cercana a los hogares es una característica distintiva de las bodegas, ya que se instalan en viviendas y locales donde una tienda convencional posiblemente no podría establecerse. Esto facilita que los clientes accedan rápidamente a los productos que necesitan. Además, las bodegas suelen ofrecer esquemas de crédito tradicionales, como los fiados, gracias a la atención personalizada que brindan y su conocimiento profundo de los clientes. Los acuerdos de pago al final del mes por las compras realizadas durante ese lapso son frecuentes en este tipo de establecimientos, a diferencia de lo que ocurre en las tiendas convencionales, donde este tipo de esquema no suele ser factible. En términos de la presencia de estos comercios, investigaciones muestran que en Lima existe un establecimiento de este tipo por cada 78 habitantes, lo que asegura un fácil acceso a los productos básicos para la población (Del Castillo, 2021).

En cuanto a la capacidad de captar clientes, los comercios de conveniencia superan a los locales tradicionales, debido a su inversión considerablemente mayor en elementos como la identidad de marca, estrategias publicitarias, organización de productos, facilidad de acceso y horario de funcionamiento ampliado. Esta diferencia se fundamenta en el perfil del público al que se dirigen. Mientras que las bodegas se centran en atender a clientes conocidos que eligen realizar sus compras en función de la proximidad y el vínculo personal con el personal de atención, las tiendas convencionales deben estar preparadas para recibir a clientes que pueden no ser previamente reconocidos, y que podrían demandar una gama más diversa de productos durante su visita.

Finalmente, resulta imperativo comprender las disparidades en cuanto a la educación financiera entre los distintos tipos de establecimientos. En Lima, se han realizado investigaciones sobre la relación entre la educación financiera y su efecto en los dueños de bodegas. Por ejemplo, Collantes señala que solo el 30% de las bodegas consultadas fueron capacitadas antes de comenzar operaciones, lo que sugiere que una gran parte de los microempresarios consultados no fueron preparados en aspectos empresariales antes de emprender sus negocios (Collantes, 2018). Por otra parte, Maricela Ching señala que la educación financiera ejerce una influencia positiva en los microempresarios que operan bodegas en la zona sur de Lima, al permitirles alcanzar una mejora financiera (Ching Arnao, 2018). Estos análisis subrayan la relevancia de la educación financiera para los dueños de bodegas, pero también ponen de manifiesto una considerable carencia en este ámbito, dado

que pocos microempresarios han recibido una capacitación adecuada.

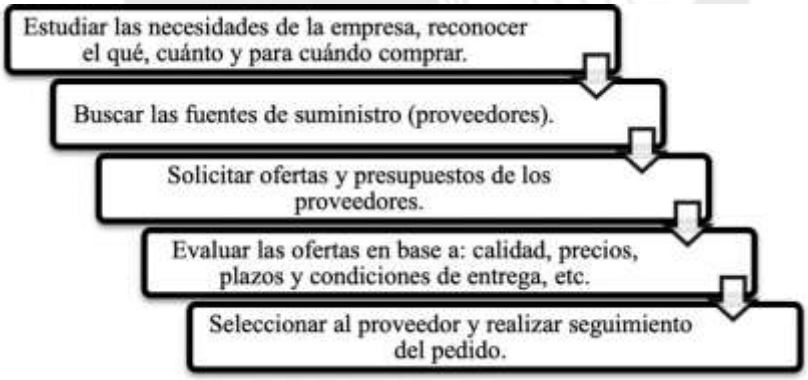
2. Proceso de compras

La gestión de compras implica el proceso de adquirir bienes o servicios necesarios para satisfacer las demandas de un individuo o negocio (Kotler, 2016). Este proceso forma parte de la cadena de abastecimiento, la cual Kotler define como un conjunto de relaciones cuyo objetivo es elaborar un producto o servicio y ponerlo adisposición de los compradores finales. Para lograrlo, es fundamental no solo establecer vínculos sólidos con los clientes, sino también con los proveedores y distribuidores (Kotler, 2013).

En el caso de las bodegas, la gestión de compras tiene como objetivo identificar qué productos se deben reponer, cuánto de este producto hay que adquirir para un correcto aprovisionamiento, además contribuye a determinar cuándo hay que realizar la compra (Cano, Guisao & Rojas, 2011). Como resultado, se inicia la búsqueda de proveedores con el fin de evaluar aspectos fundamentales como el coste, los tiempos de entrega, la calidad y otros parámetros relevantes. El objetivo es encontrar la mejor opción para la organización, teniendo en cuenta todos estos criterios y favoreciendo así la elección óptima en términos de suministro (Escudero, 2014).

El proceso de compra puede ilustrarse de la siguiente forma:

Figura 1: Funciones de la gestión de compras



Adaptado de Rojas, Guisao, Cano (2011).

Dentro del proceso de compras, un factor a considerar es el poder de negociación que presenta el proveedor, en este caso Backus, frente al cliente, el bodeguero. En este contexto, la influencia de los proveedores se refiere a la habilidad que tienen para modificar los términos y condiciones de la relación comercial, así como los precios y la disponibilidad de los productos o servicios que suministran al cliente (Porter, 1980).

Según el estudio de Michael Porter en su obra de 1980, el poder de negociación de los proveedores en una determinada industria puede manifestarse con una marcada fortaleza o, por el contrario, mostrarse como una entidad débil, dependiendo en gran medida de las

dinámicas del mercado interno de dicha industria y de la relevancia del producto que estos proveedores ofrecen (Porter, 1980). En este sentido, los proveedores adquieren una posición de poder en el mercado cuando los bienes o servicios que proporcionan son escasos y experimentan una demanda significativa por parte de los consumidores, lo que puede llevar a estos últimos a una posición de negociación relativamente más débil. Esta dinámica se da particularmente en situaciones en las que no existen alternativas adecuadas y viables para los bienes o servicios suministrados por los proveedores, y donde los costos asociados al cambio de proveedor resultan prohibitivos. En contraste, se observa una disminución en el poder de negociación por parte del proveedor cuando los bienes y servicios que ofrecen son de uso generalizado y se encuentran disponibles sustitutos (Porter, 1980).

Aplicando la teoría en la práctica, Backus controla más del 98% del mercado, lo que deja a los bodegueros con un poder de negociación casi inexistente. Esto debido a que los productos Backus son los más demandados en las categorías a la que corresponden, tener estos productos en la bodega puede atraer a clientes que buscan específicamente estas marcas. Si se buscara un producto sustituto, también se encontraría dentro de la gama Backus. Agregado a lo anterior, Backus es una marca ampliamente reconocida en Perú; en consecuencia, tener sus productos en la bodega puede mejorar la imagen de la tienda y generar confianza entre los clientes, ya que saben que están comprando productos de una marca establecida y de calidad.

2.1. Tipos de compras

Según Escudero (2014), el proceso de compras viene condicionado por el origen de la necesidad y según estas se puede establecer la siguiente clasificación:

2.1.1. Compras especiales

Este tipo de adquisiciones implica obtener bienes para uso interno, como máquinas y vehículos, que no se destinan a la reventa. Dado que la inversión es significativa, se consulta a los usuarios antes de realizar la compra. La toma de decisiones involucra al director comercial, un representante de los usuarios y el jefe del departamento financiero.

2.1.2. Compras anticipadas

Estas se realizan como estrategia antes de que surja la necesidad a medio o largo plazo. Un ejemplo común es la compra anticipada de productos navideños por parte de los supermercados, basada en previsiones de ventas y la evolución del mercado. También se

pueden realizar compras anticipadas en respuesta a aumentos de precios, considerando la capacidad de almacenamiento y la duración del almacenaje.

2.1.3.Compras estacionales

Este tipo de compras es estratégico, las compras se utilizan para productos de temporada, basándose en las ventas del año anterior. En este caso, es importante tomar precauciones cuando se desconoce la aceptación del producto, evitando grandes pedidos hasta comprobar su demanda.

2.1.4.Compras rutinaria

Estas adquisiciones implican la compra de pequeñas cantidades de artículos que se comercializan diaria o semanalmente. Su propósito es satisfacer las necesidades diarias, con una inversión de bajo riesgo. Por ejemplo, se aplican en establecimientos que venden productos de consumo constante como alimentos y otros artículos.

2.1.5.Compras oportunidad

Estas compras ocurren cuando hay artículos a precios muy bajos, representando una inversión arriesgada pero potencialmente lucrativa. Estas oportunidades surgen cuando el fabricante tiene un exceso de stock, necesita dinero de forma inmediata o busca liquidar productos que dejará de fabricar. Al recibir ofertas de este tipo, el comprador debe evaluar si los productos son similares a los que su empresa vende y si cumplen con los estándares de calidad exigidos por los clientes.

2.1.6.Compras de urgencia

Estas compras se llevan a cabo para atender necesidades urgentes, como la falta de existencias de materiales específicos. En otras ocasiones, la compra urgente se utiliza como una estrategia para satisfacer rápidamente la demanda cuando la empresa debe adaptarse a cambios rápidos. Asimismo, estas compras suelen ser de pequeña escala y presentan la desventaja de no poder aprovechar descuentos y otras ventajas que normalmente se otorgan a los clientes que realizan compras en grandes cantidades.

En este caso, las compras que realizan los bodegueros en la categoría de bebidas alcohólicas son de tipo rutinarias y de oportunidad. Esto debido a que muchos de estos

productos son de consumo diario o semanal, por lo que las compras son rutinarias para mantener un inventario constante de estos artículos. De igual manera sucede con las ofertas y promociones, los bodegueros a menudo aprovechan oportunidades de compra cuando encuentran ofertas o descuentos en productos que saben que tienen demanda en su área ya que les permite obtener productos a precios más bajos y aumentar sus márgenes de beneficio.

2.2. Transformación digital en el proceso de compras en el consumo masivo

Condori (2019) señala que "la tecnología es un factor clave para el desarrollo económico y social de los países y las empresas". La tecnología se puede clasificar en diferentes tipos según su función, su origen o su impacto. Algunos ejemplos de tipos de tecnología son: la tecnología de la información y la comunicación (TIC), la biotecnología, la nanotecnología, la robótica, la inteligencia artificial, etc.

Llevando esta definición hacia el proceso de compras en el consumo masivo, el comercio electrónico ha experimentado cambios significativos en su significado como tal. Inicialmente, se refería a la realización de transacciones comerciales de forma electrónica, generalmente utilizando tecnologías como el intercambio electrónico de datos para enviar documentos como pedidos de compras o facturas de manera electrónica (Londoño et al., 2014).

El desarrollo del comercio en línea se remonta al surgimiento de Internet, y su crecimiento ha sido exponencial en nuestra sociedad. En 1981, se registra la primera venta en línea, seguida en 1992 por la creación de la primera librería en línea que funcionaba como un tablón de anuncios. Sin embargo, el punto de inflexión en el comercio digital ocurrió en 1994 con la implementación del "Secure Sockets Layer" (SSL) en colaboración con Netscape, lo que permitió el envío y recepción segura de datos personales. Estos hitos históricos marcan la evolución y desarrollo del comercio en línea (García, 2011).

En el sector de consumo masivo, la transformación digital se ha vuelto una realidad debido a los desafíos que enfrenta esta industria, requiriendo una constante actualización. Las organizaciones de este tipo necesitan optimizar sus procesos de trabajo no solo para mejorar la relación con los consumidores, sino también con sus colaboradores. Según Forbes, para impulsar la transformación digital en una empresa, es crucial promover un cambio cultural que incorpore tecnologías y soluciones digitales en todas las áreas del negocio (Garduño, 2021).

En la actualidad, es esencial que una empresa de consumo masivo pueda integrar de manera efectiva sus canales de venta, tanto físicos como digitales. Ya que esto permitirá una

comunicación fluida con los clientes, lo cual refleja positivamente en la marca. Para impulsar la transformación digital, es necesario mejorar los servicios de venta en línea o de recogida en tienda (pick-up). Para lograrlo, es crucial implementar sistemas de gestión de logística e inventario que faciliten el proceso de entregas y envíos a los clientes (Garduño, 2021).

En cuanto a la transformación digital en el canal tradicional, la bodega es un negocio tradicional que ha logrado adaptarse y seguir siendo relevante en la actualidad. Sin embargo, estamos presenciando una transformación en la experiencia de compra en este tipo de establecimiento. Se han implementado prácticas basadas en la experiencia y el conocimiento adquirido, con el objetivo de garantizar medidas de salubridad e higiene para los compradores (Mercado Negro, 2023). Además, se están respondiendo a las crecientes demandas de los clientes, como los servicios de entrega a domicilio y la personalización en la atención en base a implementación de plataformas digitales.

2.3. Modelos de Proceso de Compras

Como se indicó con anterioridad, el proceso de compras se explica como el proceso de adquirir un bien o servicio (Kotler, 2016). En este caso, todo inicia con el análisis previo de las necesidades de la bodega. Esta data se obtiene a través de la gestión de inventarios, lo cual nos alerta sobre qué, cuánto y cuándo se necesita realizar la compra. No obstante, en Perú, aproximadamente el 90% de las empresas son pequeñas y se conocen como MYPES (Micro y Pequeñas Empresas). Estas empresas suelen ser administradas por personas con poco o ningún conocimiento en gestión (Arias, 2000). A fin de comprender detalladamente las diversas etapas del proceso de compra se presentarán diferentes modelos teóricos que ofrecen una visión estructurada de cómo se toman las decisiones en este proceso.

2.3.1.Proceso de Compras según Carreño (2016)

Figura 2: Proceso de compras segùn Carreño

Adaptado de Carreño (2016).

a. Recepción de la solicitud de productos

De acuerdo con Carreño (2016), el proceso de compra comienza con la formulación de una solicitud de productos, la cual puede adoptar tanto una forma física como virtual y tiene como propósito expresar una necesidad específica a satisfacer. Esta solicitud debe incluir una serie de elementos indispensables, tales como la fecha de emisión, una descripción detallada de los productos requeridos, la cantidad deseada, la fecha límite para la entrega de los productos en el lugar designado, el propósito o uso previsto para los artículos solicitados, la ubicación de entrega, la identificación del área responsable de la solicitud, así como las firmas y autorizaciones correspondientes. Cabe destacar que algunas solicitudes pueden requerir un tratamiento especial por parte del departamento de compras, en función de la naturaleza o urgencia de la solicitud, lo que podría implicar la gestión de solicitudes urgentes o la consideración de cantidades reducidas de productos.

b. Selección de proveedores

Según Carreño 2016, consiste en:

- Selección de posibles proveedores: El departamento de compras debe revisar sus archivos históricos y analizar los estudios previos realizados sobre los proveedores, con el fin de identificar aquellos que tienen la capacidad y la fiabilidad para satisfacer los requerimientos del pedido.

- Solicitud de cotizaciones: La documentación del pedido comprende los siguientes datos: fecha de emisión, descripción detallada de los productos requeridos, cantidad necesaria, fecha límite para la recepción de cotizaciones, fecha límite de entrega en el lugar designado, ubicación de entrega y cualquier otra consideración pertinente. Además de estos detalles, el pedido de cotización debe incluir solicitudes específicas de información relacionada con los precios, condiciones de pago y plazos de entrega que los proveedores están dispuestos a ofrecer.

- Selección del proveedor: Después de recibir las cotizaciones de los proveedores, se lleva a cabo una decisión crucial: la selección del proveedor más idóneo. Para este propósito, se emplea una herramienta conocida como cuadro comparativo, la cual permite comparar y contrastar diferentes aspectos de cada cotización recibida, identificando similitudes y diferencias entre los elementos ofrecidos por dos o más proveedores. La selección de proveedores es un proceso de gran importancia, dado que implica una inversión económica para la empresa. Por lo tanto, el departamento de compras debe establecer criterios sólidos para elegir al proveedor más adecuado (Carreño, 2016).

c. Emisión de la orden de compra al proveedor

De acuerdo con Carreño (2016), la orden de compra se destaca como el documento principal dentro del ámbito de compras, por lo que su elaboración requiere una planificación adecuada. Este documento debe incluir los siguientes detalles:

- Fecha de emisión.
- Número de la orden de compra (correlativo de compras).
- Nombre y dirección de la empresa que recibirá la orden.
- Descripción detallada del artículo solicitado.
- Cantidad requerida y unidades correspondientes.
- Instrucciones específicas sobre la entrega, incluyendo lugar y fecha.
- Condiciones de pago establecidas.
- Tarifas
- Ciertas disposiciones adicionales relevantes
- Firmas y autorizaciones adecuadas

d. Seguimiento y recepción de la compra

El departamento de compras debe garantizar que el pedido sea entregado en la fecha acordada. Para garantizar esto, se realiza un seguimiento continuo, que puede incluir una comunicación directa o un informe escrito, y esta tarea concluye una vez que los artículos han llegado al almacén. La recepción de los productos es responsabilidad del almacén, donde se verifica el pedido. En caso de encontrarse faltantes, productos dañados o en condiciones inadecuadas, se informa a compras sobre estas incidencias para que se puedan tomar las medidas correspondientes, como el envío de los artículos faltantes o la solicitud de un descuento en la factura del proveedor, de acuerdo con las especificaciones establecidas en la orden de compra. Finalmente, es necesario confirmar la satisfacción del cliente con

respecto al pedido realizado (Carreño, 2016).

e. Liquidación de facturas

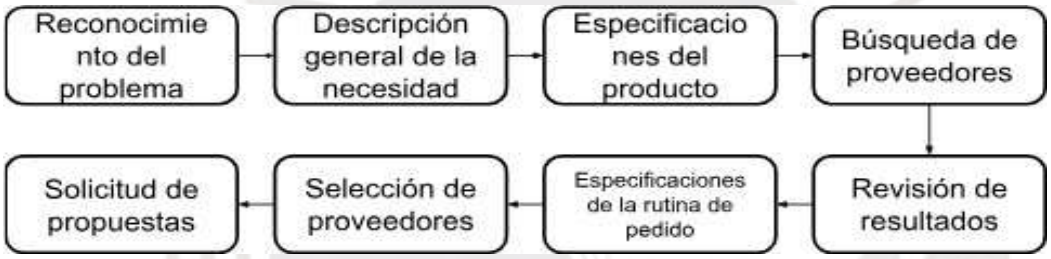
Se trata del proceso de verificación y autorización de las facturas. Si se identifican discrepancias entre el recibo de pago, el pedido y el reporte de recepción, se notifica al proveedor para que realice las correcciones necesarias, con el fin de proceder al pago correspondiente por la adquisición (Carreño, 2016).

f. Mantenimiento de registros

El propósito del mantenimiento de registros es evidenciar la transparencia del proceso. Estos registros deben contener información detallada sobre los pedidos realizados por cada usuario, las órdenes de compra emitidas, los proveedores contratados, las cotizaciones obtenidas y los materiales utilizados en la empresa (Carreño, 2016).

2.3.2. Proceso de Compras según Kotler y Keller 2012

Figura 3: Proceso de compras según Kotler y Keller



Adaptado de Kotler y Keller (2012).

a. Reconocimiento del problema

El procedimiento de compra se inicia al identificar una dificultad o necesidad que puede ser resuelta mediante la adquisición de un bien o servicio. Esta necesidad puede surgir tanto por motivos internos, como la necesidad de ampliar la oferta de la empresa, como por motivos externos, como la demanda de un nuevo producto por parte de los clientes (Kotler & Keller, 2012).

b. Descripción general de la necesidad

Durante esta etapa, el comprador identifica las especificaciones del producto requerido y la cantidad de unidades necesarias para satisfacer la necesidad identificada. Durante este proceso, los proveedores buscan proporcionar a sus potenciales clientes toda la información relevante sobre sus productos, con el fin de asistir al comprador en la toma de decisiones en esta fase (Kotler & Keller, 2012).

c. Especificaciones del producto

La entidad adquirente establecerá las características y especificaciones técnicas del producto (Kotler & Keller, 2012).

d. Búsqueda de proveedores

El comprador identifica a los proveedores más adecuados. Después de evaluar a cada uno de ellos, el comprador selecciona una lista de proveedores cualificados (Kotler & Keller 2012 citado en Gómez, X. 2017).

e. Solicitud de propuestas

El comprador se comunica con los proveedores seleccionados para solicitar sus propuestas (Kotler & Keller 2012 citado en Gómez, X. 2017).

f. Selección de proveedores

Los compradores aplican diversos criterios de evaluación como la rapidez de entrega y la relación precio-calidad, entre otros (Kotler & Keller 2012 citado en Gómez, X. 2017).

g. Especificaciones de la rutina de pedido

Después de elegir al proveedor, el punto de venta finaliza el pedido, especificando los detalles técnicos, el número de unidades requeridas, el tiempo de entrega, los lineamientos de devolución y las garantías. Esta fase concluye cuando el pedido está en manos del comprador y puede ser ofrecido (Kotler & Keller 2012 citado en Gómez, X. 2017).

h. Revisión de resultados

Finalmente, el cliente evalúa de forma regular el rendimiento de los proveedores y la calidad del producto. Según su grado de satisfacción, mantendrá o no la relación (Kotler & Keller 012 citado en Gómez, X. 2017).

3. Poder de Negociación

La negociación se describe como el procedimiento mediante el cual las partes comprometidas, donde una tiene o puede ofrecer algo que la otra busca y viceversa, interactúan con la finalidad de alcanzar un acuerdo que establezca los fundamentos para una comprensión mutua adecuada, facilitando así la satisfacción de las necesidades y, consecuentemente, el contento de las partes involucradas (Ball, 1997).

En relación con esto, Porter menciona que el poder de negociación se define como la competencia para influir y controlar los términos y condiciones de una negociación. En otras palabras, es la capacidad que tienen algunas partes involucradas en una negociación para conseguir que sus intereses se vean reflejados en el acuerdo final (Porter, 1980).

En este contexto, la relevancia del poder de negociación en las relaciones comerciales reside en su influencia directa sobre los resultados y en la manera en que se asignan los beneficios entre las partes comprometidas.

De esta manera, una parte con un mayor poder de negociación puede imponer condiciones más favorables para sí misma, mientras que la parte con un menor poder podría estar en una posición más vulnerable y aceptar términos menos favorables. (Parra, 2012).

Existen diversos factores que contribuyen a que una empresa adquiera mayor poder de negociación, según el Método Harvard de Negociación la capacidad de una compañía para ejercer poder de negociación se encuentra condicionada por diversos factores, y la relevancia de cada elemento puede variar en función de la industria y el contexto (Fisher et al., 1981). De acuerdo con el método, suelen destacar cuatro factores preeminentes en las empresas que poseen una mayor capacidad de negociación (Ury, 1991). A continuación, se detalla la descripción de los mismo:

- Tamaño y Escala: compañías de escala mundial poseen una presencia e influencia significativa en múltiples mercados, por lo que suelen tener extensas redes de proveedores y clientes. Esto les proporciona una mayor flexibilidad para seleccionar socios comerciales y negociar condiciones que les sean beneficiosas.
- Recursos Financieros: disponer de recursos financieros considerables permite mantener una posición competitiva y a menudo dominante en los sectores con los que se relacione la compañía.
- Posicionamiento de Mercado: Una empresa que ocupa una posición dominante en su mercado o industria suele tener más poder de negociación, lo que hace que la percepción de liderazgo afecte las decisiones de sus socios comerciales y clientes.
- Conocimiento del Mercado: la experiencia y el conocimiento profundo de los mercados permiten a las empresas adaptarse y anticiparse a cambios, lo que refuerza su posición en las negociaciones.

Sin embargo, es importante destacar que estos componentes no actúan de manera independiente, y la combinación de varios factores puede potenciar el poder de negociación de una empresa en el mercado. Además, el entorno económico, regulatorio y competitivo también influye en la capacidad de una empresa para ejercer poder de negociación (Ury, 1991).

Una empresa con un poder de negociación considerable puede imponer condiciones comerciales tanto favorables como desfavorables a los pequeños vendedores. Esto incluye márgenes de beneficio reducidos, términos de pago y requisitos contractuales que pueden limitar la flexibilidad de los proveedores o intermediarios (Porter, 1980).

4. Plataformas Digitales

Aunque la noción de plataforma puede parecer abstracta y poco definida, su versión física está omnipresente, basta con abrir cualquier aplicación en un dispositivo móvil u ordenador para encontrar ejemplos de plataformas digitales (Canals & Hülskamp, 2020).

Las aplicaciones son una forma digital de plataformas que se desarrollan sobre otras, como los sistemas operativos o la infraestructura de Internet. Estas plataformas digitales dependen, al mismo tiempo, de plataformas físicas que permiten la comunicación mediante cables y satélites (Canals & Hülskamp, 2020). Hoy, la disponibilidad de casi cualquier producto o servicio físico está altamente vinculada a algún tipo de plataforma, principalmente de naturaleza digital (Gawer, 2014).

El concepto de plataforma, en su definición original, se refiere a una superficie plana de tierra sobre la cual se pueden construir diversas estructuras, esta noción forma la base del significado que le damos en la actualidad (Canals & Hülskamp, 2020). En un sentido amplio, podemos conceptualizar una plataforma como una entidad que facilita la conexión entre individuos y organizaciones con el fin de lograr un objetivo mutuo o el uso compartido de un recurso (Cusumano et al., 2019). Sin embargo, como se detalla más adelante, el crecimiento actual del concepto de plataforma se atribuye principalmente a su función dentro de la economía digital, donde adopta la manera de lo que se conoce como "plataformas digitales" (Canals & Hülskamp, 2020).

En la literatura especializada, las definiciones frecuentemente aluden a diversos conceptos, como estructuras o ecosistemas (Cusumano & Gawer, 2002; Hein et al., 2019; McAfee y Brynjolfsson, 2017; Srnicek, 2017), así como a mecanismos de fijación de precios (Rochet y Tirole, 2003). No obstante, es más práctico interpretar estas definiciones de manera general como herramientas de coordinación que cumplen múltiples propósitos y funcionan en diversos entornos, ya sea en competencia o colaboración (Bratton, 2016; Torrent-Sellens, 2019).

De manera similar, Gawer (2014) distingue en la literatura dos enfoques sobre las plataformas, diferenciándolas entre una perspectiva "económica" y otra "ingenieril". Según Rochet y Tirole (2003), desde una óptica económica, las plataformas se ven como estructuras de mercado que hace más fácil la interacción entre dos grupos de usuarios. Desde el punto de vista ingenieril, las plataformas se ven como arquitecturas modulares que facilitan la integración de muchas innovaciones tecnológicas complementarias, según Baldwin y Woodard (2009). Asimismo, Gawer (2014) proporciona una definición más inclusiva, describiendo las plataformas como estructuras organizativas que facilitan la interacción entre diversas partes. Estos conceptos destacan que su valor radica en su habilidad para gestionar data (Hein et al., 2019).

Según los distintos conjuntos de actores con particularidades diversas que una plataforma es capaz de atender, se pueden identificar dos tipos principales: plataformas de una sola cara y plataformas de dos (o múltiples) caras (Evans & Schmalensee, 2016). Las plataformas de una sola cara conectan a actores de un único grupo. Por ejemplo, WhatsApp tiene numerosos usuarios con el mismo objetivo: comunicarse entre sí. Por lo tanto,

WhatsApp se considera una plataforma de una sola cara. Por otro lado, PayPal brinda servicios a dos tipos diferentes de usuarios: compradores y vendedores, a quienes se les debe dar un trato diferenciado (Evans & Schmalensee, 2016). Por ello, PayPal se considera una plataforma de dos caras. En cambio, Microsoft con Windows es más difícil, ya que es una plataforma de múltiples caras que busca satisfacer mínimo a 3 tipos de usuarios: desarrolladores de software, fabricantes de hardware y usuarios finales (Canals & Hülskamp, 2020).

4.1. Características

En línea con los diversos conceptos y procedimientos que caracterizan a las plataformas, también se observa una gran gama de atributos distintivos. A partir de algunas de estas características, han surgido varios enfoques de clasificación. Un ejemplo de diferenciación en plataformas digitales se basa en los distintos grupos de agentes económicos que hacen uso de estas, como indican Muzellec y otros (2015): las plataformas que facilitan la interacción entre empresas y consumidores (B2C) se distinguen claramente de las que coordinan relaciones entre empresas (B2B) o entre consumidores (C2C) (Canals & Hülskamp, 2020).

El ámbito económico en el cual las plataformas operan también genera distinciones significativas. Un ejemplo: una app diseñada para realizar transacciones financieras se diferencia claramente por facilitar la conexión y la interacción humana. De manera similar a como ocurre con las empresas, la búsqueda de ganancias económicas constituye un factor determinante para discernir entre las plataformas con fines lucrativos y aquellas sin ellos (Cennamo & Santaló, 2013; Torrent-Sellens, 2019). Además, el punto de partida de las plataformas, es decir, si fueron concebidas específicamente como tales o surgieron a partir de otras estructuras organizativas, puede utilizarse como un criterio distintivo.

La literatura destaca especialmente el grado de accesibilidad de las plataformas y sus mecanismos de gobernanza. La noción de apertura considera dos dimensiones simultáneas (Parker et al., 2016). Primero, se analiza quién y cómo puede ingresar, utilizar, dar y distribuir los recursos organizados por medio de una plataforma (Cusumano & Gawer, 2002; Gawer, 2014; Hein et al., 2019). Cuantas más restricciones o condiciones de acceso se impongan, como tarifas o derechos de propiedad intelectual, menor será la apertura de la plataforma. Segundo, desde una perspectiva técnica, se examinan los estándares que una plataforma impone a los desarrolladores. En este sentido, las más restringidas impondrán normas de intereoperabilidad más estrictos y limitaciones más severas para sus proveedores, mientras que las más abiertas ofrecerán mayores libertades en este aspecto (Canals & Hülskamp, 2020).

4.2. Tipos de plataformas digitales

Canals y Hülskamp (2020) presentan un modelo de clasificación basado en tres dimensiones interconectadas que permiten clasificar una gran variedad de plataformas, ofreciendo una perspectiva general útil como punto de partida para análisis futuros. Estas dimensiones están relacionadas con las tres características mencionadas anteriormente: (i) el nivel de digitalización, (ii) el nivel de accesibilidad en cuanto a acceso, uso, provisión y distribución, y (iii) la intervención de los usuarios en el diseño de los mecanismos de gobernanza (Canals & Hülskamp, 2020).

4.2.1. Nivel de digitalización

Para distinguir entre diferentes tipos de plataformas, se analiza la naturaleza de los recursos que gestionan. Según si utilizan recursos digitales o "bits", las plataformas se clasifican en tres categorías: "solo átomos", "bits + átomos" y "solo bits" (Canals & Hülskamp, 2020).

La relevancia de los recursos digitales radica en su capacidad para facilitar el ingreso, la reproducción y la distribución de bienes y servicios con un costo marginal prácticamente inexistente (McAfee & Brynjolfsson, 2017; Rifkin, 2014; Shapiro & Varian, 1999). Este fenómeno además de facilitar la replicación del objeto de intercambio a costos muy bajos también fomenta la innovación en modificaciones potenciales (Benkler, 2006) y en aplicaciones estratégicas (Shapiro & Varian, 1999). Los productos y servicios de información, como libros o videos digitales, están formados solo por bits y no tienen una forma física. Pueden ser visualizados únicamente en dispositivos digitales como e-books, pantallas de computadora o teléfonos inteligentes.

Por otro lado, las aplicaciones que combinan "bits + átomos" hacen uso de canales digitales para gestionar interacciones, pero el objeto de intercambio incluye elementos materiales, lo que impide una replicación casi gratuita con costos marginales bajos. En estas situaciones, la utilización de recursos digitales permite una mejor gestión de los recursos físicos limitados (Acquier et al., 2019). De forma similar, las plataformas "solo átomos" son estructuras organizativas que permiten la gestión y administración de data sin requerir instrumentos digitales (Canals & Hülskamp, 2020).

4.2.2. El grado de apertura en términos de acceso, uso, provisión y distribución

Según Canals & Hülskamp (2020), el nivel de apertura de una plataforma se

manifiesta a través de las reglas que definen quiénes pueden acceder a los recursos gestionados por la plataforma y cómo pueden utilizar dichos recursos. En una situación completamente "abierta", cualquier individuo podría unirse a la plataforma y utilizar los recursos disponibles según sus preferencias. Por otro lado, una plataforma totalmente 'cerrada' restringiría el acceso bajo condiciones rigurosas y definiría normas específicas (Canals & Hülskamp, 2020).

Sin embargo, en la práctica, estos extremos ideales rara vez se alcanzan, ya que generalmente existen niveles intermedios de apertura (Parker et al., 2016). Las plataformas "abiertas", como WhatsApp, que en principio están disponibles para cualquier persona, imponen diversas condiciones dependiendo del tipo de uso, como la necesidad de tener un número de teléfono o crear una cuenta de usuario para editar contenido. Del mismo modo, muchas plataformas aplican políticas intermedias que establecen restricciones y requisitos específicos para el acceso y el uso de sus servicios (Bratton, 2016; Torrent-Sellens, 2019).

4.2.3.Mecanismos de Gobernanza

Esta se enfoca en cómo se establecen las reglas dentro de una plataforma, diferenciando entre reglas impuestas por la aplicación ("de arriba hacia abajo") y reglas creadas colectivamente por la comunidad ("de abajo hacia arriba").

Esta dimensión examina el nivel de implicación de los usuarios en la definición de las reglas de interacción y los estándares internos de la plataforma (Canals & Hülskamp, 2020).

Las plataformas de tipo "colaborativo" se diferencian por ofrecer herramientas que capacitan a sus usuarios (Scholz, 2016), como ocurre en el caso de Wikipedia (proyectos de código abierto), donde la participación involucra a los usuarios al momento de tomar decisiones (Barcellini et al., 2009). En contraste, las plataformas "dictadas" (Uber o Airbnb), establecen unilateralmente normativas, aunque pueden emplear datos y opiniones proporcionadas por sus usuarios para tomar decisiones. En estas instancias, aunque la participación está presente, las regulaciones son impuestas (Canals & Hülskamp, 2020).

Es importante señalar que los mecanismos de gobernanza se relacionan con la búsqueda de lucro (Torrent-Sellens, 2019; Scholz, 2016), en donde el modelo impuesto tiende a buscar beneficios económicos, mientras que el modelo colaborativo puede admitir motivaciones no lucrativas.

Figura 4: Tabla de clasificación de plataformas con sus respectivos ejemplos

		"Solo átomos"	"Bits + átomos"	"Solo bits"
Cerrada	Impuesta	Dispositivos organizacionales bajo estructuras jerárquicas (ejemplo: empresas u organizaciones gubernamentales).	Plataformas de compartición con proveedor único, plataformas de ventas (e-commerce) de una única empresa (ejemplo: **Bees**).	Plataformas de streaming (ejemplo: Netflix, HBO Max, Spotify). Plataformas para usuarios individuales (ejemplo: aplicaciones de bancos en línea, AWS).
	Colaborativa	Commons u organizaciones de bienes comunes en recursos de propiedad común (Ostrom, 1990).	Espacios digitales de compra/ venta cerrados (ejmplo: grupos de Facebook). Plataformas de uso interno en organizaciones (ejemplo: intranets).	Grupos de WhatsApp o Facebook. Patreon. Microsoft Teams o Brella.
Abierta	Impuesta	«Bienes públicos» (ejemplo: bibliotecas públicas o parques).	Plataformas de dos caras (ejemplo: aplicaciones de delivery y e-commerce, Uber, Airbnb).	Redes sociales (e. g., Facebook, Twitter, WhatsApp). Aplicaciones de archivos de uso compartido (ejemplo: Google Drive o Dropbox).
	Colaborativa	Espacios autogestionados (ejemplo: hackerspaces o hacklabs).	Bancos de tiempo.	Plataformas de software abierto (ejemplo: Linux, Android, R). Proyectos de colaboración abierta (ejemplo: Wikipedia, Stackoverflow, GitHub).

Fuente: Canals, A. & Hülskamo, I. (2020).

En este sentido, Bees es una plataforma digital cerrada, propuesta por Backus, de la clasificación de “Bits + átomos” ya que utilizan medios digitales para coordinar interacciones, el objeto de intercambio se mantiene con desde un solo proveedor hacia los clientes que en este caso serán los bodegueros.

5. Modelos de Adopción de Tecnologías de la Información en las corporaciones

En el entorno empresarial contemporáneo, las Tecnologías de la Información han pasado a ser elementos esenciales dentro de las estructuras organizacionales modernas, siendo imprescindibles para asegurar ventajas competitivas en el actual contexto altamente competitivo (Melville et al., 2004 según citado en Palos-Sánchez et al., 2019). La Literatura presenta varios modelos que facilitan el análisis de los factores determinantes que influyen en cómo el usuario adopta, usa y se comporta con las TIC en el ámbito organizacional (Palos-Sánchez et al, 2019). Considerando la literatura existente, se resaltan las siguientes cuatro teorías: 1) Marco de Aceptación Tecnológica (TAM), (2) Marco de Tecnología, Organización

y Entorno (TOE) de Tornatzky y Fleischer (1990); 3) Teoría unificada de aceptación y uso de la tecnología (UTAUT) de Venkatesh y otros (2003) y 4) UTAUT 2 de Venkatesh y otros (2012).

5.1. Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM)

El Modelo de Aceptación Tecnológica, conocido por sus siglas en inglés como TAM, ha alcanzado un reconocimiento notable en la literatura sobre la adopción de innovaciones tecnológicas durante las últimas décadas. No solo es uno de los modelos más referenciados, sino que también ha servido como motivo inspirador para la formulación de numerosos modelos adicionales (López & López, 2006).

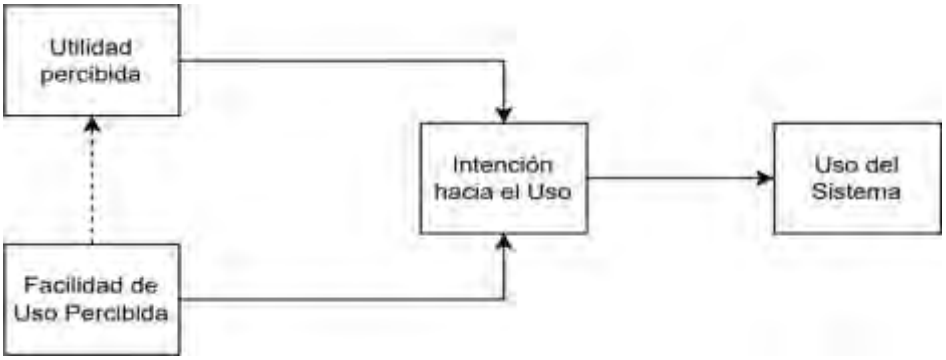
En 1989, Davis diseñó este modelo con la colaboración de Bagozzi y Warshaw. Su propósito original era proporcionar herramientas de evaluación para medir la excelencia de sistemas tecnológicos y su adecuación a los requisitos de las actividades a realizar. En consecuencia, se utiliza para hacer predicciones de aceptación y uso de nuevas tecnologías (López & López, 2006).

El modelo TAM sugiere que la 'intención de uso' de un sistema de información está influenciada por dos factores: la 'utilidad percibida' y la 'facilidad de uso percibida'. El primero se relaciona con la expectativa del usuario sobre la posibilidad de que utilizar una aplicación dentro de un sistema de información aumente su productividad organizacional. (Davis, 1989).

La 'utilidad percibida' se fundamenta en investigaciones previas sobre motivaciones, expectativas y sistemas de información realizadas por diversos autores (López & López, 2006). Este concepto se enfoca en la capacidad del sistema de información para simplificar al colaborador y proporcionarle un desempeño adecuado y objetivo, permitiéndole obtener recompensas laborales en muchos casos.

Otro concepto clave del Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM) es la 'facilidad de uso percibida' de una tecnología. Este concepto, fundamentado en la autoeficacia propuesta por Bandura (1982) y definido por Davis (1989), se refiere al nivel de expectativa sobre que el uso de un sistema demande el mínimo esfuerzo posible. Los factores que evalúan este constructo incluyen la flexibilidad, la simplicidad en su manejo, la capacidad de control y la facilidad para adquirir competencia en su uso (Yong, 2004).

Figura 5: Modelo TAM

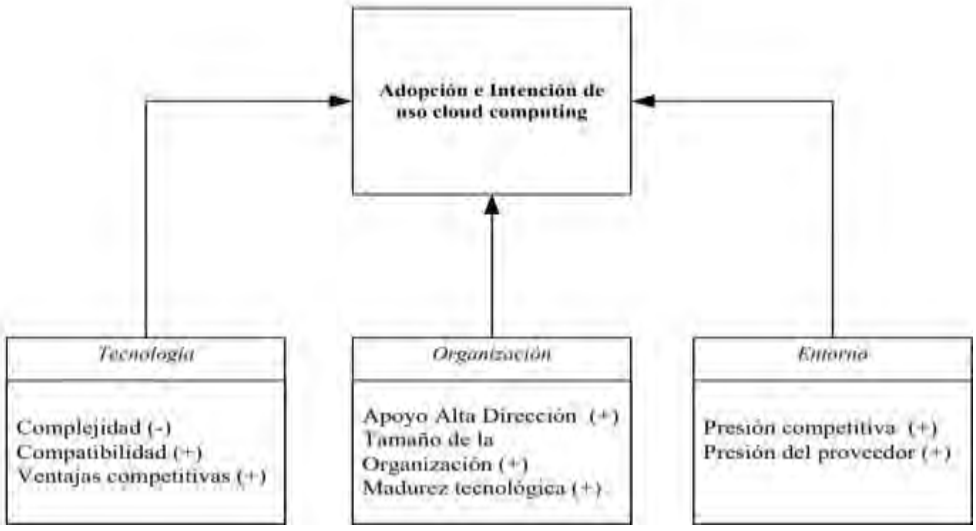


Adaptado de VenKatesh y Davis (2000).

5.2. Marco de Tecnología, Organización y Entorno (TOE)

El marco de la teoría Tecnología, Organización y Entorno (TOE) fue desarrollada por Tornatzky y Fleischer en 1990. De acuerdo con este marco, tres factores del contexto empresarial afectan la adopción de la innovación tecnológica: el escenario organizacional, el contexto ambiental y el contexto tecnológico. El contexto organizacional se relaciona con los recursos, rasgos internos y características de la organización. El contexto del entorno hace referencia al espacio en donde se desarrollan sus procesos de negocio, esto puede estar vinculado con aspectos como el sector industrial, los rivales comerciales y los proveedores de servicios tecnológicos (Alshamila et al 2014, citado en Bocarando, J. et al 2018). Finalmente, el entorno tecnológico, que abarca tanto las tecnologías internas como externas relacionadas con la organización y disponibles en el mercado, independientemente de su uso. (Baker 2011 citado en Palos-Sánchez et al 2019).

Figura 6: Modelo TOE



Fuente: Low et. al. 2011.

El marco dinámico del TOE busca entender la adopción y el uso de TIC a nivel de la organización, mediante diversos constructos internos y externos. El marco TOE se destaca frente a otros modelos de adopción y uso de tecnología debido a su enfoque integral. (Gangwar et al., 2015 citado en Bocarando, J. et al 2018). Por lo tanto, diversos estudios han empleado el marco TOE para examinar las diversas implementaciones de Tecnologías de la Información (TI), como el comercio y el intercambio electrónicos de datos, así como tecnologías de comunicación e internet y sistemas empresariales (Bocarando, J. et al 2018).

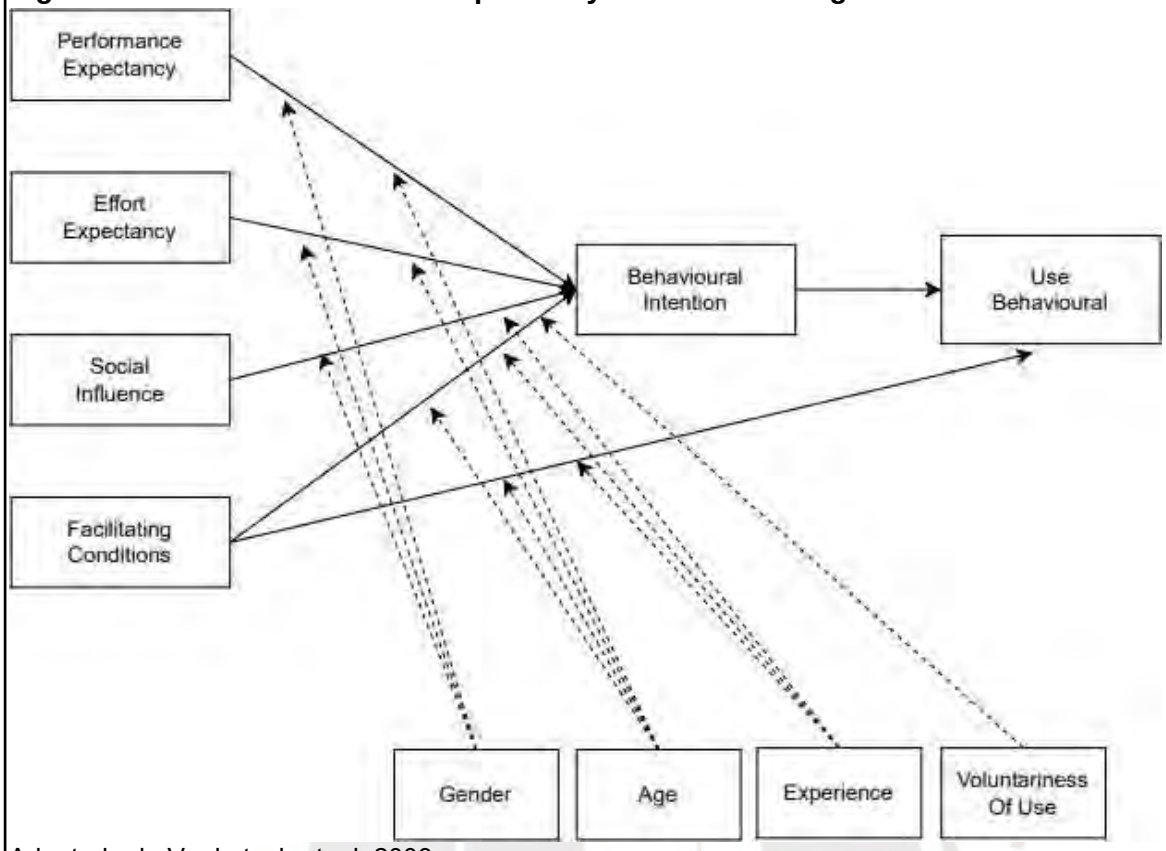
5.3. Teoría unificada de la aceptación y el uso de la tecnología (UTAUT)

La UTAUT es un sistema de aceptación tecnológica creado por Venkatesh y colaboradores (2003) para comprender la aceptación y el uso de la tecnología en las corporaciones. La UTAUT logró integrar ocho modelos que describían cómo las personas responden ante la incorporación de innovaciones tecnológicas, utilizando treinta y dos variables. Posteriormente, estas variables se consolidaron en cuatro factores clave para mejorar y unificar las teorías representadas en cada modelo (Alawadhi & Morris, 2008 citado en Collantes, 2018).

Según la figura, la intención de usar la tecnología y su uso efectivo dependen de cuatro variables principales: 1. la expectativa de rendimiento, que es la creencia de una persona de que el sistema mejorará su desempeño laboral; 2. la expectativa de esfuerzo, la percepción de la facilidad de uso del sistema; 3. la influencia social, que evalúa hasta qué punto una persona siente que sus figuras de referencia social creen que debería adoptar la nueva tecnología; y 4. las condiciones facilitadoras, que se refieren a la percepción de que hay una infraestructura técnica y organizacional que respalda el uso del sistema (Bocarando et al., 2018).

El uso de la tecnología está estrechamente vinculado a la intención de uso y a las condiciones que lo facilitan. La intención de uso, a su vez, se determina por la expectativa de rendimiento, la facilidad percibida y la influencia social. Además, esta teoría considera cuatro variables moderadoras que afectan la relación entre las variables principales y la intención y uso de la tecnología: género, edad, voluntad y experiencia. La UTAUT es uno de los modelos más empleados en investigaciones sobre la adopción tecnológica (Bocarando et al., 2018).

Figura 7: Teoría Unificada de Aceptación y Uso de Tecnología Modelo UTAUT



Adaptado de Venkatesh et. al. 2003.

Por otro lado, Venkatesh y otros (2003) resaltan cuatro contribuciones de la UTAUT en su estudio.

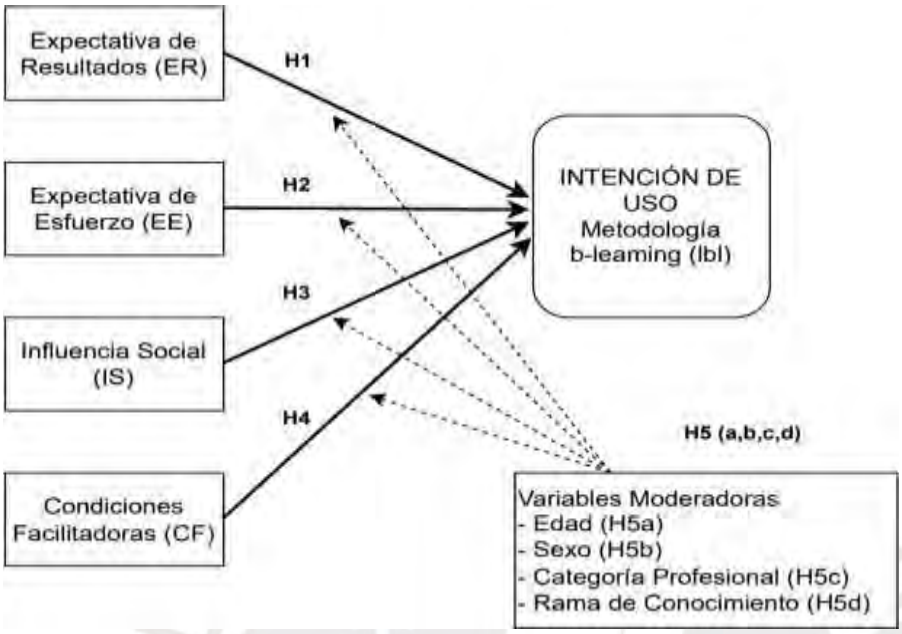
- Ofrece una herramienta valiosa para los administradores que quieren estimar el éxito potencial de las nuevas tecnologías implementadas.
- Facilita la comprensión de los factores que influyen en la aceptación y proporciona orientación a los desarrolladores de tecnología que buscan atraer a los usuarios más reticentes a adoptar y utilizar nuevas tecnologías.
- Ofrece diversas recomendaciones para futuras investigaciones que busquen desarrollar un entendimiento profundo de las influencias dinámicas.
- Contribuye al avance de la investigación sobre adecuación y uso de nuevas tecnologías al incorporar perspectivas teóricas comúnmente encontradas en la literatura.

Finalmente, se proporcionará una evaluación de investigaciones teóricas y/o empíricas sobre la adopción y el aprovechamiento de la tecnología para explorar la profundidad alcanzada.

a. Factores determinantes de adopción de Blended Learning en Educación Superior

Este estudio propuesto por Martín et al. (2014) analiza la implementación de la metodología combinada (b-learning) en educación superior, tomando como base teórica el modelo UTAUT.

Figura 8: Metodología combinada (b-learning) utilizando el Modelo UTAUT



Fuente: Martín et al. (2014).

Se empleó el software AMOS para analizar los datos de 445 profesores de nivel universitario, realizando un análisis factorial confirmatorio (CFA) para evaluar las propiedades esenciales de las escalas utilizadas y validar el modelo de medición. Además, se aplicaron ecuaciones de regresión lineal para examinar el efecto de los constructos teóricos del modelo (ER, EE, IS, CF), así como el impacto de las variables moderadoras (H5A, H5b, H5c Y H5d) en la intención de uso de la metodología b-learning (Martín et al., 2014).

Los resultados sugieren que el modelo UTAUT es eficaz para entender la intención de docentes al adoptar la metodología de enseñanza combinada. Adicionalmente, presenta un poder predictivo del 35% respecto a la Intención Conductual, fundamentado en varias variables independientes. Los datos también revelan que las CF, ER y la IS fueron determinantes en la intención de adoptar el b-learning. Asimismo, se encontró que las variables de H5b, H5a y H5c moderaron la intensidad del efecto de estos factores en la intención. Asimismo, la variable Rama de Conocimiento también influyó en la relación entre la Expectativa de Resultados y la Influencia Social con la intención (IC) (Martín et al., 2014).

b. Factores que influyen en la adopción de transacciones sin efectivo durante COVID-19: una extensión del UTAUT mejorado con medidas de precaución pandémica.

El estudio de Vimal Raj et al. (2012) se enfoca en analizar cómo los consumidores en

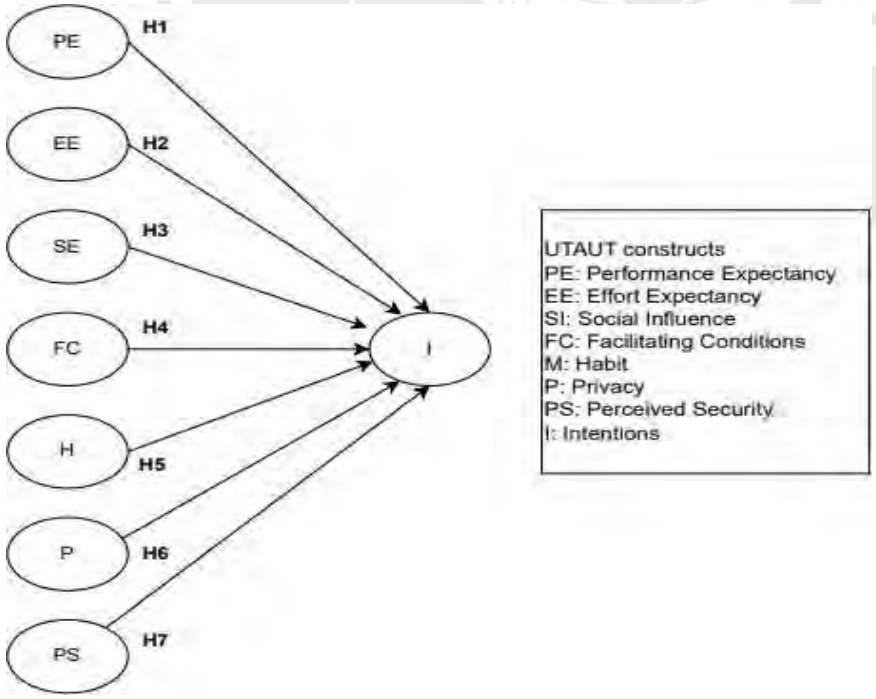
India adoptan los pagos móviles. Su principal objetivo fue identificar los factores clave de esta adopción, incorporando al modelo UTAUT variables relacionadas con el consumidor, como la innovación, la ansiedad, la confianza en la tecnología y la resolución de quejas.

A partir del estudio a 363 consumidores indios, los hallazgos indican que la ER, la intención de uso y la solución de quejas son predictores positivos significativos del comportamiento del consumidor hacia el uso de pagos móviles. Además, se determina que la disposición a utilizar está directamente influenciada por las variables: actitud, presión social y condiciones facilitadoras (Vimal Raj et al., 2012). El estudio mencionado destaca la importancia de la actitud en la investigación sobre la adopción por parte del consumidor, y distingue el comportamiento de uso de la intención de comportamiento, a diferencia de la mayoría de los estudios que se centran exclusivamente en esta última (Vimal Raj et al., 2012).

c. Aceptación de pagos móviles por parte de minoristas que utilizan el modelo UTAUT

Este estudio propuesto por Mohd Ariffin (2020) se centra en identificar la aceptación del pago móvil de minoristas, los factores que contribuyen a la aceptación del pago móvil y la relación entre estos. Para ello utiliza los siguientes factores: expectativa de rendimiento, expectativa de esfuerzo, condiciones facilitadoras, influencias sociales, motivación hedónica, hábito, privacidad general, seguridad percibida, intenciones.

Figura 9: Construcciones del Modelo UTAUT



Fuente: Mohd Ariffin et al 2020.

Para comprobar las hipótesis, el estudio utilizó cuestionarios para recopilar datos y los analizó con el software SPSS. Finalmente, todas las hipótesis fueron comprobadas a excepción de la privacidad y las intenciones, ya que tienen una relación lineal negativa entre

sí, es decir, una variable aumenta mientras la otra variable disminuye. En otras palabras, los encuestados estaban preocupados por la privacidad, por lo que la intención de usar el pago móvil disminuye (Mohd Ariffin et al., 2020).

Finalmente, este estudio busca brindar valor a los minoristas, contribuyendo con una mayor comprensión de los factores determinantes que afectan la aceptación de la tecnología de pago móvil en el negocio minorista, así como incentivar el estudio de la privacidad de las personas para desarrollar aún más su confianza en el uso del pago móvil (Mohd Ariffin et al., 2020).

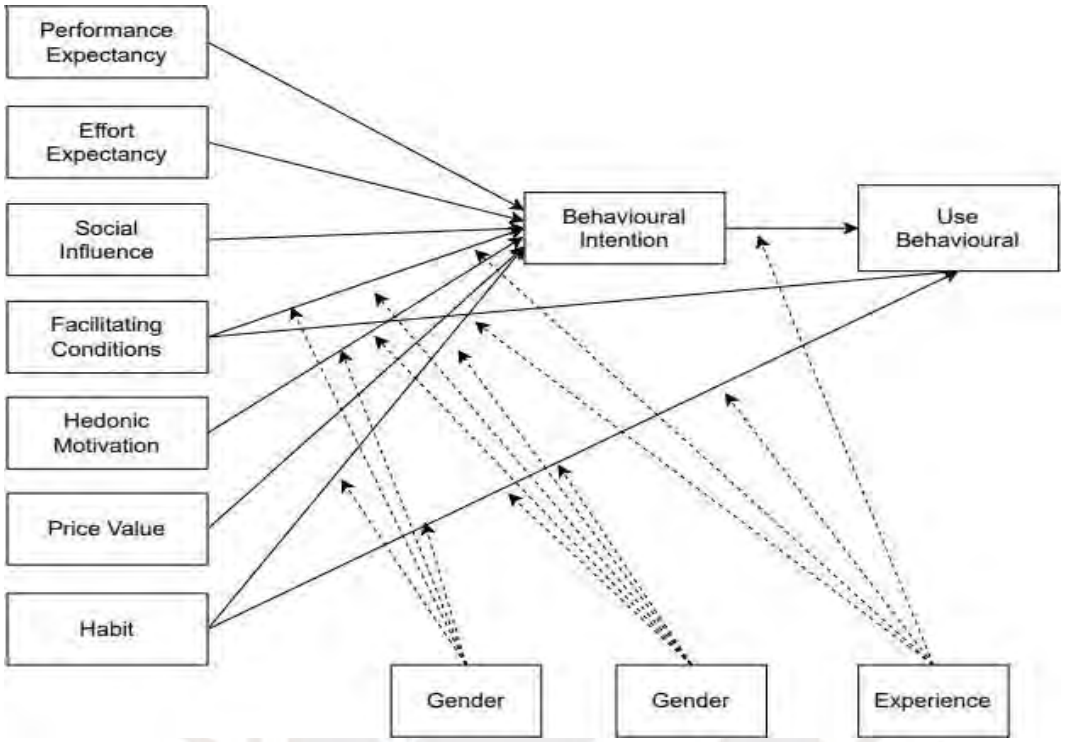
5.4. Teoría unificada de la aceptación y el uso de la tecnología 2 (UTAUT 2)

UTAUT 2, una extensión del modelo original Teoría Unificada de la Aceptación y Uso de Tecnología (UTAUT), se enfoca específicamente en evaluar la incorporación de tecnologías de consumo (Bocarando et al 2018). UTAUT2, una extensión del modelo original Teoría Unificada de la Aceptación y Uso de Tecnología (UTAUT), incorpora tres nuevos constructos (Venkatesh, Thong, & Xu, 2012):

- Motivación hedonista: Se refiere al placer o disfrute que se obtiene al usar la tecnología.
- Valor del precio: Examina cómo se relacionan los beneficios que el consumidor observa con la tarifa asociada al uso de la herramienta tecnológica.
- Hábito: Refleja el nivel en que una persona utiliza la tecnología de forma automática como resultado de un proceso de aprendizaje.

UTAUT 2 considera incluye dos variables para explicar la incorporación de tecnología: la intención de comportamiento y el comportamiento de uso. El uso de la tecnología, es decir, la aplicación concreta y tangible de una tecnología específica, está influenciado de manera directa por la intención de uso, las condiciones facilitadoras (como en UTAUT) y, como nuevo factor, el hábito. Por otro lado, la intención de uso, que refleja la predisposición del usuario a adoptar la tecnología, se explica directamente por la expectativa de rendimiento, la expectativa de esfuerzo y la influencia social (como en UTAUT), además de la motivación hedonista y el valor del precio como factores adicionales. En resumen, las relaciones entre las siete variables (cuatro de UTAUT y tres exclusivas de UTAUT 2) y la intención de uso, así como el uso de la tecnología, están moderadas por factores como la edad, el género y la experiencia (Venkatesh, Thong, & Xu, 2012). La Figura 10 detalla el modelo UTAUT 2.

Figura 10: Teoría Unificada de Aceptación y Uso de la Tecnología 2 (UTAUT 2)



Adaptado de Venkatesh, Thong & Xu (2012).

Notas:

- PE: moderado por edad y género.
- EE: moderado por edad, género y experiencia.
- SI: moderado por edad, género y experiencia.
- CF: el efecto en la conducta de uso es moderado por edad y género.
- Los nuevos vínculos se muestran en flechas punteadas.

Tabla 1: Constructos determinantes del UTAUT 2 y sus conceptos

Constructos determinantes	Definición
Expectativa de rendimiento (ER)	El nivel en que una persona percibe que el uso de una nueva tecnología le traerá ventajas o mejoras. Estos beneficios pueden incluir ahorro de dinero, tiempo, mayor efectividad, entre otros. La Expectativa de Resultados (ER) está vinculada con la intención conductual y es influenciada por la edad y el género.
Expectativa de esfuerzo (EE)	El grado de facilidad con que se puede usar la nueva tecnología. La EE está vinculada a la intención conductual y es moderada por el género, la edad y la experiencia.
Influencia Social (IS)	El grado en que un individuo percibe que personas significativas, como amigos o familiares, creen que debería usar la nueva tecnología. La Influencia Social (IS) está conectada con la intención conductual y es moderada por el género, la edad y la experiencia.
Condiciones facilitadoras (CF)	El nivel en que una persona nota la presencia de una infraestructura técnica y recursos organizados que respaldan el uso del sistema, junto con soporte y asistencia continuos. Las CF están directamente relacionadas con la disposición conductual, siendo influenciadas por la edad, la experiencia y el género, así como con el uso de la tecnología, influenciado por la experiencia y la edad.

Tabla 1: Constructos determinantes del UTAUT 2 y sus conceptos (continuación)

Constructos determinantes	Definición
Hábito (H)	Es el nivel en que el uso de una tecnología se vuelve una acción automática debido a la repetición y el aprendizaje. El hábito está relacionado con la intención de comportamiento y es influenciado por edad, sexo y género. También está relacionado con el uso, moderado de manera similar por estos factores.
Valor del precio (VP)	Es el grado en que se percibe que usar una tecnología ofrece un buen equilibrio entre los beneficios percibidos y los costos monetarios asociados. El valor percibido está relacionado con la intención de comportamiento y es moderado por el género y la edad.
Motivación hedónica (MH)	Es el nivel en que el uso de una tecnología proporciona placer o satisfacción al usuario. La motivación hedónica se vincula con la intención de comportamiento y es afectada por edad, género y experiencia. Esto se debe a las diferencias en la innovación y las diversas percepciones de los usuarios.
Intención conductual (IC)	Inclinación del usuario de adoptar una tecnología. La intención de comportamiento está relacionada con el uso y es moderada por la experiencia.
Conducta de uso (CU)	Se refiere a la aplicación práctica y física de una tecnología específica. El uso de la tecnología tiene tres predictores principales: intención de comportamiento, hábito y condiciones facilitadoras.

Fuente: Venkatesh, Thong, & Xu (2012).

Tabla 2: Moderadores de UTAUT 2 y sus conceptos

Moderadores de UTAUT	Definición
Género	Es un moderador esencial utilizado para investigar si existen diferencias entre hombres y mujeres en cuanto al uso de la tecnología.
Edad	Aunque no ha sido ampliamente estudiado en la literatura sobre la aceptación de tecnología, se ha encontrado que este factor afecta directamente y modera la adopción y uso de tecnologías, así como en la intención de uso.
Experiencia	Moderador crucial que evalúa el conocimiento de los usuarios que han experimentado el uso de la tecnología. Se entiende como el tiempo transcurrido desde la primera vez que un individuo utiliza una tecnología.

Fuente: Venkatesh, Thong, & Xu (2012).

Asimismo, Venkatesh, Thong, & Xu (2012) plantean ítems por cada constructo para un mayor análisis que se exponen en la siguiente tabla:

Tabla 3: Ítems utilizados en la estimación de UTAUT

Items used in estimating UTAUT	
Expectativa de rendimiento (ER)	● Encontraría la tecnología valiosa en mi labor. ● El uso de la tecnología me facilita llevar a cabo tareas con mayor rapidez. ● Usar la tecnología aumenta mi productividad. ● Si uso la tecnología, aumentaré mis posibilidades de obtener un aumento.
Expectativa de esfuerzo (EE)	● Mi experiencia al interactuar con la tecnología sería sencilla y entendible. ● Sería fácil para mí adquirir destreza en el uso de la tecnología. ● La tecnología sería fácil de manejar para mí. ● Aprender a utilizar la tecnología me resulta sencillo.
Influencia Social (IS)	● Las personas que impactan en mi comportamiento consideran que debería usar la tecnología. ● Aquellos que son importantes para mí creen que debo adoptar la tecnología. ● La alta gerencia de esta empresa ha brindado apoyo en el uso de la tecnología. ● En general, la organización ha respaldado la implementación de la tecnología.
Condiciones facilitadoras (CF)	● Dispongo de los recursos necesarios para hacer uso de la tecnología. ● Poseo los conocimientos adecuados para hacer uso de la tecnología. ● La tecnología es incompatible con otras plataformas que utilizo. ● Cuento con la asistencia de un individuo o equipo especializado para resolver cualquier dificultad relacionada con la tecnología.
Hábito (H)	● El uso de la plataforma se ha vuelto un hábito para mí. ● Siento una adicción al uso de la plataforma. ● Considero necesario utilizar la plataforma. ● La plataforma es parte natural de mi vida.
Valor del precio (VP)	● El precio de la tecnología es razonable. ● La relación calidad-precio de la tecnología es buena. ● Actualmente, la tecnología proporciona una excelente relación costo-beneficio
Motivación hedónica (MH)	● Hacer uso de la tecnología es entretenido. ● Disfruto utilizando la tecnología. ● Usar la tecnología resulta muy divertido.
Intención conductual (IC)	Venkatesh, Thong y Xu proponen 3 ítems para evaluar la intención conductual debido a que a diferencia de la variable uso, esta no es observable. ● Tengo la intención de continuar haciendo uso de la tecnología en el futuro. ● Siempre intentaré utilizar la tecnología en mi día a día. ● Planeo seguir utilizando la tecnología con frecuencia.

Adaptado de Venkatesh y otros 2003.

5.4.1.Hipótesis

- Una vez presentadas las variables independientes, dependientes y moderadoras, se procederá a exponer las hipótesis propuestas por el modelo UTAUT 2.
- H1: La ER tiene influencia en la IC
- H2: La EE tiene influencia en la IC
- H3: La IS tiene influencia en la IC

- H4: Las CF tienen influencia en la IC
- H5: La MH tiene influencia en la IC
- H6: El H tiene influencia en la IC
- H7: Las CF tiene influencia en la “Conducta de uso”
- H8: El H tiene influencia en la “Conducta de uso”
- H9: La IC tiene influencia en la “Conducta de uso”
- H10: La “Edad” modera la influencia de las CF en la IC
- H11: La “Edad” modera la influencia de la MH en la IC
- H12: La “Edad” modera la influencia del VP en la IC
- H13: La “Edad” modera la influencia del H en la IC
- H14: La “Edad” modera la influencia del H en la “Conducta de uso”
- H15: La “Edad” modera la influencia de la ER en la IC
- H16: La “Edad” modera la influencia de la EE en la IC
- H17: La “Edad” modera la influencia de la IS en la IC
- H18: La “Edad” modera la influencia de las CF en la “Conducta de uso”
- H19: El “Género” modera la influencia de la ER en la IC
- H20: El “Género” modera la influencia de la EE en la IC
- H21: El “Género” modera la influencia de la IS en la IC
- H22: El “Género” modera la influencia de las CF en la IC
- H23: El “Género” modera la influencia de la MH en la IC
- H24: El “Género” modera la influencia del H en la IC
- H25: El “Género” modera la influencia del H en la “Conducta de uso”
- H26: La “Experiencia” modera la influencia de la EE en la IC
- H27: La “Experiencia” modera la influencia de la IS en la IC
- H28: La “Experiencia” modera la influencia de las CF en la “Conducta de uso”
- H29: La “Experiencia” modera la influencia de las CF en la IC
- H30: La “Experiencia” modera la influencia de la MH en la IC

- H31: La “Experiencia” modera la influencia del H en la IC
- H32: La “Experiencia” modera la influencia del H en la “Conducta de uso”
- H33: La “Experiencia” modera la influencia de la IU en la “Conducta de uso”

Al igual que en el modelo anterior, se proporcionará un análisis que abarque tanto investigaciones teóricas como empíricas sobre el modelo con el objetivo de examinar el nivel de comprensión alcanzado.

a. Ampliación del marco UTAUT2 para determinar los impulsores del comportamiento de compra móvil entre los adultos mayores

La investigación sobre cómo los adultos mayores realizan compras móviles aún es escasa. En respuesta a esta situación, el estudio realizado por Huang (2023) tiene como objetivo identificar los factores que influyen en el comportamiento de compra de teléfonos móviles en este segmento de la población. Para este propósito, se elabora un sistema de aprobación de compras a través del teléfono móvil específicamente orientado a predecir la intención de los adultos mayores de usar teléfonos inteligentes, basado en el UTAUT 2.

Mediante la recopilación de datos de 389 personas mayores en China a través de cuestionarios y su análisis utilizando modelos de ecuaciones estructurales, el estudio reveló que diversas variables, como el utilitarismo, la ansiedad, la confianza, ER, EE, IS, CF y el H, influyen directamente en la IC de este grupo de participar en compras móviles (Huang, 2023).

Además, se evidenció que las condiciones facilitadoras, el hábito y la intención de uso son factores determinantes del comportamiento real de compra. Este estudio no solo enriquece el marco teórico del modelo UTAUT2, sino que también establece una estructura confiable para estudios venideros sobre el comportamiento de compra móvil en personas mayores. Los resultados también proporcionan directrices útiles para el diseño, desarrollo y comercialización de productos de compra móvil adaptados a las necesidades de este grupo, contribuyendo a fomentar un envejecimiento activo en la población mayor (Huang, 2023).

b. Nueva extensión del modelo UTAUT2 para evaluar la adopción del aprendizaje electrónico en instituciones de educación superior: el papel de la calidad de vida y estudio

El estudio propuesto por Vishnu (2024) se propone fortalecer el marco de la teoría unificada de aceptación y uso de la tecnología (UTAUT2) existente para profundizar en la comprensión de la adopción de plataformas de aprendizaje electrónico en países en desarrollo, así como para evaluar la relevancia del nivel de vida de estudio entre los estudiantes. Los constructos del UTAUT2 se seleccionaron en función del contexto específico del aprendizaje electrónico y se enriquecieron con la inclusión de la variable calidad de vida

de estudio. Este modelo ampliado fue validado a través de datos empíricos obtenidos de estudiantes de grado y posgrado de instituciones de educación superior.

Para evaluar las hipótesis y la adecuación del modelo ampliado, se utilizaron modelos de ecuaciones estructurales mediante SmartPLS versión 3.2.8. Los resultados revelaron que, de las doce rutas hipotéticas propuestas, nueve mostraron una influencia significativa en la participación de los estudiantes en las plataformas de aprendizaje electrónico. En total, seis variables significativas explicaron un 65,8% de la varianza de la intención de comportamiento, siendo la calidad de vida de estudio la variable que presentó el coeficiente β más alto, con un valor de 0,380. Este hallazgo sugiere que el nivel de vida de estudio es el componente más relevante para la adopción del aprendizaje electrónico en el contexto analizado (Vishnu et al., 2023).

El estudio contribuye al cuerpo de conocimiento sobre teorías de adopción al ofrecer un marco UTAUT2 ampliado que ha sido empíricamente validado, proporcionando así una base sólida para futuras investigaciones en este ámbito. Al mismo tiempo, al abordar la calidad de vida de estudio como un elemento clave, el estudio no solo amplía el alcance del UTAUT2, sino que también destaca la importancia de considerar factores contextuales en la adopción de tecnologías (Vishnu et al., 2023).

6. Comparación y Selección del modelo

Finalmente, tomando como referencia los modelos teóricos revisados, para el estudio se optará por el modelo UTAUT 2 formulado por Venkatesh, Thong & Xu (2012). Esto se debe, en primer lugar, a que este modelo se usa para evaluar la adopción y aprovechamiento de la tecnología en el sector de consumo, es decir, por parte de los consumidores o clientes. Para este estudio, los bodegueros de Lima Metropolitana son los clientes de Backus y la tecnología de consumo es Bees. Asimismo, las siete variables que establece el modelo son pertinentes para tratar con el sujeto de investigación: los bodegueros.

Posteriormente, el modelo presenta una complejidad adecuada para el tipo de estudio que se quiere realizar y la información que se dispone del sujeto de estudio. Por último, cabe resaltar que el modelo del UTAUT 2 tiene un mayor poder predictivo que el modelo del UTAUT 1, especialmente para las tecnologías de consumo. El UTAUT 2 ofrece un enfoque más sencillo y de forma inmediata en el trabajo, aunque con la suficiente complejidad para obtener resultados significativos.

De esta manera, se elige a UTAUT 2 como marco teórico para el avance de este estudio sobre la adopción y uso de plataforma de comercio electrónico Bees implementada por la empresa cervecera Backus para los bodegueros de Lima Metropolitana del canal tradicional. El modelo UTAUT 2 tiene 7 constructos y está moderada por el género, edad y

experiencia.

Tabla 4: Tabla comparativa UTAUT

Modelo	UTAUT 2	UTAUT	TOE	TAM
Objetivo	Estudiar la aceptación y el uso de la tecnología en el mercado de consumo: consumidores y usuarios (no para el uso de tecnologías dentro de una organización)	Explicar la aceptación y el uso de una nueva tecnología dentro de una organización (no para el mercado de consumo).	Analizar la adopción de tecnologías desde la perspectiva organizativa y del entorno.	Explicar la aceptación de tecnologías por parte de individuos.
Constructos	● Expectativa de rendimiento (ER) ● Expectativa de esfuerzo (EE) ● Influencia Social (IS) ● Condiciones facilitadoras (CF) ● Hábito ● Valor del precio ● Motivación hedónica	● Expectativa de rendimiento (ER) ● Expectativa de esfuerzo (EE) ● Influencia Social (IS) ● Condiciones facilitadoras (CF)	● Adaptación e Intención de Uso (AIU) ● Tecnología (T) ● Organización (O) ● Entorno €	● Utilidad Percibida (UP) ● Facilidad de Uso Percibida (FUP) ● Uso del Sistema (US)
Moderadores	● Género ● Edad ● Experiencia ● Voluntad	● Género ● Edad ● Experiencia	● Tamaño de la Organización ● Capacidad de Absorción de la Tecnología ● Competencia del Mercado ● Normas Regulatorias	● Edad ● Género ● Hábito ● Experiencia ● Voluntariedad
Campo de Aplicación	Uso de diversas tecnologías dentro del mercado de consumo.	Uso de diversas tecnologías dentro de una organización.	Enfoque organizativo y contextual para comprender la adopción tecnológica.	Enfoque individual para comprender la adopción de tecnologías de la información.

La tabla comparativa de los cuatro modelos teóricos de adopción de tecnología, UTAUT 2, UTAUT, TOE y TAM, presenta una visión detallada de sus respectivos objetivos, constructos principales, moderadores y campos de aplicación. Cada modelo aborda la adopción tecnológica desde perspectivas diferentes, considerando elementos específicos que inciden en la decisión de adoptar una nueva tecnología. En este escenario, se resalta el UTAUT 2 como la opción preferida para investigar la adopción de la plataforma Bees entre los bodegueros minoristas. Su focalización en motivación hedónica y hábito demuestra ser especialmente pertinente en un entorno donde los usuarios desempeñan el papel de clientes. Al contemplar aspectos más allá de la utilidad y la facilidad de uso, el UTAUT 2 proporciona una visión más holística y específica, consolidándose como el modelo más adecuado para abordar la complejidad de las motivaciones detrás de la decisión de adoptar tecnología en este contexto específico.

7. Teoría de la Dependencia de Recursos (RDT)

La Teoría de la Dependencia de Recursos fue propuesta por Jeffrey Pfeffer y Gerald Salancik en 1978. En este trabajo, los autores postulan que las organizaciones están en constante interacción con su entorno para obtener los recursos necesarios, lo que genera interdependencias y relaciones de poder (Pfeffer & Salancik, 1978).

La Teoría de la Dependencia de Recursos (RDT) ha ganado un reconocimiento significativo en el campo de la administración y la teoría organizacional ya que la teoría explica cómo las organizaciones buscan controlar y manejar sus dependencias de recursos externos para reducir la incertidumbre y asegurar su supervivencia. Principalmente, se centra en cómo las organizaciones interactúan con su entorno para obtener recursos críticos y minimizar la incertidumbre asociada (McKinsey Global Institute, 2011). Además de ser uno de los marcos más influyentes en el análisis de la dependencia organizacional, la RDT ha inspirado el desarrollo de múltiples modelos y enfoques adicionales que exploran las dinámicas de poder y dependencia en contextos organizacionales (Pfeffer & Salancik, 1978).

Un ejemplo reciente de la aplicación de la RDT es el trabajo de Rueda Sánchez y Zapata Rotundo (2018), quienes exploran cómo la teoría puede aplicarse en el análisis de las dinámicas de poder y dependencia en contextos organizacionales contemporáneos. En su investigación "Teoría de Dependencia de Recursos: Premisas y Aplicaciones", los autores discuten cómo la RDT se aplica para entender cómo las organizaciones negocian sus dependencias y relaciones de poder, proporcionando una visión actualizada sobre las estrategias que utilizan para gestionar recursos críticos y reducir incertidumbre (Rueda & Zapata, 2018). Los autores sugieren que esta dependencia de recursos requiere que los administradores y gerentes desarrollen estrategias para negociar el intercambio de recursos

con los actores de su entorno, convirtiéndose en participantes activos en la búsqueda de la supervivencia organizacional (Rueda & Zapata, 2018).

Como resultado, la Teoría de la Dependencia de Recursos (RDT) explora las estrategias que las organizaciones pueden implementar para mitigar la incertidumbre en su entorno, al tiempo que buscan incrementar su acceso, control y poder sobre los recursos esenciales, con el objetivo de fortalecer su dominio en el mercado (McKinsey Global Institute, 2011). El propósito fundamental de la organización radica en reducir su dependencia de otras entidades para el abastecimiento de recursos escasos en su entorno, al mismo tiempo que busca influir en dichas entidades para garantizar el suministro de los recursos necesarios (Pfeffer & Salancik, 1978).

La Teoría de la Dependencia de Recursos (RDT) tiene sus raíces en la sociología y conceptualiza el éxito organizacional en función de la maximización del poder. Desde este enfoque, las organizaciones son consideradas como coaliciones que modifican sus estructuras y comportamientos con el propósito de adquirir y preservar los recursos esenciales (Ulrich & Barney, 1984). Enfrentadas a la incertidumbre del entorno, las organizaciones perciben esta como una amenaza a su éxito, lo que complica la gestión del flujo de recursos necesarios para proteger y aumentar su poder. En respuesta a esta situación, las estrategias gerenciales se orientan a garantizar un suministro estable y abundante de recursos (Hessels & Teriesen, 2010).

En esta investigación se ha optado por examinar la incorporación de la tecnología en la secuencia de abastecimiento y su repercusión en la relación con los bodegueros, empleando la Teoría de la Dependencia de Recursos (RDT) como marco de análisis para realizar las entrevistas que responden al cambio que perciben los bodegueros y, a su vez, observando cómo dicha tecnología modifica las dependencias organizacionales (Ulrich & Barney, 1984).

En lo que respecta a la relación entre Backus y los bodegueros, la Teoría de la Dependencia de Recursos (RDT) ofrece un marco analítico para evaluar cómo la plataforma de comercio electrónico Bees impacta estas interacciones. La tecnología tiene el potencial de alterar las dependencias mutuas al proporcionar a los bodegueros un acceso más directo a la información sobre productos y pedidos, disminuyendo su dependencia de los métodos tradicionales de comunicación con Backus. Este cambio puede reconfigurar el equilibrio de poder, otorgando a los bodegueros mayor autonomía y control sobre sus pedidos (Rueda & Zapata, 2018). La RDT permite explorar cómo estas nuevas dinámicas de poder y dependencia influyen en las relaciones interorganizacionales y en la manera en que se negocian y gestionan los recursos.

En conclusión, la Teoría de la Dependencia de Recursos (RDT) proporciona un marco teórico robusto para comprender cómo las organizaciones gestionan sus dependencias de

recursos críticos para minimizar la incertidumbre y asegurar su supervivencia en un escenario dinámico. La RDT subraya la relevancia de las relaciones de poder y la interdependencia entre las organizaciones y su entorno, enfatizando la necesidad de estrategias proactivas por parte de los administradores para negociar y controlar el flujo de recursos. La teoría no solo ha influido en el desarrollo de modelos adicionales sobre dependencia organizacional, sino que también ha sido aplicada en estudios contemporáneos que analizan el impacto de la tecnología en la distribución y manejo de recursos, como en el caso del comercio electrónico en la relación entre Backus y los bodegueros. Al reconfigurar las dinámicas de poder y dependencia, la RDT permite explorar cómo los cambios tecnológicos pueden otorgar mayor autonomía a ciertas entidades, alterando las estructuras tradicionales de control y acceso a la información. En este sentido, la RDT sigue siendo una herramienta clave para analizar las estrategias organizacionales en contextos caracterizados por la escasez de recursos y la necesidad de reducir la dependencia externa.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

Este capítulo está enfocado en detallar la situación actual de las empresas de consumo masivo, en el grupo de bebidas alcohólicas, en el Perú. Para ello se realizará un análisis interno para poder tener trazabilidad del contexto en el que la implementación de tecnología se está desarrollando y poder comprender los cambios que se han producido a partir de dicha implementación en los departamentos pertinentes de la empresa a analizar: Backus. Asimismo, se describe la situación del uso de herramientas tecnológicas en las empresas de consumo masivo peruano. Finalmente, se presentará una breve descripción de la empresa cervecera Backus, la cual está atravesando por este proceso.

1. Situación del canal tradicional en la industria del consumo masivo

Según el Ministerio de Producción (Produce), en el Perú existen más de 2,1 millones de empresas MIPYMES al 2021. Este sector empresarial representa el 99,5% de todas las empresas registradas en la economía de Perú. De este porcentaje, el 95,6% corresponde a microempresas, el 3,8% a pequeñas empresas y el 0,1% a medianas empresas. La mayoría de estas empresas se dedican a la actividad de comercio y servicios, mientras que el resto se involucra en actividades productivas, como la industria, la construcción, la agricultura, la extracción de recursos naturales y la acuicultura. Las MIPYMES desempeñan un papel crucial en la economía, ya que aportan significativamente a la creación de empleo, siendo responsables de aproximadamente el 91% de la Población Económicamente Activa que tiene presencia en el país (Produce, 2021).

Figura 11: Evolución de las MYPES Formales

Según un estudio realizado por Mercancía, un sistema en línea de intercambio

colaborativo que conecta el canal tradicional, los productores y las entidades financieras, en el Perú, las bodegas, puestos de mercado y puntos mayoristas representan el 75% del mercado. Además, el poder adquisitivo de las MIPYMES asciende a S/. 42 millones anuales entre los dos millones de empresas que conforman este sector (Salas, L. 2020). El informe también señala que el 98% de las empresas de bienes de consumo en el país operan en el canal tradicional, aunque únicamente ocho productores (como Gloria, Alicorp, Procter & Gamble y Kimberly-Clark) representan el 80% de las compras realizadas por estos pequeños negocios (Salas, 2020). De igual manera, Andrés Sánchez, fundador y CEO de mercancía, resalta que las MIPYMES tienen la capacidad de abastecer a toda la población dentro del ecosistema del comercio estratégico, ya que sus ventas triplican las del canal moderno, alcanzando una impresionante cifra de S/. 49.000 millones anuales (Salas, 2020).

En comparación con otros países latinoamericanos, los consumidores peruanos muestran una preferencia por el canal tradicional, especialmente las bodegas (Mercado Negro 2018 citado en Acuña, 2021). Estos negocios, que son micro y pequeñas empresas, surgieron debido a la escasez de empleo y como forma de autoempleo. Algunos propietarios tienen experiencia previa en la gestión de negocios familiares, mientras que, en otros casos, heredaron el negocio.

1.1. Situación de las bodegas en la actualidad

En el Perú, las bodegas representan un pilar crucial en la economía familiar y desempeñan un rol central en el desarrollo del país, al ofrecer un sustento económico a las familias que han optado por este tipo de negocio minorista. Como puntos de venta, las bodegas son el componente más relevante del canal tradicional, concentrando la mayor parte del consumo de los compradores, principalmente debido a su proximidad y familiaridad. No obstante, en el país existen pocos estudios que profundicen en los aspectos que impactan las elecciones de compra y la efectividad de estos puntos de venta, lo que revela una carencia de datos y análisis completos para optimizar el funcionamiento de las bodegas (INEI, 2024).

Se estima que existen aproximadamente 414,000 bodegas en total, con cerca de 113,000 ubicadas en Lima Metropolitana. Estos negocios están organizados en una asociación de bodegueros que ha contado con 22,000 miembros activos desde 2009. Los bodegueros están respaldados por la Ley Nro 30877, conocida como la “Ley General de Bodegueros”, promulgada el 4 de diciembre de 2018. Esta ley trata aspectos clave, como la simplificación de procesos para la formalización de los negocios y la inclusión en el sistema de seguridad social, la provisión de información estadística y bases de datos (Big Data), el acceso a financiamiento y la oferta de servicios tecnológicos para la innovación (Produce, 2021).

Además, de acuerdo con Carlos Guzmán en la emisión de PQS, el 41% de los establecimientos comerciales caseros surgieron como resultado de la falta de oportunidades laborales, actuando como un medio para crear empleo de manera autónoma. Un 24% de estas se fundaron debido a que el propietario ya poseía conocimiento del sector y contaba con los recursos necesarios, mientras que el 19% surgió por tratarse de un negocio heredado o familiar (Guzmán, 2019). En línea con ello, datos proporcionados por la asociación de bodegueros, el 57.9% de los propietarios son migrantes provenientes del interior del país. Además, el 73.6% de las bodegas son gestionadas directamente por su propietario, y el 62.5% de estos emprendedores son mujeres. Cabe resaltar que estas bodegas enfrentan una intensa competencia del canal moderno y presentan un bajo nivel de adopción tecnológica. Un aspecto relevante es que 7 de cada 10 nuevas bodegas terminan cerrando después de su primer año de operación (Produce, 2021).

También es relevante mencionar que la mayoría de los propietarios de bodegas, un 67.9%, cuenta con un nivel de educación básica, que abarca la primaria y secundaria, mientras que cerca de un tercio, el 32%, ha alcanzado la educación superior. En cuanto a la ubicación de las bodegas, el 68.7% se encuentra dentro de las viviendas de los propietarios, mientras que el 29.3% está en un local independiente. Del total de locales, el 60.3% son de propiedad de los bodegueros y el 38% son rentados. En el área de Lima Metropolitana, según la Figura 8, la principal concentración de bodegas se sitúa en Lima Norte con un 43.1%, luego Lima Sur con un 21.7%. Lima Este contiene el 20.8% de las bodegas, Lima Centro el 8.3%, y Lima Centro Medio el 6.1% (Guzmán, 2019).

De acuerdo con los datos previamente mencionados, en Lima Metropolitana hay en promedio 84 individuos por cada bodega. Sin embargo, en diálogo con Andrés Choy, presidente de la Asociación de Bodegueros del Perú, se señala que existen áreas en Lima donde el número de individuos por bodega es significativamente mayor, como en Lima Centro, con 176 personas, y en Lima Este, con 106 personas por bodega. Esto indica que en dichas zonas las bodegas cuentan con una mayor clientela potencial. En contraste, hay otras zonas de la capital, como Lima Norte, con 52 personas por bodega, y Lima Sur, con 77 personas por bodega, donde la cantidad de bodegas es más elevada, lo que sugiere una saturación del mercado y, por ende, menos base de clientes potenciales (RPP, 2016).

En un artículo del diario Gestión, basado en una evaluación de MDA (Mecanismos de desarrollo alternos), se señala que la afluencia de clientes en las bodegas varía según su ubicación. Por ejemplo, en Lima Centro Medio y Lima Centro, las bodegas atienden en promedio a 51,3 y 49 clientes habituales, respectivamente, por otro lado, en Lima Sur, la cifra desciende a un promedio de 25 clientes por día. Los días con mayor afluencia de consumidores son los viernes y sábados, con un promedio de 45,7 clientes, y los domingos, con 42,3. Es destacable que los clientes de los domingos son los que realizan un mayor gasto

por visita, con un promedio de S/. 14,2. Durante los días laborables, de lunes a jueves, el número de clientes es menor, con un promedio de 38,4, y el ticket promedio se reduce a menos de S/. 6,9. Esto se debe a que durante la semana predominan las compras pequeñas, rápidas o de emergencia, realizadas mayormente por jóvenes y amas de casa. El estudio también revela que las bodegas en Lima Metropolitana generan un ingreso bruto diario de aproximadamente S/. 398 (esta cifra varía según la localización). La media del rendimiento mensual de una bodega en Lima Metropolitana asciende a S/. 11,939. En Lima Centro Medio, la renta bruta mensual de las bodegas supera los de otras áreas de Lima, en comparación con Lima Norte y Lima Sur registran rentas menores. Con respecto al ingreso neto mensual, se estima que un bodeguero en Lima Metropolitana percibe alrededor de S/. 7,704 (Gestión, 2016).

Figura 12: Distribución de bodegas por áreas de Lima Metropolitana

Fuente ABP (2020).

Figura 13: Número de clientes promedio en Lima

Fuente: Estudio MDAPERU, 2016.

Por otro lado, en cuanto a la informalidad, el INEI, en 2016 se otorgaron licencias de funcionamiento a 68,001 bodegas en el Perú, mientras que en 2015 esta cifra fue de 65,321, lo que representa un incremento de 2,680 licencias en un año. Sin embargo, estas cifras son considerablemente inferiores a las reportadas por la Asociación de Bodegueros del Perú (ABP), lo que sugiere que un gran número de bodegas operan de manera informal. Además, entre 2015 y 2019, excluyendo el año 2018, se otorgaron un total de 21,323 licencias, con un promedio anual de 5,330 licencias (INEI, 2021).

En la Tabla 5, basada en los documentos de crecimiento económico local del INEI correspondientes al período de 2015 a 2020, se presenta el número de negocios caseros que obtuvieron un permiso de funcionamiento. Por su parte, la Tabla 2 muestra el total de negocios caseros con permiso de funcionamiento en los años 2015 y 2016, aunque no se dispone de registros para los años restantes (INEI, 2021).

Figura 14: Nuevas Licencias otorgadas a bodegas

Año	Licencias Lima Metropolitana	Licencias Perú	Licencias Callao
2014		18412	
2015	5392		
2016		17559	
2017	5498	16474	660
2018	5331	16146	446
2019	5102	16433	546

Tabla 1: Nuevas Licencias otorgadas a bodegas

Fuente: INEI (2021).

Figura 15: Total de bodegas con licencia de funcionamiento

Nota. Fuente: INEI (2021)

Año	Total de licencias Perú	Total de licencias Lima	Total de licencias Callao
2015	65321	16324	4428
2016	68001	19093	4797

Tabla 2: Total de bodegas con licencia de funcionamiento

Nota. Fuente: INEI (2021)

Fuente: INEI (2021).

Aunque Lima Centro registre la mayor afluencia de clientes en las bodegas, un análisis realizado por MDA reveló que la mayor concentración de bodegas se encuentra en Lima Norte, con un 43.1% del total, seguida de Lima Sur con un 21.7%. Lima Este alberga el 20.8% de las bodegas, mientras que Lima Centro y Lima Centro Medio representan el 8.3% y el 6.1%, respectivamente (Gestión, 2016).

Respecto a la distribución poblacional de las bodegas en Lima, un estudio elaborado por Juan Mesía ofrece un análisis detallado de ello. El informe destaca que, en cuanto a la descripción geográfica de la población, las bodegas tienden a encontrarse predominantemente en zonas de estrato socioeconómico B, que representan el 54.2%, seguidas por aquellas en el nivel C. Asimismo, la evaluación de cercanía revela que el 58% de las bodegas están situadas en áreas muy cercanas a rutas principales, por otro lado, el 29.3% se encuentran en sectores con acceso moderado. En contraste, la baja densidad de bodegas en zonas empresariales y comerciales sugiere una clara orientación hacia el establecimiento en áreas residenciales (Mesía, 2018).

Por ejemplo, en Miraflores, el 43.3% de las bodegas están situadas a menos de dos cuadras de una tienda de conveniencia, mientras que, en Barranco, más del 85% de las

bodegas están ubicadas cerca de colegios. Sin embargo, la proximidad a universidades es considerablemente menor, como es el caso de La Molina, donde solo el 4% de las bodegas están cerca de estos centros educativos, y en San Borja, donde esta cifra es apenas del 1.7%. Además, se estima que el 50% de los residentes dentro del radio de acción de una bodega tienen un nivel digital alto o medio, lo que constituye una posibilidad para que las bodegas aumenten sus beneficios mediante una interacción eficaz con sus consumidores (Mesía, 2018).

En relación con la dimensión de las bodegas, una nota de prensa de *El Peruano* señala que, según el número de empleados, el 70.1% de estas bodegas son unipersonales. Es común que muchas operen como si formaran parte de la misma residencia. Por ejemplo, las bodegas típicas en los barrios suelen ubicarse en el estacionamiento o en la planta baja de una vivienda, lo que constituye un punto a favor significativo. Al encontrarse en el mismo domicilio, se evita el gasto adicional asociado al alquiler de un local, lo que reduce considerablemente los costos operativos. Además, el propietario de la vivienda también se encarga de la gestión del negocio. Generalmente, las bodegas son operadas por una o dos personas, siendo la segunda persona un asistente o un familiar que también reside en la casa (El Peruano, 2024).

En cuanto a la interacción entre bodegueros, la mayoría de ellos no mantiene un vínculo relevante con otros bodegueros. Aunque algunos conocen a otros en su área de residencia, en general, los bodegueros no establecen una comunicación frecuente entre sí. Esto se debe a que las bodegas operan como negocios independientes y no están vinculadas a una marca común ni asociadas entre sí. Además, su capacidad de negociación para el abastecimiento es limitada. De acuerdo con Marinela Beke, experta en análisis de demanda, Actualmente, no existe una organización de bodegueros que lleve a cabo compras colectivas; aunque pueden formarse pequeños grupos de adquisición, su poder de negociación es bastante reducido" (Beke, 2018). En general, los bodegueros no aspiran formar asociaciones unos con otros. Si bien la Asociación de Bodegas del Perú tiene más de 22,000 miembros, la gran parte de los bodegueros no están afiliados a esta organización (Calderón et al., 2023).

Por otro lado, en lo que respecta a la interacción con los proveedores de productos de consumo masivo, el estudio de Calderón, revela que los entrevistados generalmente mantienen una buena relación con los distribuidores, aunque reconocen que hay áreas que podrían mejorarse.

Entre los principales problemas mencionados se encuentra el trato de los repartidores, quienes a menudo se presentan en un estado de mal humor y no siempre siguen los protocolos de bioseguridad establecidos a raíz de la pandemia de COVID-19. Esto contrasta con la actitud y presentación de los vendedores, quienes suelen ser descritos como educados y pacientes (Beke, 2018).

Otro problema recurrente es la falta de disponibilidad de productos y la sustitución de los pedidos. Los bodegueros informaron que en ocasiones los distribuidores no tienen en stock los productos solicitados y, en su lugar, entregan artículos diferentes, a veces incluso con fechas de vencimiento cercanas. Esta situación se debe, en parte, a la falta de asociación entre los bodegueros mencionada anteriormente, lo que debilita su capacidad de negociación y permite a los distribuidores aprovechar la situación, descuidando la entrega de productos específicos y con fechas de vencimiento adecuadas (Calderón et al., 2023).

Desde la perspectiva de los fabricantes, es más conveniente negociar individualmente con cada bodega en lugar de determinar pautas para un grupo de compradores o hacer acuerdos con grandes cadenas como InRetail, que administra tiendas como "Plaza Vea", "Mass", "Makro" y "Vivanda" (Beke, 2018). Esta tendencia se debe en parte a la tercerización de la distribución, lo que ha llevado a los fabricantes a perder contacto directo con las bodegas (Beke, 2018). Los fabricantes, como Gloria, una empresa destacada en el sector de consumo masivo en Perú, segmentan a sus clientes (las bodegas) según el monto de sus compras y las categorías de productos ofrecidos, clasificándolos en niveles como Diamante, Oro, Plata o Bronce (Calderón et al., 2023). Asimismo, la interacción con los distribuidores o fabricantes difiere; al introducir o reintroducir un producto, un 17% de las bodegas no consideran a las marcas como aliadas, como se muestra en la Figura 12 (CCR Cuore, 2017).

Un aspecto adicional en el vínculo con los distribuidores es que estos proporcionan incentivos adicionales, como vales, bonos (ver Figura 14) y obsequios por cada adquisición (CCR Cuore, 2017). Los bodegueros tienden a solicitar constantemente promociones debido a que, en general, estos descuentos no se trasladan al cliente final, lo que representa una fuente de rentabilidad directa para ellos. Por ejemplo, cuando se ofrece una promoción de 12+1, no implica que el precio de los 12 productos se reduzca por el producto adicional recibido; en realidad, el producto número 13 se vende al precio regular, y el ingreso adicional va directamente al beneficio del bodeguero. Por esta razón, los bodegueros solicitarán repetidamente promociones como 12+1, 13+1, 6+1, entre otras, a empresas como Gloria y a todos los proveedores (Calderón et al., 2023).

Figura 16: Beneficios de los proveedores a los bodegueros

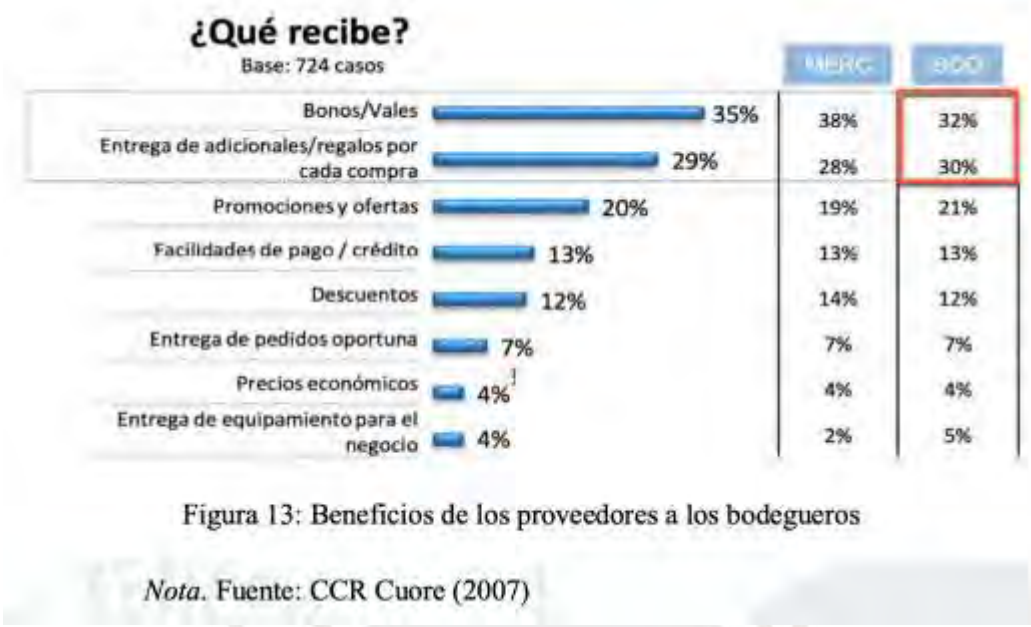


Figura 13: Beneficios de los proveedores a los bodegueros

Nota. Fuente: CCR Cuore (2007)

Fuente: CCR Cuore (2007).

No obstante, la mayoría de los bodegueros prefiere adquirir los productos a través de distribuidores que representan la misma marca (ver Figura #). En respuesta a la pregunta sobre cómo adquieren los productos que venden en sus negocios, un 72% de los bodegueros menciona que utilizan distribuidores de la marca (CCR Cuore, 2017).

Figura 17: Proveedores de los bodegueros

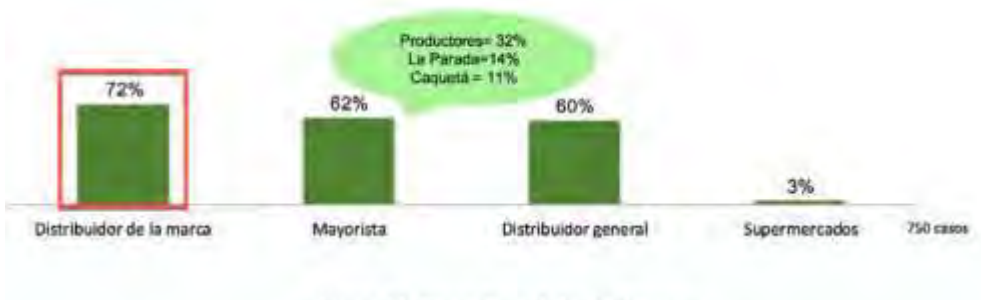


Figura 14: Proveedores de los Bodegueros

Nota. Fuente: CCR Cuore (2017)

Fuente: CCR Cuore (2007).

Según los gerentes de Gloria, mejorar la relación entre la empresa proveedora y los bodegueros depende en gran medida del servicio. ¿Qué es lo que los bodegueros desean? Por ejemplo, prefieren no cambiar de vendedor, ya que este conoce su forma de trabajar y puede incluso hacer pedidos sugeridos. La confianza entre ellos es crucial, y si se asignan vendedores nuevos, deben comenzar desde cero, lo que a veces resulta problemático si el vendedor no está familiarizado con la zona (Calderón et al., 2023).

En cuanto a la interacción de los bodegueros con los consumidores, esta se considera

fundamental para el negocio. Los clientes se dividen en dos categorías principales: los “caseritos”, que son vecinos y amigos que visitan regularmente las bodegas y disfrutan de beneficios como créditos y favores especiales; y los “pasajeros”, que son personas que compran esporádicamente o solo una vez, como aquellos que trabajan o visitan la zona (Calderón et al., 2023).

2. Situación del uso de tecnología en el canal tradicional

De acuerdo con Nieva (2021), Las empresas que sobresaldrán en la era digital son aquellas que entienden que la permanencia es crucial, sin importar cómo se logre; reconocen que los contextos son variables y los recursos pueden cambiar con rapidez.

Hoy en día, los patrones de consumo han experimentado cambios significativos, con un número cada vez mayor de personas optando por realizar adquisiciones en plataformas digitales. En base a la Encuesta Nacional de Hogares en el Q3 del 2020 realizada por el INEI, se observa un aumento del 8,0% en el uso de teléfonos celulares para acceder a Internet entre las mujeres, y un aumento del 9,9% entre los hombres en contraposición con el mismo trimestre del año pasado. En su mayoría, tanto las mujeres como los hombres accedieron a Internet principalmente a través de sus dispositivos móviles, representando un 90,8% y un 90,6%, respectivamente (INEI, 2020). Este cambio plantea un desafío significativo para las empresas, independientemente de su tamaño, ya que deben encontrar formas de adaptarse y poner sus productos a disposición mediante plataformas digitales.

En este contexto, lo mencionado representa un objetivo que las empresas buscan lograr, pero implica un desafío previo: la administración digital del inventario de productos. Esta gestión requiere un sistema automatizado que facilita el aprovechamiento las ventajas de la transformación digital. Así, se asegura que la disponibilidad de mercancías se comunique de manera instantánea a través de canales digitales directos o a través de intermediarios, sin necesidad de personal dedicado a esta tarea, ya que los productos se actualizan automáticamente (Sunkel y Trucco, 2021).

A pesar de la importancia de las bodegas, estas aún no se han adaptado del todo al proceso de digitalización ni a los cambios en los hábitos de consumo acelerados por el Covid-19 (Acuña, 2021). Esta situación obliga a las bodegas a replantear no sólo la distribución de sus productos, sino también la gestión de su inventario, incluyendo un aprovisionamiento y almacenamiento adecuados. Aunque reconocen la necesidad de transformarse, las pequeñas y medianas empresas se enfrentan a dificultades para dar el primer paso, ya que carecen de recursos para lograrlo y asegurar su permanencia en el mercado (Acuña, 2021).

En concordancia con lo mencionado, resulta fundamental comprender el alcance de

la transformación digital. Según Jaramillo (2021), la transformación digital es un proceso integral y completo que abarca diversos aspectos como procesos, interacciones, transacciones, avances tecnológicos, cambios y factores tanto internos como externos de las industrias (p.128). Por otro lado, Shoppermotion (2020) sostiene que invertir en tecnología para modernizar actividades y procedimientos actuales no basta para lograr una verdadera transformación en una empresa.

Puthiyamadam y Clarke (2020) destacan la importancia de enfocarse en los sistemas, la tecnología, el desarrollo de competencias y las metodologías laborales que necesitan ser actualizados. Sin embargo, los especialistas a su vez subrayan un aspecto común: la utilización de la tecnología para digitalizar productos o procesos es esencial para una auténtica transformación digital (p.21). Aunque es cierto que implementar tecnología de manera aislada no garantiza una transformación completa, sigue siendo un componente crucial en este proceso. En este sentido, el uso de tecnología se vuelve relevante, abarcador y se encuentra plenamente coincidente (Puthiyamadam y Clarke, 2020).

En el canal tradicional, los canales de pago cumplen un papel crucial al facilitar la adquisición de bienes y servicios. De acuerdo con el informe del Centro del Sector Financiero de Price Waterhouse Coopers e IE Business School, el dinero en efectivo es la forma de pago más frecuente, representando el 95% de las transacciones realizadas con dinero en efectivo. Sin embargo, durante la pandemia, el uso de medios de pago digitales ha ganado relevancia, lo cual ha llevado a un aumento de las ventas de las bodegas en un rango del 20% al 30% (Perú Retail, 2020). Un estudio realizado por IPSOS (2020), en el cual se encuestaron a 502 propietarios de bodegas en Lima, reveló que el 37% de los bodegueros realizan trámites bancarios mediante aplicaciones móviles o internet, el 47% está bancarizado y el 14% acepta Yape como opción de pago. Estos resultados resaltan la oportunidad para las empresas de atender y llegar específicamente a estos propietarios de bodegas utilizando medios digitales que hagan más fácil tanto la compra como la venta de mercancías en este ambiente cada vez más digitalizado (Perú Retail, 2020).

A pesar de los esfuerzos y propuestas tanto del sector público como privado, como el Ministerio de la Producción, el Programa Nacional Tu Empresa y diversas compañías de soluciones tecnológicas como Niubiz (anteriormente VisaNet), IZIPAY, VENDEMAS, Culqui, Mercado Pago y PayPal, que ofrecen a los propietarios de bodegas la posibilidad de aceptar pagos digitales, Perú sigue siendo una sociedad predominantemente dependiente del dinero en efectivo (Perea et al., 2022). Aunque se está avanzando en la transición de lo físico a lo digital, actualmente los dueños de bodegas en el canal tradicional utilizan ambas plataformas, aprovechando los pagos digitales para reducir el riesgo de contagio de COVID-19.

La adopción de la billetera digital, los pagos con enlaces, las billeteras móviles y los códigos QR se está convirtiendo en un proceso gradual de adaptación en el que los

propietarios de bodegas se sumergen poco a poco (Perú Retail, 2020).

En cuanto a la incorporación de tecnologías, los propietarios de bodegas consideran que la implementación de estas herramientas resulta extremadamente compleja y costosa para sus establecimientos. En las bodegas ubicadas en las áreas de Bellavista y Chorrillos, se ha señalado la falta de tecnología y métodos de pago diversificados, atribuyendo esto a los frecuentes delitos en la localidad. Los bodegueros experimentan un elevado temor hacia los delincuentes, lo que constituye una de las razones principales por las cuales restringen sus métodos de pago al efectivo y carecen de servicios adicionales, como la representación bancaria (Calderón et al., 2023).

Según el informe de CCR de 2017 (Figura 16), el 87% de los bodegueros en ese año no utilizaban la banca en línea, y solo el 5% de ellos desempeñaban funciones como agentes bancarios. Asimismo, en cuanto a la utilización de tecnologías, se les preguntó a los propietarios de bodegas sobre su interés en emplear aplicaciones digitales para la gestión de entregas a domicilio, obteniendo una respuesta negativa. Ellos no consideran necesaria esta tecnología debido a que la distancia entre sus bodegas y los clientes es relativamente corta, permitiéndoles llevar a cabo las entregas personalmente después de recibir los pedidos a través de WhatsApp o llamadas. En efecto, desde 2017, las aplicaciones más utilizadas por los bodegueros han sido WhatsApp y Facebook (CCR Cuore, 2017).

Figura 18: Bancarización de los bodegueros

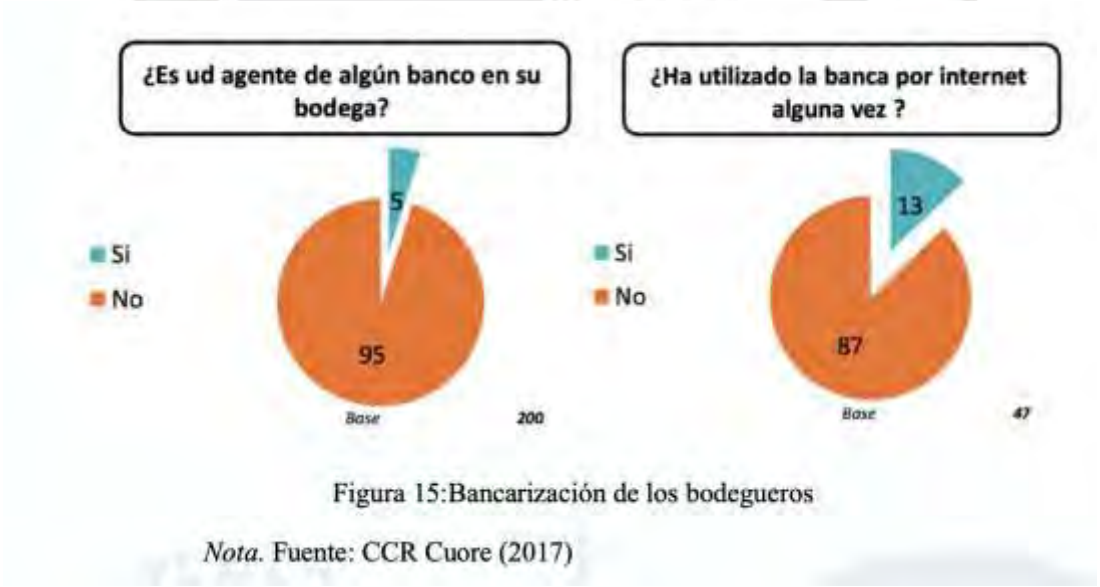


Figura 15:Bancarización de los bodegueros

Nota. Fuente: CCR Cuore (2017)

Fuente: CCR Cuore (2007).

Figura 19: Conocimiento de redes sociales por parte de los bodegueros

Figura 16: Conocimiento de redes sociales por parte de los bodegueros

Nota. Fuente: CCR Cuore (2017)

Fuente: CCR Cuore (2007).

De acuerdo con las opiniones de los bodegueros y especialistas consultados, aunque las bodegas muestren resistencia al cambio tecnológico, no están en riesgo de desaparecer en nuestro país. En la actualidad, el canal tradicional sigue dominando en gran medida sobre el canal moderno, y aunque se espera un crecimiento continuo del canal moderno, este aún no tiene la capacidad de sustituir a las bodegas. Estas últimas son fundamentales para satisfacer las demandas urgentes diarias en pequeñas cantidades, lo que asegura una clientela constante y fiel (Calderón et al., 2023).

En el contexto actual del Perú, se observa que la economía no experimenta una evolución estructural significativa, lo que fomenta un aumento en la informalidad. Esto resulta en que las bodegas continúen siendo una opción popular para los consumidores que realizan compras en cantidades mínimas para el día. Jarold Sánchez considera que, en un mercado tan grande, como el distrito de San Isidro, donde se encuentra el área financiera, ya no se ven bodegas, es probable que hayan sido reemplazadas por tiendas como ‘Tambos’ y ‘Oxxos’. Sin embargo, aunque estas pequeñas bodegas en ciertas áreas urbanas puedan desaparecer, seguirán proliferando en otras localidades. La informalidad es considerable; la gente siempre necesita alimentos, y, como ocurre aquí, las personas se autoemplean y establecen negocios en sus garajes. Aunque las bodegas se están retirando de las zonas más urbanas, todavía persisten en áreas con niveles económicos más bajos (Sánchez, 2016).

3. Aplicación de tecnología en la relación de una empresa dominante con puntos de venta con menor poder de negociación

El poder de negociación influye en gran medida las decisiones que deben tomar los proveedores ya que estas compañías establecen sus condiciones comerciales, como el precio, plazos de pago, etc. Debido a esto, la asociación con estas empresas se percibe como una posibilidad de expandir el alcance, la rentabilidad y la visibilidad de los proveedores en el mercado (Labajo & Cuesta, 2014). Incluso la decisión de emplear alguna tecnología también se ve influenciada por el poder de negociación que posee una empresa, a menudo esto se puede observar cuando las empresas ofrecen incentivos importantes para que el proveedor o cliente utilice la tecnología elegida por sobre otras disponibles en el mercado (Estrada, 2023). Empresas como Amazon o Walmart son ejemplo de ello.

En el caso de Amazon, como empresa dominante en el comercio electrónico, ejerce una presión indirecta sobre sus proveedores para adoptar determinadas tecnologías mediante la creación de un ecosistema integral (Valdez, 2017). La participación en la plataforma de Amazon se ha vuelto casi indispensable para muchos minoristas y fabricantes, ya que la compañía representa una gran parte del mercado en línea. Al aprovechar esta posición, Amazon incentiva a los proveedores a adoptar tecnologías específicas, como sistemas de gestión de inventario compatibles con su plataforma, para garantizar una integración más eficiente y una visibilidad óptima en el sitio web (Labajo & Cuesta, 2014).

La implementación de tecnologías recomendadas por Amazon también implica un cambio significativo para los proveedores. En primer lugar, adoptar estas tecnologías puede mejorar la eficiencia operativa, permitiendo una gestión de inventario más precisa y una logística más efectiva. Sin embargo, esta transición puede ser un desafío financiero y logístico para algunos proveedores, ya que implica la inversión en sistemas específicos y la adaptación a los estándares de la plataforma (Valdez, 2017). Aunque puede haber una resistencia inicial, los proveedores que se ajustan a las tecnologías preferidas por Amazon pueden beneficiarse de una mayor visibilidad, acceso a la base de clientes global de la plataforma y mayores oportunidades de venta, lo que compensa los desafíos iniciales. Este cambio representa una adaptación necesaria para seguir siendo competitivos en el mercado online, aunque también destaca la dependencia de los proveedores de la infraestructura tecnológica proporcionada por la empresa dominante (Valdez, 2017).

Por otro lado, AECOC (2020) afirman que, Walmart como líder en el sector minorista, ejerce un considerable poder de negociación sobre sus proveedores, influenciando directamente la implementación de tecnologías específicas en la cadena de suministro (p.135). El gigante minorista ha implementado sistemas avanzados de gestión de inventarios y procesos electrónicos integrados que requieren que sus proveedores adopten estas

tecnologías para mantener una colaboración efectiva. El acceso en tiempo real a los niveles de inventario y la integración electrónica permiten una mayor eficiencia en la cadena de suministro, pero esta transformación no es sin desafíos para los proveedores (Córdova et al., 2022).

Los proveedores que deseen mantener una relación sólida con Walmart deben someterse a cambios significativos en sus operaciones para implementar estas tecnologías (AECOC, 2020). Esto implica la inversión en sistemas compatibles, la instrucción de equipo y la adaptación de procesos comerciales para cumplir con los estándares de la cadena de suministro de Walmart. La compañía no solo impone estos requisitos, sino que también ofrece programas de capacitación y asistencia técnica para facilitar la transición de los proveedores hacia la incorporación de tecnologías puntuales. Este enfoque no solo refleja el poder de negociación de Walmart, sino también su interés en fortalecer la colaboración a largo plazo y aumentar la eficiencia en toda la cadena logística (AECOC, 2020).

4. Backus: líder del mercado cervecero peruano

Backus es la principal empresa del mercado cervecero en Perú, con una participación del 96.6%, y forma parte de AB InBev, una multinacional belga que es la mayor compañía cervecera a nivel mundial (Euromonitor, 2020). Backus tiene una trayectoria empresarial de más de 140 años en el Perú (Backus). Se fundó en 1876 por Jacobo Backus y J. Howard Johnston como una planta de hielo en el Rímac. En 1889, se inició la producción de cerveza con la marca Cristal, que se convirtió en la primera cerveza nacional y en la más vendida hasta hoy. A lo largo de su historia, Backus ha adquirido otras cervecerías regionales y ha incorporado marcas internacionales a su portafolio, consolidándose como una de las empresas más admiradas del país (Luna et al., 2021). En la actualidad, Backus es el líder de la industria cervecera en Perú, con cinco plantas de producción distribuidas estratégicamente en Lima (Ate), Pucallpa, Arequipa, Cuzco y Motupe. Además, dispone de más de 180,000 puntos de venta en todo el país, ofreciendo un portafolio diversificado de marcas tanto internacionales como nacionales, orientadas a diferentes perfiles de consumidores (Luna et al., 2021).

El portafolio de Backus es muy diverso. Cuenta con más de 30 marcas de cervezas, aguas y otras bebidas, tanto nacionales como internacionales, que satisfacen las preferencias y deseos de los consumidores (Backus). Algunas de sus marcas más reconocidas son Cristal, Pilsen Callao, Cusqueña, Arequipeña, San Juan, Pilsen Trujillo, Corona, Stella Artois, Budweiser y San Mateo. Estas marcas están presentes en más de 200,000 puntos de venta en todo el país y cuentan con el respaldo de la calidad y la innovación de Backus (Backus).

Backus se rige bajo los siguientes principios: expansión de las marcas, competitividad,

excelencia en calidad, gestión de costos y sostenibilidad (Luna et al., 2021). Asimismo, Backus es una compañía dedicada al crecimiento sostenible de Perú. Tiene como misión generar valor económico, social y ambiental para sus accionistas, clientes, consumidores, colaboradores y comunidades (Backus, 2022). Para ello, implementa diversas iniciativas que contribuyen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Nacionales Unidas. Algunas de estas son: la retornabilidad; las latas que transforman; la reactivación segura; el consumo responsable; la protección del agua; y et uso de energía renovable (Backus, 2022)

Backus es una empresa con visión de futuro que se esfuerza por mejorar su capacidad de competencia y ajustarse a las dinámicas del mercado. Su visión es ser la empresa más admirada en Perú debido a: su crecimiento en la participación de mercado a través de su portafolio de marcas; proporcionar el mayor retorno de inversión a sus accionistas; ser el empleador de preferencia y su modelo de gestión (Luna et al., 2021). Para ello, impulsa proyectos que fomentan la innovación y el emprendimiento en su organización y en su entorno. Algunos de estos proyectos son: la digitalización de las bodegas (ver figura 12), que consiste en brindarles herramientas tecnológicas para mejorar su gestión y su servicio al cliente; los programas de talento, que consisten en captar, desarrollar y retener a los mejores profesionales del país; la cultura macro emprendedora, que consiste en incentivar a sus colaboradores a pensar en grande y a asumir retos; y la alianza con Latina Televisión, que consiste en crear conciencia sobre el consumo moderado de alcohol con una campaña llamada "Tómatelo con calma" (Backus, 2022).

Figura 20: Digitalización en las bodegas

Fuente: Gestión (2023).

En cuanto a su visión estratégica, Backus se esfuerza por mantener una cartera variada de marcas comerciales exitosas para lograr aumentos en cantidades y tarifas, generando un impacto positivo en los recursos económicos de la empresa (Luna et al., 2021).

Además, busca constantemente mejorar sus ventajas competitivas para seguir siendo el líder indiscutible del sector cervecero del país y, sobre todo, mantener una ventaja sobre sus competidores. Con el fin de lograrlo, se concentran de manera constante en el progreso, la creatividad y la adaptabilidad.

De esta manera, Backus cuenta con un equipo directivo que se encarga de ejecutar su visión estratégica y mantener el liderazgo. El equipo directivo de Backus Perú está conformado por las siguientes personas (Luna et al., 2021):

- Sergio Rincón (presidente del Directorio): lidera la operación de AB InBev en Perú.
- María Sáenz (vicepresidenta del Directorio)
- Juan Barrios (director)
- Pablo Hernan (director)
- Ricardo Meyer (director)

5. Panorama competitivo mundial por grupo económico

De acuerdo con Euromonitor (2020), el grupo económico Anheuser-Busch InBev NV lidera en volumen de ventas con un 26.3%. El segundo lugar lo ocupa el grupo económico Heineken NV con un 11.2%, seguido por Carlsberg A/S en tercer lugar con un 5.8%. Juntos, estos tres grupos económicos conforman una participación global significativa del 43% (Luna et al., 2021).

5.1. Panorama competitivo peruano por grupo económico

Según Euromonitor (2020), el grupo económico con mayor participación de mercado en el Perú es Anheuser-Busch InBev BV con un 96.6%. Bajo esa perspectiva, la empresa Backus es líder en el mercado de cervezas del Perú (Luna, B. et al. 2021).

Además, Euromonitor señala que en 2020 la marca de cerveza más consumida en Perú fue Pilsen, con una cuota de mercado del 38.6%. Le sigue Cristal con un 36.7%, Cusqueña con un 15.5%, Arequipeña con un 3.1% y, finalmente, Corona con un 1.2% (Luna et al., 2021).

5.2. Transformación digital en Backus

Backus inició su transformación digital hace más de tres años con el objetivo de

trabajar de manera más ágil y con un enfoque en el cliente (Castro, 2020). El uso de nuevas tecnologías ha facilitado la creación de red de servicios para el manejo y el estudio de datos, y con eso ajustar las tácticas de negocios. Por ejemplo, la accesibilidad de datos ha permitido comprender el impacto de las cuarentenas en el movimiento y la movilidad de las personas, hábitos de consumo, etc. (Castro, 2020).

Durante la pandemia, Backus lanzó una aplicación digital para bodegueros llamada “Tienda Cerca”, que permite a los bodegueros del país inscribir su negocio en un directorio con geolocalización. Así, los usuarios pueden buscar la tienda más próxima a su domicilio, ver qué productos tiene disponibles y saber si ofrece servicio de delivery. (Backus, 2020). “Tienda Cerca” ha logrado conectar a más de 109,000 bodegas con sus clientes (Backus, 2020).

Asimismo, en el 2019, la multinacional Backus AB InBev lanzó “BeerHouse”, una plataorma de ventas en línea que ofrece cervezas de alta gama directamente a los consumidores; con esta plataforma se busca ofrecer un valor añadido a la experiencia de compra y fortalecer el posicionamiento de las marcas (Castro, 2020). Beerhouse es la primera experiencia de e- commerce enfocada en consumidores que proporciona una selección exclusiva de cervezas nacionales y extranjeras de edición limitada, además de ofrecer experiencias únicas para los aficionados de la cerveza y productos de las marcas más destacadas del portafolio (Backus, 2018). Beerhouse llega al Perú en un momento donde 3 millones de personas realizan compras en línea diariamente, según investigaciones realizadas por la Cámara de Comercio Electrónico (Backus, 2018).

Como se mencionó anteriormente, dentro de los pilares de Backus está el digitalizar y monetizar su ecosistema (Backus, 2022). La empresa está logrando mantener su posición líder en la categoría de cerveza con plataformas y productos impulsados mediante la tecnología. Todo esto mediante TaDa y BEES (Backus, 2022).

En mayo del 2022, Backus lanzó "TaDa", la aplicación móvil de cervecería líder en Perú, como una iniciativa dentro de la estrategia de transformación digital Backus, que busca acercarse más al cliente final y aprovechar el potencial de la data analytics (Backus, 2022).

TaDa no solo busca vender cerveza y bebidas alcohólicas, sino también acercar sus marcas a su público objetivo, las personas que consumen cerveza y otras bebidas alcohólicas que poseen habilidades para utilizar aplicaciones móviles (Backus, 2022). El valor que TaDa proporciona se basa en la rapidez, precios competitivos y la entrega de un producto de alta calidad a la temperatura ideal (Backus, 2022). A septiembre del 2022, TaDa ya había alcanzado una cobertura del 90% de Lima. Actualmente, TaDa cuenta con 5 tiendas físicas en los distritos de: San Isidro Lince, Breña, San Borja y Miraflores (Backus, 2022).

La aceptación de los usuarios de TaDa ha sido positiva, según los testimonios que se pueden encontrar en la página de Facebook de TaDa, los usuarios destacan la rapidez, la

calidad y la variedad del servicio, así como las promociones y los beneficios que ofrece TaDa (TaDa Delivery, 2023). Además, TaDa ha sido reconocido como un caso de éxito por medios especializados en marketing y negocios, como Mercado Negro (Mercado Negro, 2023 y El Comercio (El Comercio, 2023). TaDa también ha servido como un laboratorio para desarrollar y escalar otros proyectos digitales de Backus, como BEES (Backus, 2022).

Por otro lado, se desarrolló Bees, el cual es la plataforma de comercio electrónico que se estudiará en la presente investigación. Bees es un Marketplace creado en colaboración con AB InBev, implementado en el Perú desde octubre del 2022, y es hoy el más grande del país, dirigido a sus socios y dueños de bodegas. Con Bees han logrado establecer un ecosistema con una base de más de 300,000 clientes en la actualidad, recibiendo más de 850,0000 pedidos mensuales de todo el país. El 94% de su ingreso neto ha sido generado mediante canales digitales (Backus, 2022).

Según Marcio Juliano, gerente general de Backus, Bees resulta cada vez más conveniente para los bodegueros al facilitar sus pedidos, pues consolida compras e integra productos personalizados para cada bodega (Backus, 2022). La plataforma cuenta con casi 500 productos activos, distribuidos en 10 categorías diferentes, incluyendo cervezas, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, abarrotes, productos de cuidado personal y digitales, entre otros (Backus, 2022). Con Bees, Backus pretende simplificar el proceso de abastecimiento, planificación y gestión del negocio, yendo más allá de lo comercial. Además, el espacio “Mi Negocio” dentro de Bees ofrece herramientas digitales a los bodegueros, incluyendo capacitaciones y cursos sobre empoderamiento, educación financiera, formalización, entre otros (Corresponsables, 2023).

Según la Memoria Anual de Backus 2022, Bees logró el primer lugar en el certamen “Apoyando Bodegas” en la categoría “Acceso a la Tecnología” organizado por la Asociación de Bodegueros del Perú (Backus, 2022). Además de proporcionar facilidades comerciales, Backus busca empoderar y optimizar el bienestar de sus socios bodegueros y sus familias mediante distintos programas. Entre estos programas se encuentra el “Desarrollo de Punto de Venta”, que tiene como objetivo mejorar las competencias de gestión y liderazgo de los bodegueros (Backus, 2022).

Desde la pandemia, las capacitaciones se han vuelto virtuales, con videos y sesiones en vivo que desarrollan conocimientos en tácticas de ventas, formalización, digitalización, financiamientos, y sustentabilidad del negocio (Backus, 2022). Como consecuencia de esto, se evaluaron las necesidades de los socios bodegueros y en 2022 se lanzó “Emprendedores Backus”, un programa integral de desarrollo que sigue avanzando en cinco áreas clave: Infraestructura, Formación, Digitalización, Oferta de productos y Acceso a financiamientos (Backus, 2022).

El primer pilar, infraestructura, consiste en transformar el exterior de la tienda, con

nuevos estantes, refrigeradores, caja registradora, etc. Backus busca crear con ello un sistema enfocado por categorías, con el objetivo de ofrecer todos los beneficios disponibles al emprendedor y de esta manera motivar para continuar creciendo e invirtiendo en su negocio (Backus, 2022).

El segundo pilar, capacitación, consiste en una experiencia de e-learning enfocado en iniciar o hacer crecer el negocio al fortalecer habilidades de liderazgo y empoderamiento. Durante el 2022, se realizaron 12 sesiones de formación de Emprendedores Backus en todo el país, alcanzando 13 provincias, más de 1000 emprendedores fueron beneficios, siendo el 65% mujeres (Backus, 2022).

El tercer pilar, digitalización, se aborda a partir del marketplace Bees en donde los socios bodegueros realizan directamente sus pedidos, pueden agendar envíos, gestionar sus inventarios y conocer las tendencias de consumo por zonas, así como acceder a promociones personalizadas (Perú21, 2021)

El cuarto pilar, el surtido de productos, es una de las principales razones por las que se implementó Bees, ya que permite a los bodegueros adquirir productos de diversas categorías a través de un único proveedor que realiza la entrega (Backus, 2022).

El quinto pilar es el acceso a créditos. Según la Memoria Anual 2022 de Backus, esta empresa ofrece grandes beneficios a sus clientes, que van desde educación financiera hasta facilidades de pago con Backus y Tiendapago, para que sus emprendedores puedan ingresar al sistema financiero, abastecer sus negocios y aumentar sus ingresos (Backus, 2022).

Finalmente, Marcio Juliano comenta que Backus tiene un modelo de valor compartido, donde el crecimiento de sus clientes es también el crecimiento de la compañía. Backus aspira a generar iniciativas innovadoras y tecnológicas que contribuyan al desarrollo del país. Con Bees, han logrado reducir las brechas y miedos asociados al emprendimiento. Marcio Juliano, presidente de Backus, menciona que la transformación digital del canal tradicional es y será clave para el progreso de sus negocios (Corresponsables, 2023). Cabe destacar que el canal tradicional en Perú está compuesto por establecimientos como mercados, bodegas y kioscos, que venden productos de primera necesidad al consumidor final (Perú Retail, 2018).

Este canal tiene una gran importancia en el país, ya que representa el 70% del consumo y responde a las necesidades de una población con ingresos diarios o semanales y sin acceso a crédito (Perú Retail, 2018). Asimismo, el canal tradicional ha experimentado diversos cambios debido a la pandemia de la covid-19, que ha impactado en los hábitos y formas de compra del consumidor peruano, entre estos el uso de medio de pago digitales y el uso de WhatsApp para atender pedidos y despachos a domicilio en las bodegas (Perú Retail, 2021). Finalmente, el canal tradicional debe hacer frente al desafío de transformarse, diversificar y optimizar los servicios que brinda a sus clientes para competir con el canal moderno, que comprende supermercados, tiendas de descuento y tiendas de conveniencia

(Guzmán, 2019).

CAPÍTULO 4: DISEÑO METODOLÓGICO

En este capítulo se describe el supuesto base y la metodología utilizada en esta investigación. Se comenzará explicando el enfoque, alcance y la estrategia general del estudio. Además, se definirán las técnicas de recolección de datos, de selección de las unidades de observación, y los métodos de análisis de la información.

1. Supuesto base

La hipótesis de esta investigación ha sido presentada previamente en el Capítulo 2. La formulación de esta hipótesis se realizó a partir de las preguntas de investigación asociadas al enfoque basado en datos seleccionado: UTAUT 2. Es importante destacar que las hipótesis H10 a H33, relacionadas con las variables moderadoras, están condicionadas a la confirmación previa de la relación entre las dos variables planteadas en las hipótesis H1 a H9.

2. Enfoque y alcance

El objetivo de esta investigación es examinar la adopción y la intención de uso de la plataforma de comercio electrónico BEES entre los bodegueros de Lima, a partir de un enfoque mixto, por las ventajas que este enfoque otorga al estudio del fenómeno en cuestión; no obstante, es en predominancia cuantitativa. Los objetivos específicos 2 y 3 se abordan a través de un enfoque cuantitativo, que emplea la recolección de datos para verificar hipótesis, basándose en mediciones numéricas y análisis estadísticos, con el fin de identificar patrones de comportamiento y corroborar teorías (Hernández et al. citado en Ponce, M., & Pasco, M. 2018). Por otro lado, los objetivos específicos 4 y 5 de este estudio se tratarán desde un enfoque cualitativo, lo que implica “recopilar datos sin incurrir a mediciones numéricas para explotar o perfeccionar las preguntas de investigación a lo largo del proceso interpretativo” (Hernández et al. 2010 citado en Ponce & Pasco, 2018).

Finalmente, el enfoque mixto mitiga las limitaciones de utilizar un solo método y fortalece la precisión y el análisis detallado de la investigación (Ponce & Pasco, 2018). Cabe resaltar que la fase cualitativa se llevará a cabo después de la cuantitativa, permitiendo así complementar y contrastar los resultados obtenidos de la parte cuantitativa.

Por otro lado, así como lo menciona Ponce & Pasco, una investigación puede combinar diversos tipos de alcance (Ponce & Pasco, 2018). El presente estudio posee un alcance descriptivo y correlacional. Los estudios de alcance descriptivo tienen como objetivo

detallar los rasgos, aspectos y cualidades de un fenómeno organizacional, sin establecer vínculos entre dichos elementos. (Ponce & Pasco, 2018). El estudio se orienta a este alcance al buscar identificar los principales cambios en el proceso de abastecimiento a partir de la incorporación de la tecnología y al analizar la influencia de Bees en la relación empresa - bodeguero.

Asimismo, el estudio tiene un alcance correlacional que tiene como foco evaluar el nivel de conexión entre variables bien definidas. Su objetivo es comprender cómo la forma de comportarse de una variable se relaciona con el comportamiento de otra (Ponce & Pasco, 2018); en esta situación, al evaluar la importancia de todos los elementos sugeridos por el modelo y al examinar la conexión entre los mismos para entender la intención de uso de la plataforma de comercio electrónico Bees.

En cuanto al marco temporal de la investigación, se optó por una perspectiva transversal, lo que conlleva que la obtención de información se realiza a cabo en un solo momento temporal. En otras palabras, la realidad analizada en el estudio se asemeja más a una fotografía que a una película en movimiento. (Ponce & Pasco, 2018).

3. Estrategia general

Finalmente, el plan de investigación seleccionado es el informe de caso. Se trata de una metodología de investigación científica que permite comprender un fenómeno dentro de su propio contexto. Se centra en analizar detalladamente un número de casos particulares con el fin de entender un fenómeno más general. Esta estrategia se caracteriza por abordar las complejidades del mundo real y tratar de interpretarlas (Ponce & Pasco, 2018). Esta investigación se enfocará específicamente en el análisis de Bees.

El modelo que permitirá realizar la verificación empírica para esta investigación es el UTAUT 2. La estrategia se desarrolla en dos fases. En una primera fase se aplicará el modelo UTAUT 2 para corroborar empíricamente las hipótesis. Para ello, se programó una entrevista a un experto para poder adaptar el formulario de UTAUT 2 al uso de la plataforma de comercio electrónico Bees. Como se analizará más adelante, se contó con la participación de Jean Pierre Seclen, como especialista de Crecimiento Empresarial y gestión de la innovación y tecnologías en empresas. Cabe resaltar que el representante está relacionado directamente y tiene un amplio conocimiento de las tecnologías que las organizaciones están buscando e implementando exitosamente con el propósito de avanzar en su proceso de transformación digital, con el objetivo principal de mejorar la eficiencia operativa y la competitividad en el mercado. Finalmente, mediante el registro y la cumplimentación del formulario por parte de los participantes (bodegueros de Lima Metropolitana), se obtiene la base de datos requerida para UTAUT 2.

Por último, en una segunda fase, se aplicará el modelo de dependencia de recursos para identificar los principales cambios en el proceso de abastecimiento y entender cómo la plataforma Bees afecta la dependencia mutua y la relación entre Backus y los bodegueros. Para ello se realizarán entrevistas a bodegueros de Lima Metropolitana alrededor de los resultados cuantitativos obtenidos en la fase previa, para así complementar los hallazgos obtenidos y responder a los objetivos 4 y 5 Para ello, previo a las entrevistas con los bodegueros, se contó con la participación de Renato Gandolfi, como experto en Gerencia de las Relaciones con el Cliente y Marketing Relacional, quién validó la guía de entrevistas semiestructurada para alinear las preguntas que serían dirigidas a los bodegueros

4. Actores relevantes

En este apartado se identifican a los involucrados que aportarán datos relevantes para el estudio. Inicialmente, el profesor Jean Pierre Seclen. Este actor proporcionará los aspectos a considerar al aplicar el modelo UTAUT al caso de Bees. Para recoger esta información se emplea la entrevista a profundidad. La selección de la persona a entrevistar se realizó por medio de un procedimiento de selección por conveniencia. En segundo lugar, está el profesor Renato Gandolfi. Este experto validará el esquema de entrevistas semiestructurada para comenzar con la etapa de entrevistas a los bodegueros de Lima Metropolitana. De igual manera, para recoger esta información, se realizó una entrevista a profundidad a este experto, y su selección fue por conveniencia. Finalmente, en tercer lugar, están los bodegueros seleccionados de Lima Metropolitana los cuales permitirán obtener información de primera mano sobre su experiencia utilizando la plataforma electrónica y/o intención de uso de la plataforma, para así obtener los resultados tanto cuantitativos como cualitativos.

Las herramientas que se utilizarán son el formulario de UTAUT 2 y las entrevistas a profundidad. Un cuarto actor importante es Jorge Solis, gestor empresarial, quien se desempeñó como Digital Transformation Sr Manager, siendo responsable de la plataforma Bees por más de un año. Asimismo, fue quien lideró la implementación de diversas herramientas digitales para el negocio. Jorge Solis nos proporcionó el repositorio de datos de sus clientes, es decir, bodegueros minoristas que utilizan la plataforma de comercio electrónico Bees, para así poder contactarlos para el llenado de las encuestas. La tabla siguiente resume a los participantes claves.

Tabla 5: Actores relevantes para la investigación

Herramienta	Nombre y Apellido	Función	Aporte
Entrevista	Jean Pierre Seclen	Experto en crecimiento empresarial y gestión de innovación y transformación tecnológica en empresas	Validación de la encuesta
	Berlán Rodríguez	Experto en Investigación Metodológica Cuantitativa	Validación de la selección muestral y guía SEM
	Renato Gandolfi	Experto en Gerencia de las Relaciones con el Cliente y Marketing Relacional	Validación de la encuesta y ajuste del modelo teórico
	Jorge Solis	Gestor Empresarial	National Trade Marketing & Capex Sr Manager (Bees-Backus)
Encuesta	Bodegueros de Lima Metropolitana	Clientes de Backus	Información acerca de su experiencia o la intención de uso de la plataforma Bees
Entrevista	Bodegueros de Lima Metropolitana encuesados	Clientes de Backus	Información cualitativa acerca de su experiencia o la intención de uso de la plataforma Bees

5. La selección muestral

La población está compuesta por individuos que utilizan la aplicación Bees. Para ello, la empresa Backus, por medio de Jorge Solis, National Trade Marketing & Capex Sr Manager, nos ha proporcionado un porcentaje de su repositorio de datos de sus clientes, es decir, bodegueros que hacen uso de la plataforma Bees. A pesar de que se dispone de esta base de datos, esta resulta inexacta por tres razones fundamentales. En primer lugar, se requiere que los usuarios se registren utilizando su RUC para efectuar cualquier compra, lo que puede llevar a errores o duplicaciones en los registros. No es necesario tener una bodega como tal para adquirir bienes por medio de esta aplicación. En segundo lugar, un bodeguero puede hacer compras para abastecer su punto de venta como para uso personal, por lo que realmente no se estaría empleando la aplicación para su objetivo principal. En tercer lugar, un bodeguero puede hacer compras para otro bodeguero. Si se registran varios lotes, solo se registra un comprador por lo que no se sabe a qué usuario le corresponden los lotes adicionales ni los motivos por los que prefiere no hacer la compra él mismo. En este caso, el total de la población es incierto.

Existen dos categorías principales de técnicas de muestreo: probabilísticas y no probabilísticas. Hernández señala que el muestreo probabilístico requiere identificar las características y el tamaño de la población, además de aplicar cálculos precisos, en tanto que el muestreo no probabilístico no necesita estos requisitos y se basa en las decisiones del investigador (Hernández & Velasquez, 2022). Por lo tanto, se decidió utilizar un enfoque de muestreo no probabilístico. Además, como se indicó previamente, el trabajo de investigación

adopta un enfoque correlacional y utiliza un estudio mediante ecuaciones estructurales, lo que requiere consideraciones específicas sobre el tamaño de la muestra.

En cuanto al tipo de muestreo, para los objetivos específicos 2 y 3, que buscan evaluar la relevancia de los factores planteados en el modelo y examinar cómo se interrelacionan para comprender la intención de utilizar la plataforma de comercio electrónico Bees, se eligió un muestreo no probabilístico. Esto se debe a que no se pretende reflejar a la población mediante estadísticas, sino ofrecer una visión aproximada al acontecimiento de adopción y uso de la plataforma de comercio electrónico Bees, implementada por la empresa cervecera Backus. Este tipo de muestreo consiste en elegir las unidades de observación basándose en los criterios establecidos por el investigador (Ponce & Pasco, 2018).

A partir de esto, se determinó una muestra por conveniencia de entre 220 y 270 bodegueros de varios distritos de Lima Metropolitana, que utilizan la plataforma de digital de comercio Bees. El porcentaje de la muestra se calculó multiplicando el número de preguntas vinculadas con los constructos por un factor de 5 a 10.

Por otro lado, cabe resaltar que estas bodegas se distribuyen en 5 zonas geográficas: Lima Norte, Lima Este, Lima Oeste, Lima Sur y Callao; con el fin de comparar un mismo fenómeno en contextos diferentes. En la tabla 5 se adjuntan los distritos por zona geográfica.

Finalmente, la unidad de análisis para los objetivos específicos 4 y 5 será la misma, es decir bodegueros de Lima Metropolitana. Se determinó esta muestra por conveniencia de un total de 10 bodegueros entrevistados, que también hayan llenado los formularios previamente, con el fin de enriquecer los hallazgos cuantitativos y poder responder a los objetivos 4 y 5.

El principal factor para la selección de los encuestados y los participantes en las entrevistas será que éstos posean negocios formales inscritos en las alcaldías de Lima metropolitana.

Tabla 6: Distritos de Lima Metropolitana

Zona geográfica	Distrito
Lima Norte	Está compuesta por 8 distritos situados en el norte de la ciudad de Lima, que son: Carabayllo, Ancón, Puente Piedra, San Martín de Porres, Santa Rosa, Comas, Independencia y Los Olivos.
Lima Sur	Está compuesta por 11 distritos que se extienden desde San Juan de Miraflores hasta los balnearios del sur. Estos distritos son: San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo, Villa El Salvador, Lurín, Pachacamac, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Pucusana y Lurigancho.

Tabla 8: Distritos de Lima Metropolitana (continuación)

Zona geográfica	Distrito
Lima Este	Está formada por 9 distritos que se encuentran más alejados del mar y abarcan la zona este de la capital. Estos distritos son: Chaclacayo, Cieneguilla, La Molina, Ate, Santa Anita, El Agustino, San Luis, Lurigancho y San Juan de Lurigancho.
Lima Oeste	Está compuesta por 12 distritos ubicados en la zona sureste de la ciudad, los cuales forman lo que se denomina Lima Moderna. Estos distritos son: Barranco, Jesús María, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo.
Callao	Provincia constitucional que forma parte de Lima Metropolitana y está conformada por 7 distritos: Callao, Bellavista, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Ventanilla y Mi Perú.

Fuente: Infobae 2022.

Tabla 7: Resumen de los bodegueros entrevistados

Nombre de la bodega	Distrito	Administrador	Fecha
El Encanto	Surco	Rivers Salazar	26/10/23
Gloria	Jesús María	Gloria Quispe	13/11/23
Castro	San Miguel	Takeshi Castro	16/11/23
Tito´s	Independencia	Felix Izaguirre	15/11/23
Bodega Aura	Villa María del Triunfo	Aura Rojas	16/11/23
La Florentina	La Perla	César Muñoz	22/11/23

6. Las técnicas de recolección de información

Describir la metodología de recopilación y estudio de la información resulta fundamental para la preparación del posterior estudio de campo. La técnica seleccionada como herramienta de recojo de información para los objetivos específicos cualitativos 4 y 5 es la entrevista a profundidad. Por otro lado, la técnica seleccionada para los objetivos específicos cuantitativos 2 y 3 es la encuesta.

6.1. Herramientas cualitativas

Las entrevistas serán valiosas para enriquecer la información recolectada a través de las encuestas. Esto implica una conversación prolongada entre el investigador y el entrevistado para obtener datos exactos sobre un tema particular (Ponce & Pasco, 2018). El objetivo es “recopilar, para su posterior análisis, datos discursivos que reflejen el modo de pensar de manera deliberada o automática de los entrevistados” (Ibert, Baumard, Donada & Xuereb 2001 citado en Ponce & Pasco, 2018).

Para este método cualitativo se utilizará como instrumento la guía de entrevista. Siguiendo la explicación de León (2006) la guía de entrevista se presenta como una herramienta que favorece el análisis y la estructuración de los temas que se abordarán durante la entrevista. No se limita a ser un conjunto fijo de preguntas predefinidas, sino como

una serie de temas y áreas amplias de explorar que servirán como punto de partida para estructurar las cuestiones que se abordarán en la conversación. Asimismo, serán preguntas abiertas que, finalmente, priorizan la libertad de expresar el propio sentir y no condicionan la respuesta de los participantes de la entrevista, en esta situación: los propietarios o gerentes de las tiendas seleccionadas y de los expertos seleccionados.

En el presente estudio se realizarán entrevistas semiestructuradas para la recopilación de datos tanto de los propietarios de los bodegueros como de los expertos, con el fin de formular un listado de interrogasntes definidas, aunque con cierta secuencia y planteamiento maleable (Ponce & Pasco, 2018). Como menciona Lázaro (2021), cuando se llevan a cabo entrevistas semiestructuradas, el entrevistador cuenta con un guion que abarca los temas a tratar durante la entrevista. No obstante, la secuencia de abordaje de estos temas y la formulación de las interrogantes quedan a discreción y juicio del entrevistador. Las preguntas del guión se diseñan a partir de la experiencia personal del entrevistador, respaldada por una revisión de la literatura. Además, estas preguntas deben ser abiertas y se mantienen en número reducido para permitir una conversación fluida (Lázaro, 2021).

Para la elaboración de los formatos de entrevistas semi estructuradas que se utilizaron en el estudio, se dio lugar a una entrevista con el profesor Renato Gandolfi, como experto en Gerencia de las Relaciones con el Cliente y Marketing Relacional, quién validó la guía de entrevistas semiestructurada para alinear las preguntas que serían dirigidas a los bodegueros. Con su apoyo se acotó la cantidad de preguntas a realizar, se cambió el orden de éstas, se modificaron algunos términos para que sean más entendibles para los bodegueros entrevistados y se replantearon ciertas preguntas con el fin de emplear un lenguaje más informal. Después de esto, se llevó a cabo una entrevista piloto inicial para verificar la claridad de las preguntas y poder iniciar el trabajo de campo. Finalmente, se elaboraron dos versiones de Consentimiento Informado, conforme el Reglamento del Comité de Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú (Pontificia Universidad Católica [PUCP], 2016), dirigidos a los bodegueros y a los expertos seleccionados en la materia.

6.2. Herramientas cuantitativas

La técnica elegida para recolectar información con el objetivo cuantitativo es el cuestionario. Esta metodología implica formular un conjunto limitado de interrogantes a un amplio grupo de individuos y pedirles que seleccionen sus respuestas (Weathington et al. 2012 citado en Ponce & Pasco, 2018). Para esta técnica se utilizará un cuestionario como instrumento, el se distingue por contener preguntas con opciones de respuesta predeterminadas, ofreciendo al entrevistado un número limitado de opciones para que elija la que mejor exprese su respuesta (Ponce & Pasco, 2018).

6.2.1.Encuesta

El cuestionario se desarrollará en función de los ítems que propone Venkatesh y otros (2003) para cada constructo y será adaptado para analizar la adopción y uso de la aplicación Bees por parte de los propietarios de los bodegueros del canal tradicional de Lima Metropolitana. A partir de ello, esta herramienta se elabora a partir de 12 variables que propone el modelo: 7 variables no observables e independientes: “expectativa de rendimiento”, “expectativa del esfuerzo”, “la influencia social”, “las condiciones facilitadoras”, “la motivación hedónica”, “el valor del precio”, y “el hábito”; 3 variables moderadoras: sexo, edad y experiencia; y finalmente, la variable dependiente no observable: “intención de uso”.

Para proceder con el trabajo de campo es necesario realizar una validación de expertos de la encuesta y adaptarla a nuestro sujeto de estudio: el bodeguero de Lima Metropolitana; de modo que los ítems fueran entendibles para ellos y se mantuviera su intención. La validación de experto se realizó con el profesor Jean Pierre Seclen, quien tiene experiencia en el rubro de crecimiento empresarial y la gestión de innovación y transformación tecnológica que buscan las empresas de hoy. A partir de esta reunión, se revisaron los ítems y se especificó con mayor exactitud ciertos términos para que puedan ser entendidos con mayor facilidad por los bodegueros. Asimismo, se descartó evaluar el constructo "Valor de Precio", ya que la plataforma no tiene ni tendrá costo alguno; por ende, no es un factor que determinaría el uso actual o la intención de uso.

Luego de agregar estas modificaciones se realizó un piloto se aplicó el formulario piloto (Ver Anexo C) a 5 personas seleccionadas por conveniencia, entre todos los bodegueros encuestados, para verificar la comprensión y claridad de los enunciados. Los resultados obtenidos fueron los siguientes: 1) Previo al inicio de las preguntas sobre los constructos del UTAUT, se comentó colocar como primera sección los datos generales del bodeguero (edad, género, nombre de la bodega, distrito y quién y cuántas veces realiza la orden a través de Bees). 2) Se comentó que se repetía continuamente "plataforma de comercio electrónico Bees" y que podría ser solo "Bees" para evitar la fatiga del lector/encuestado. 3). Se comentó que los rangos de temporalidad con respecto a la pregunta sobre el número de veces que se ha abastecido la bodega con Bees, era muy pequeño; por lo que se extendió hasta "más de 20 veces".

Por último, en la tabla B1 (Anexo B), una vez realizadas las modificaciones necesarias, se presentan los enunciados correspondientes a cada factor y variable que forma parte de la encuesta final, junto o con los códigos asignados para su posterior uso en los “Resultados de la investigación”. Conviene señalar que la prueba piloto se realizó de forma digital virtual a través de formularios de Google.

7. Las técnicas de recolección de información

En este estudio, es importante reconocer varias limitaciones inherentes al diseño metodológico y a las herramientas de investigación empleadas, específicamente las entrevistas y encuestas.

7.1. Limitaciones de las entrevistas

Aunque las entrevistas pueden proporcionar información detallada y profunda, también pueden estar sujetas a sesgos del entrevistador y del entrevistado, como otras limitaciones:

- Sesgo del entrevistador: El entrevistador puede, sin darse cuenta, influir en las respuestas del entrevistado a través de su lenguaje corporal, tono de voz, reacciones faciales, o incluso la forma en que formula las preguntas.
- Sesgo del entrevistado: Los entrevistados pueden no sentirse cómodos compartiendo información personal o pueden dar respuestas que creen que el entrevistador quiere escuchar. También pueden olvidar detalles importantes o recordar incorrectamente eventos o experiencias. Asimismo, pueden sentirse presionados a responder a favor de Backus, por sentirse intimidados a comunicar algo de su desagrado o inconformidad.
- Interpretación subjetiva: Las respuestas obtenidas en las entrevistas necesitan ser interpretadas, y esta interpretación puede variar dependiendo del entrevistador. Además, el hecho de que las entrevistas sean virtuales puede hacer que algunos hechos no sean considerados en la interpretación como el lenguaje corporal o reacciones faciales de los entrevistados.

7.2. Limitaciones de las encuestas

Las encuestas, aunque son útiles para recopilar datos de un gran número de participantes, pueden tener grandes limitaciones y sesgos:

- Limitaciones en la profundidad de las respuestas: Las encuestas, especialmente las de opción múltiple, pueden no capturar el total de experiencias y opiniones de los participantes. Las respuestas pueden ser superficiales y no reflejar completamente los matices de las opiniones de los encuestados.
- Sesgo en la formulación de las preguntas: La forma en que se formulan las preguntas y las opciones de respuesta proporcionadas pueden afectar las respuestas de los

participantes de la encuesta.

- Sesgo de autoselección: Las personas que acceden a participar en la encuesta pueden no ser representativas de la población general. Esto puede limitar la generalización de los resultados de la encuesta.

8. Técnicas de análisis de información

Finalmente, al estar concluida la recopilación de datos a partir de lo explicado previamente, se inicia el análisis de información. El presente estudio cuenta con dos tipos de análisis: cuantitativo (para los objetivos 2 y 3) y cualitativo (para los objetivos 4 y 5).

8.1. Análisis Cualitativo

El análisis de información cualitativa se utilizará para identificar los principales cambios en el proceso de abastecimiento de los bodegueros a partir de la incorporación de la tecnología y para analizar la influencia de la plataforma de comercio electrónico Bees en la relación empresa y bodeguero.

Este proceso de análisis consiste en recibir datos no estructurados, estructurarlos e interpretarlos (Hernández et al. 2010 citado Ponce & Pasco, 2018). Para ello se optará por el Análisis de Impacto de Red (Network Impact Analysis).

Una red consiste en un conjunto de elementos llamados puntos o nodos, conectados entre sí mediante aristas o bordes. Ejemplos incluyen Internet, redes sociales, redes neuronales, y más. Entre los tipos de redes se encuentran las redes sociales. Se trata de un grupo de personas o colectivos que comparten una red de contactos o interacciones entre sí (Newman, 2003). Ejemplos incluyen:

- Amistades entre individuos: Relaciones personales y conexiones sociales.
- Acuerdos comerciales entre diferentes compañías: Conexiones y colaboraciones empresariales.
- Uniones conyugales entre grupos familiares: Vínculos familiares y sociales.

En este caso, se analizará una red social de tipo conexiones y colaboraciones empresariales.

Estas redes se estudian para entender la centralidad (quiénes están mejor conectados) y la conectividad (cómo están conectados los individuos a través de la red) (Newman, 2003), y con ello entender cómo una estrategia afecta estas interacciones y

colaboraciones entre actores, permitiendo una evaluación integral y facilitando la toma de deciciones informadas para mejorar la estrategia (en este caso, la implementación de la plataforma electrónica Bees).

Para realizar este análisis se siguen los siguientes pasos:

8.1.1.Definición del Alcance y Objetivos

En primer lugar, se identifica la estrategia que se va a evaluar. En el caso de estudio, la estrategia implementada por Backus es la implementación de una plataforma de comercio electrónico para el proceso de venta de insumos a sus clientes intermediarios: los bodegueros. Asimismo, es importante mencionar los objetivos de esta estrategia. Con Bees, Backus busca simplificar el proceso de abastecimiento, planificación y gestión de los negocios, acercar las herramientas digitales a los bodegueros, hacer más fácil la vida de sus socios, un crecimiento y digitalización de los bodegueros, un desarrollo de sus habilidades de negocio y una mayor formalización de los negocios peruanos las bodegas peruanas (Corresponsables, 2024).

En segundo lugar, se plantean los objetivos del análisis.

Como se mencionó anteriormente, se utilizará el NIA para dar abordar los objetivos específicos 4 y 5:

- OE4: Identificar los principales cambios en el proceso de abastecimiento a partir de la incorporación de la tecnología.
- OE5: Analizar cómo la plataforma de comercio electrónico Bees afecta la relación entre la empresa Backus y los bodegueros.

8.1.2.Identificación de Actores y Relaciones

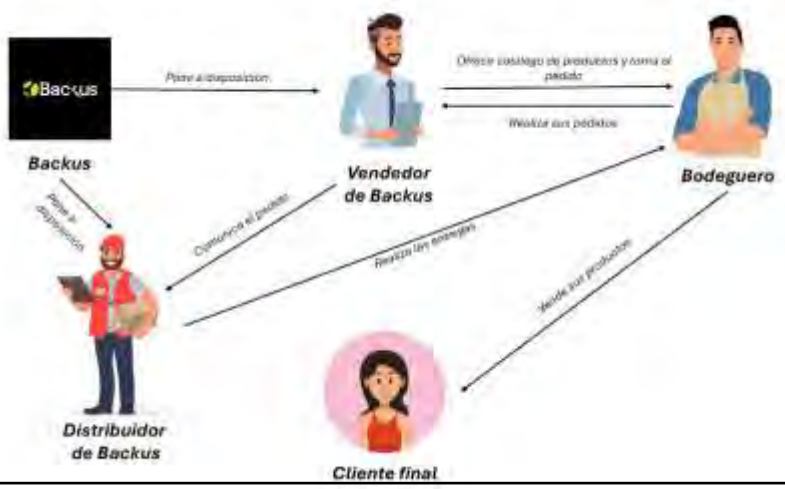
Para esta segunda etapa del análisis, se realiza en primer lugar un mapeo de los actores relevantes involucrados en la estrategia.

Tabla 8: Actores involucrados

Actores involucrados
● Empresa Backus ● Vendedores ● Distribuidores de Backus ● Plataforma Bees ● Capacitadores ● Bodegueros de Lima Metropolitana ● Clientes finales

Asimismo, se identifican las relaciones y los enlaces, se documentarán las relaciones entre los actores, las colaboraciones, comunicaciones, flujos de recursos o influencias, etc

Figura 21: Relaciones previo a la implementación de Bees



En un primer momento, es importante identificar y analizar las relaciones existentes entre los actores previo a la implementación de la plataforma Bees. La empresa Backus, pone a disposición su fuerza de venta, así como a los distribuidores de productos. Los vendedores de Backus son quienes interactúan en el día a día con los bodegueros. Éstos se encargan de visitar las bodegas, usualmente 2 veces por semana, ofreciendo el catálogo de productos y tomando el pedido. El bodeguero realiza sus pedidos directamente con él. Al mismo tiempo, el vendedor comunica el pedido al distribuidor, quien es quien se acerca a las bodegas a realizar la entrega en la fecha acordada. Finalmente, el bodeguero, luego de abastecer su tienda puede vender sus productos al cliente final.

En este primer flujo participan 5 actores: la empresa Backus, la fuerza de ventas, el distribuidor de Backus, el bodeguero y el cliente final. La fuerza de ventas resulta ser un nudo conector entre los diversos actores: está directamente vinculada a la empresa, con el bodeguero y con el distribuidor. Asimismo, el bodeguero representa otro nudo con importantes conexiones: fuerza de venta, distribuidor y cliente final.

8.1.3.Recolección de Datos

La tercera etapa del análisis consiste en la recolección de datos tanto cualitativos (percepciones) como cuantitativos (frecuencia de interacciones). Para ello, se realizarán entrevistas para recolectar información sobre las interacciones entre los actores.

8.1.4.Análisis de la Red

La cuarta etapa del NIA se basa en el estudio de la red: visualización de la red y el

cálculo de métricas clave como:

- Centralidad del grado: mide cuántas conexiones tiene cada actor.
- Centralidad de intermediación: Mide cuántas veces un actor actúa como intermediario en la red.
- Densidad de la Red: Evalúa la proporción de enlaces existentes en comparación con el número máximo posible de enlaces.
- Modularidad: Identifica comunidades o subgrupos dentro de la red.

8.1.5. Interpretación de Resultados

La quinta etapa del análisis consiste en la interpretación de los resultados, es decir exponer los cambios en la estructura de la red: evaluar cómo la estrategia ha alterado la estructura de la red, identificando nuevos actores clave, cambios en los flujos de información y recursos, y evolución de las colaboraciones.

Asimismo, en la interpretación de resultados, se busca conocer el impacto de la nueva estrategia en actores específicos y el cambio de su posición en la red. Finalmente, se hará la evaluación de los objetivos propuestos por la nueva estrategia de Bees y se comparará los resultados con estos objetivos iniciales para determinar su éxito y áreas de mejora (recomendaciones).

8.2. Análisis Cuantitativo

El análisis de información cuantitativa usa los datos recolectados para probar hipótesis con el objetivo de generalizar un resultado, utilizando herramientas estadísticas para el procesamiento de información (Ponce & Pasco, 2018). En el estudio actual se utilizará, en primer lugar, la estadística descriptiva. En segundo lugar, el análisis de fiabilidad; y, finalmente se desarrollará el modelo de ecuaciones estructurales.

8.2.1. Estadística descriptiva

La estadística descriptiva se enfoca en analizar el comportamiento de un conjunto de datos mediante un reducido número de valores descriptivos, tales como el promedio, la mediana, la varianza, entre otros. Estas medidas descriptivas, a su vez, permiten destacar las principales características de los datos observados y proporcionan información fundamental sobre los fenómenos en estudio (Fisher et al., 1981).

Por lo general, la estadística descriptiva facilita la comunicación de información de manera efectiva y clara mediante diversas representaciones gráficas (histogramas, gráfico de dispersión, etc), lo que resulta de gran utilidad para comprender a fondo el fenómeno analizado. Este enfoque es versátil y aplicable en una amplia gama de situaciones que involucran datos, además de desempeñar un rol fundamental durante el proceso de toma de decisiones estratégicas (Levin & Rubin, 2010).

Dado que buscamos comprender la relación entre las variables, resulta esencial contar con un conocimiento detallado de cada una de ellas por separado. La estadística descriptiva se presenta como una herramienta valiosa en este contexto para la investigación en curso. Para llevar a cabo este análisis, utilizaremos los programas informáticos Excel y Jamovi. Jamovi es una herramienta estadística de código abierto que permite realizar análisis estadísticos avanzados de forma fácil y eficaz. Es una hoja de cálculo avanzada que se ha diseñado desde cero para ser fácil de usar y es una alternativa a productos estadísticos como SPSS y SAS. Jamovi se basa en el lenguaje estadístico R (The Jamovi project, 2023).

8.2.2.Análisis de fiabilidad

Debido a que el estudio SEM incluye unque consiste en un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), resulta esencial evaluar minuciosamente la idoneidad de la base de datos previo a llevar a cabo la evaluación SEM. La fiabilidad está relacionada con la evaluación de la característica genuina de un fenómeno (López-Roldán & Rachelli, 2015). El proceso de Análisis de Confiabilidad se encarga de calcular diversas medidas de confiabilidad de la escala que son comúnmente utilizadas, permitiendo así determinar en qué medida los elementos de un cuestionario se correlacionan entre sí. Esto se debe a que el uso de cuestionarios, escalas y pruebas requiere que estos instrumentos sean válidos y confiables.

En el cálculo de la confiabilidad, el coeficiente alfa de Cronbach representa una fórmula estándar para estimar la confiabilidad de una herramienta de medición cuando las respuestas a los ítems son dicotómicas o poseen más de dos valores, como lo han señalado diversos autores (López-Roldán & Rachelli, 2015). Este coeficiente oscila entre 0 y 1, y su proximidad al valor 1 indica un mayor nivel de confiabilidad del instrumento subyacente (Aiken, 2003; Cortina, 1993). El principal propósito de esta herramienta en la investigación radica en su capacidad para brindar una evaluación inicial de la solidez de los factores utilizados.

8.2.3.Modelo de ecuaciones estructurales (SEM)

El SEM facilita la evaluación el vínculo entre las variables no directamente observables, es decir aquellas que se desean calcular pero que por distintas razones no se pueden observar directamente. El principal objetivo del SEM es validar, por medio del estudio de la muestra, se examina las conexiones sugeridas por el marco teórico tomada como base, en este estudio, el modelo UTAUT (Hair et al., 2014).

Asimismo, el SEM permitirá realizar un análisis factorial para detecta las variables subyacentes que clarifiquen la estructura de las correlaciones entre un grupo de variables; así como un análisis de regresión lineal múltiple, con el fin de explicar el vínculo entre una variable dependiente y varias variables independientes (Hair et al., 2014). Para realizar ambos análisis y obtener los resultados que permitan rechazar o validar las hipótesis planteadas se utilizará Jamovi.

Para un mayor entendimiento del SEM, se desarrollará los siguientes temas: clases de variables, diagramas de estructura, clases de relaciones, gráficos de los modelos, modelo base del UTAUT 2, fases de un modelo SEM y paquetes estadísticos para SEM.

a. Categoría de variables

El marco de ecuaciones estructurales incluye las siguientes categorías de variables (Hen et al., 2009 citado en Brand, 2021):

- Variables observadas: Conocidas también como variables indicadoras, son aquellas que se pueden medir de manera directa.
- Variables latentes: conocidas también como factores o variables no observables; son aquellas que no pueden ser medidas de forma directa. Para la presente investigación, todas las variables que utiliza el modelo adaptado al caso de Bees son variables latentes.

b. Las variables no observables se dividen en:

- Variables latentes dependientes: aquellas variables que dependen de otras dependientes. Para la presente investigación, la variable latente endógena viene a ser la variable de “intención de uso”.
- Variables latentes independientes: aquellas variables que condicionan a otras variables, pero no son influenciadas por ellas. Asimismo, son identificadas en el modelo UTAUT 2 para el caso Bees como: expectativa de rendimiento, expectativa de esfuerzo, influencia social, condiciones facilitadoras, hábito y motivación hedónica.
- Variable error: Son aquellas que representan los fallos asociados con los cálculos de una variable.

c. Diagramas estructurales

Los modelos causales se pueden expresar mediante diagramas que muestran las relaciones entre las variables que se quieren incluir. Estos diagramas reciben distintos nombres, como diagramas de causalidad, gráficos de trayectorias, diagramas de caminos o diagramas estructurales. El diagrama estructural de un modelo es una forma visual de representar el modelo y los parámetros que lo componen. Es decir, es un gráfico que muestra las conexiones de causalidad que se suponen entre un conjunto de variables. Para poder interpretar los diagramas estructurales y obtener las ecuaciones correspondientes, es necesario seguir unas reglas específicas que se explican en García (2011):

- Las variables observables se muestran con forma rectangular
- Las variables no observables o latentes se ilustran dentro de figuras circunferenciales.
- Los errores de medición y predicción se representan sin utilizar rectángulos ni círculos, aunque algunos programas los muestran como variables latentes.
- Las relaciones bidireccionales se ilustran mediante flechas curvas y una punta en cada extremo.
- La ausencia de una flecha entre dos variables sugiere que no están directamente relacionadas, aunque podrían estarlo de manera indirecta.

En la Figura 13 se muestra de forma resumida cómo se pueden representar los distintos tipos de variables de un SEM y las relaciones que se pueden establecer entre ellas.

Figura 22: Tipos de variables de un SEM

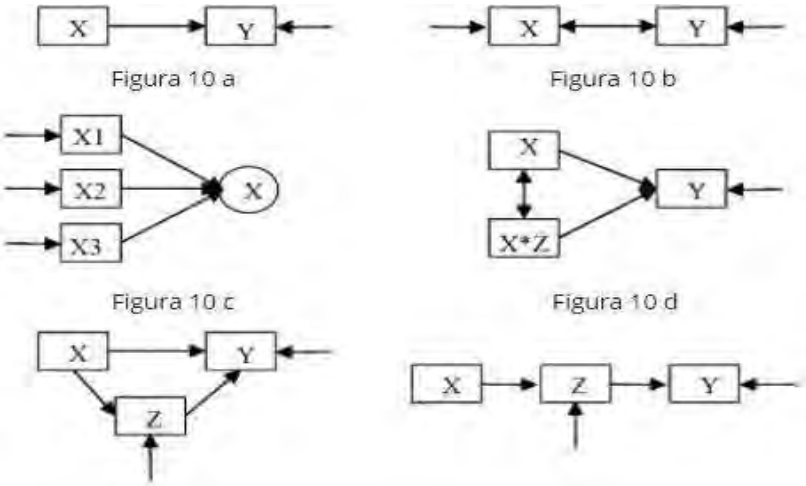
d. Tipos de relación

En esta sección, se describen las relaciones más comunes y aquellas que se emplearán en la investigación. (Florián et al., 2022)

- X e Y pueden covariar si X causa Y, donde X es la variable independiente e Y la variable dependiente.

- X e Y presentan relaciones recíprocas.
- X es un factor determinado por las variables X1, X2, X3.
- Z modera la relación entre X e Y.
- Z es mediadora parcial de X e Y.
- Z es mediadora total de X e Y.

Figura 23: Relaciones entre variables SEM

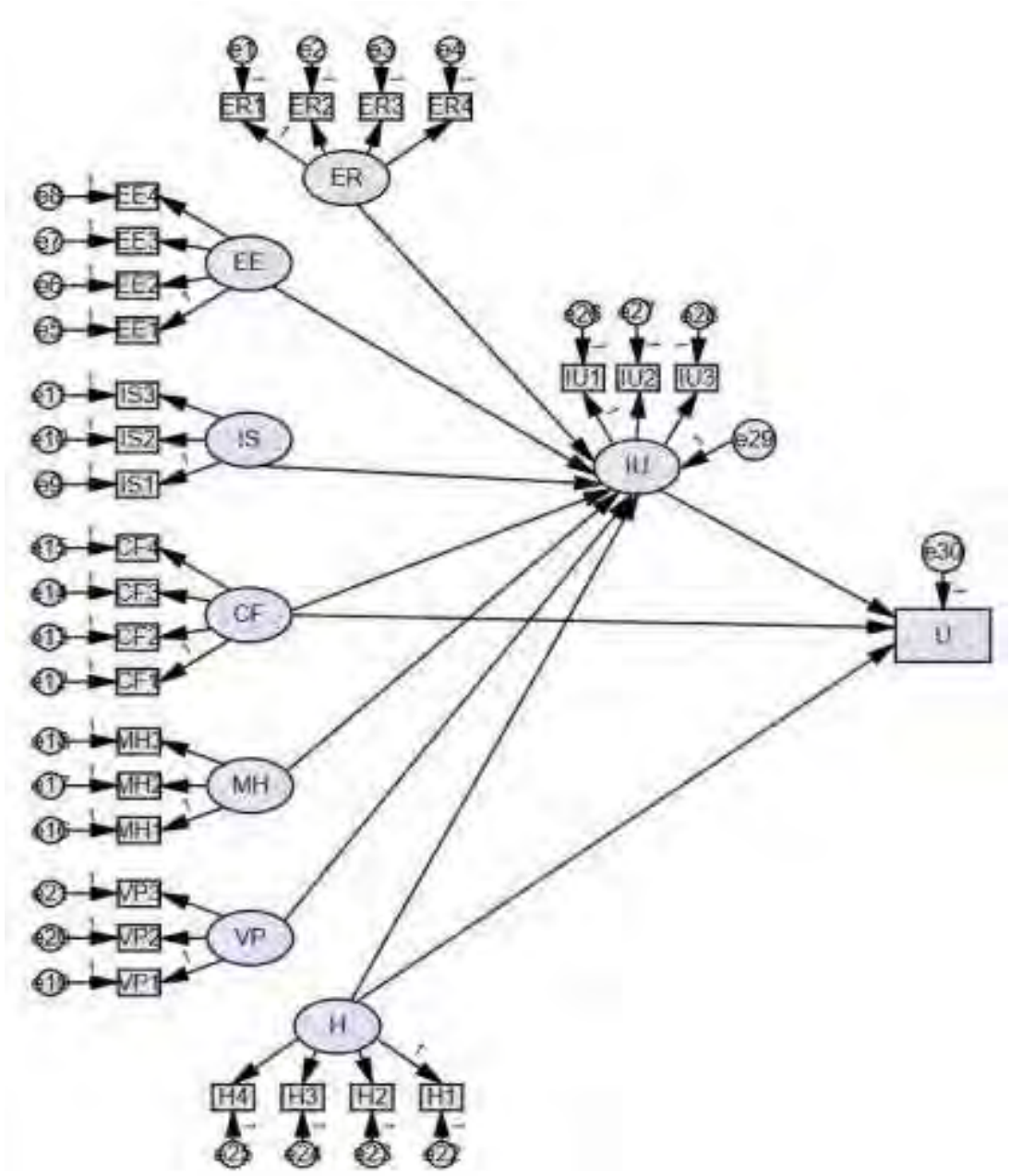


Fuente: Florián et al. (2022).

9. Modelo base del UTAUT 2

Después de haber explicado los diferentes elementos del SEM, se muestra en la Figura 22 el modelo SEM inicial para la investigación. No se están incluyendo las variables moderadoras, dado que se desea analizar inicialmente la relación entre los factores, se evaluará primero el cumplimiento de las Hipótesis de la 1 a la 10.

Figura 24: Modelo base del UTAUT 2



Fuente: Florián et al. (2022).

9.1. Fases de un modelo SEM

Según expertos en SEM, hay seis pasos por cumplirse para utilizar esta técnica. Estos son: a) Especificación, b) identificación, c) estimación de parámetros, d) evaluación del ajuste, e) reespecificación del modelo y f) interpretación de resultados. A continuación, se presenta una pequeña explicación del paso a paso según Cupani (Escobedo et. al., 2016).

- La especificación implica definir la conexión teórica entre variables latentes y observadas, la cual se verificará mediante análisis.
- La identificación es el proceso en el que se calculan los coeficientes del modelo. Se

verifica si un modelo se identifica mediante una fórmula algebraica basada en varianzas y covarianzas de la muestra.

- En esta etapa, se obtienen los valores de los parámetros no conocidos y sus errores de medición correspondientes, utilizando programas informáticos como LISREL, AMOS y EQS.
- La evaluación o bondad de ajuste mide la precisión del modelo en relación con los datos y se utiliza para verificar su pertinencia y utilidad para los objetivos de la investigación. Las métricas de calidad del ajuste se dividen en tres categorías: (1) métricas absolutas del ajuste, que evalúan el ajuste global del modelo, (2) medidas del ajuste incremental, que comparan el modelo propuesto con otros modelos definidos por el investigador, y (3) métricas del ajuste de parsimonia, que ajustan las medidas de ajuste para comparar modelos con diferentes números de coeficientes estimados, con el fin de determinar la cantidad de ajuste logrado por cada coeficiente estimado.

En esta fase, se utilizan indicadores para medir el ajuste del modelo. Los más frecuentes son cuando el valor p es mayor a 0,05 y el RMSEA (error cuadrático medio de ajuste) es menor a 0,05, siempre que se relacionen con una hipótesis.

- La re-especificación del modelo permite al investigador evaluar si el modelo inicial es el más adecuado, explorando formas de mejorar su ajuste mediante la adición o eliminación de parámetros estimados del modelo original, con las justificaciones correspondientes. El valor del índice de ajuste se basa en la reducción del valor de chi-cuadrado, siendo 3.84 el mínimo sugerido para considerarse significativo.
- El análisis de datos permite al investigador determinar el modelo adecuado y decidir si aceptar o rechazar las hipótesis, finalizando así su estudio.

9.2. Paquetes estadísticos para SEM

Hay diversos programas de software que facilitan el cálculo y análisis de las relaciones entre variables. Uno de ellos es AMOS (Análisis de Estructuras de Momento en español). Este software utiliza el modelado de ecuaciones estructurales para validar e interpretar modelos conceptuales que examinan actitudes, percepciones y otros factores que afectan el desempeño de las variables. (Escobedo et. al., 2016).

Este programa utiliza SPSS, un sistema completo para el análisis estadístico de información. Facilita la obtención de datos de casi cualquier formato de archivo y su utilización

para generar informes tabulados, gráficos, distribuciones y tendencias, estadísticas descriptivas y análisis estadísticos avanzados, haciendo que el análisis estadístico sea accesible para todos (Escobedo et. al., 2016)

Otro programa es LISREL (Linear Structural Relations), creado por Jöreskog y Sörborn, que proporciona una extensa gama de métodos de estimación y dispone de una interfaz gráfica que facilita la creación automática el modelo después de realizar el análisis estadística de los santos (Escobedo et. al., 2016).

Finalmente, está Jamovi, el software que se utilizará en este trabajo. Jamovi es un programa estadístico de código abierto creado para llevar a cabo cálculos estadísticos avanzados de forma fácil y eficiente. Es una hoja de cálculo avanzada, fácil de usar, y una alternativa a productos estadísticos como SPSS y SAS. Jamovi se basa en el lenguaje estadístico R (The Jamovi project, 2023).

CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de este capítulo es exponer y analizar los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario, y luego complementar estos resultados con los hallazgos cualitativos derivados de las entrevistas, utilizando el análisis de impacto de red aplicado a la teoría de la dependencia de recursos.

Primero, se presenta la información cuantitativa recopilada a través de un formulario aplicado a 235 personas, utilizando estadística descriptiva para detallar los atributos generales de la muestra y los resultados alcanzados para cada constructo. Luego, se evalúa la confiabilidad de la base de información recolectada para llevar a cabo un análisis SEM. Por último, se lleva a cabo el SEM del modelo seleccionado y se examinan los resultados.

Este capítulo responde a los siguientes objetivos: (ii) Evaluar qué factores propuestos por el modelo tienen relevancia en la intención de uso de la plataforma de comercio electrónico Bees; (iii) Examinar la interrelación de los factores para entender la intención de uso de la plataforma de comercio electrónico Bees y la influencia de la experiencia, edad y género de los bodegueros; (iv) Identificar los principales cambios en el proceso de abastecimiento a partir de la incorporación de la tecnología; (v) Analizar cómo la plataforma de comercio electrónico Bees afecta la relación entre la empresa Backus y los bodegueros.

1. Estadística descriptiva

En esta sección se exponen y analizan los principales estadísticos por variable del modelo seleccionado, recopilados mediante el formulario, como la media, la moda y la desviación estándar. La estadística descriptiva resulta útil ya que facilita la visualización de las tendencias de los factores evaluados. Es importante destacar que los individuos que completaron el formulario lo hicieron de forma voluntaria y fueron contactados utilizando la base de datos proporcionada por la empresa Backus, así como bodegueros de diversos grupos y comunidades de Facebook, y bodegueros de Lima Metropolitana que fueron encuestados a pie. Por lo tanto, todos los encuestados cuentan con experiencia en el uso de la aplicación de comercio electrónico Bees, ya sea como propietarios de la bodega o familiares directos de los propietarios, quienes también manejan la bodega.

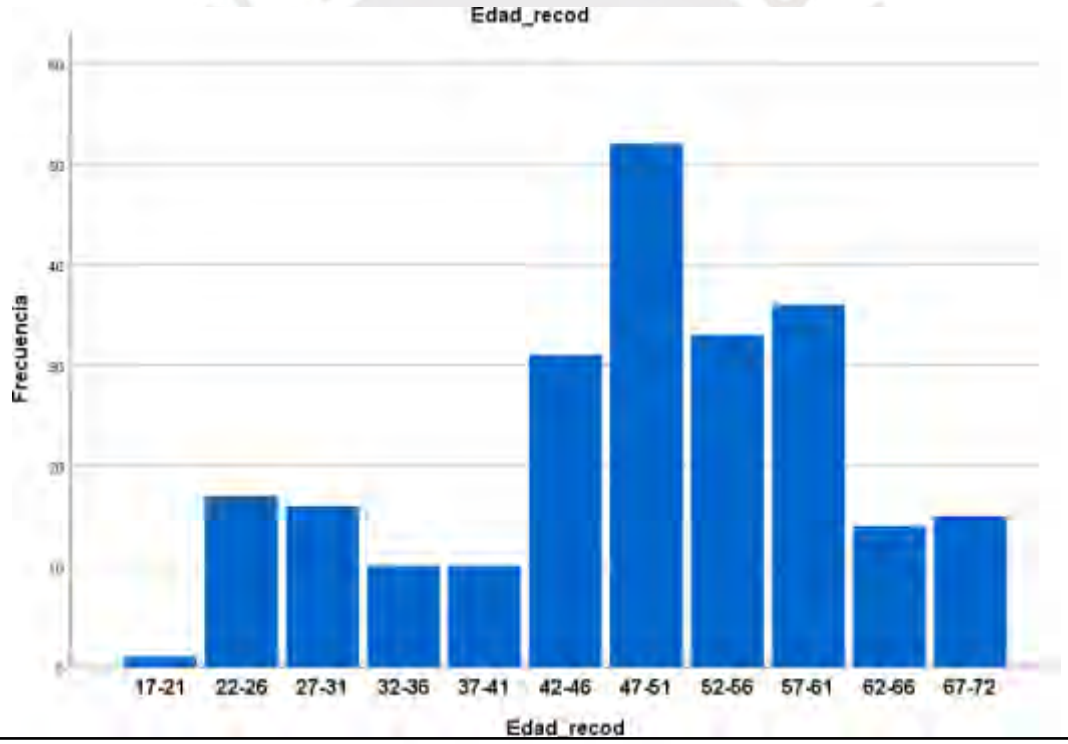
Para cada factor del modelo, las preguntas del formulario se diseñaron con una escala de Likert de 1 a 5, en la que 1 representa "totalmente en desacuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo".

1.1. Edad, género, experiencia, distrito, responsable del pedido

1.1.1. Edad

Con respecto a la variable edad, la edad mínima de los encuestados fue de 18 años y la edad máxima 72 años. En la figura 12 se presentan las edades agrupadas en intervalos de 5 años. Se evidencia que las edades entre 47-51 años son las que más han contestado las encuestas. Asimismo, los intervalos de edad de 57-61 y 52-56 también presentan altas frecuencias. La edad promedio de los bodegueros encuestados es de 48 años y presenta una desviación estándar de 12.2, lo que implica que hay una variabilidad moderada en la edad de los encuestados. La edad promedio para los hombres es de 47 años, y para las mujeres de 49 años.

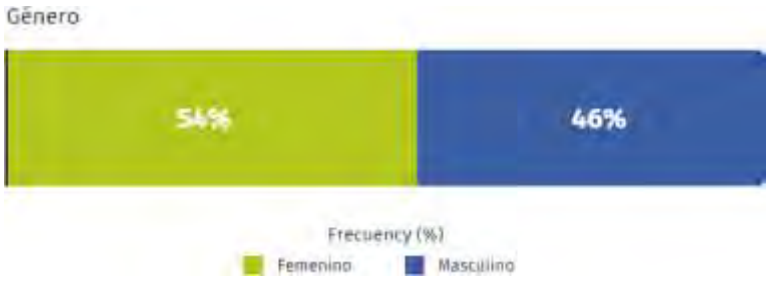
Figura 25: Distribución de edades de los encuestados



1.1.2. Género

Con respecto a la distribución por género de los encuestados, los hombres representan un 54% de la muestra, y las mujeres un 46%.

Figura 26: Género de los encuestados



1.1.3.Experiencia

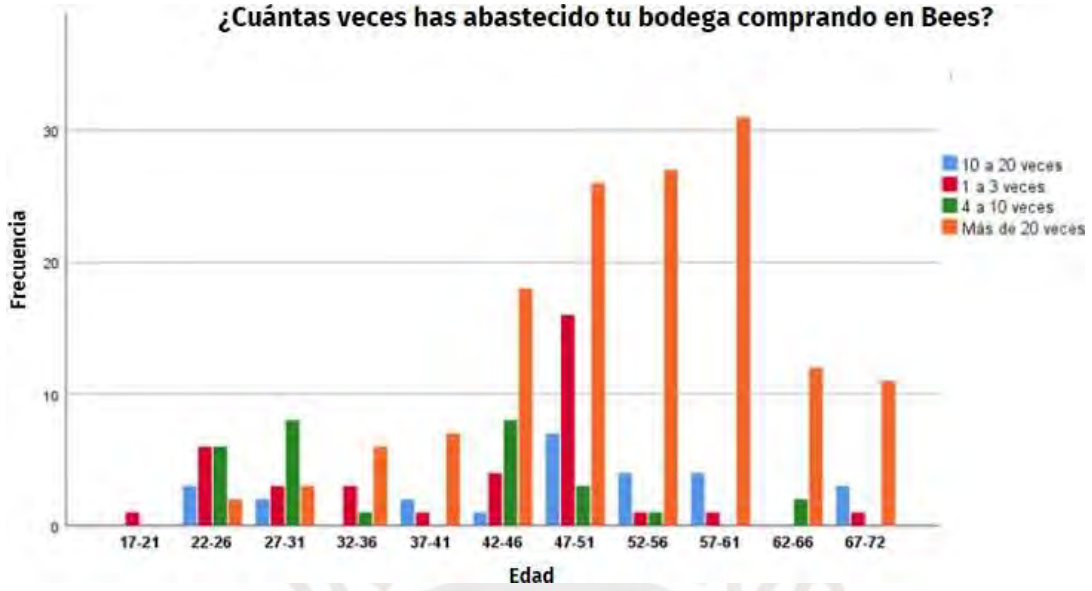
La experiencia que tienen los bodegueros con la plataforma de comercio electrónico Bees se mide por la cantidad de veces que han abastecido su bodega comprando en Bees. De esta manera, se encontró que más del 72% de los encuestados ha abastecido más de 10 veces su bodega con Bees. Es decir, cuentan con experiencia en el uso de la plataforma. Cabe resaltar que Bees está disponible en el Perú desde octubre del 2020.

Figura 27: Frecuencia de abastecimiento de bodega con Bees

1.1.4.Experiencia por Edad

A partir de esta información, se analizó de forma cruzada la experiencia con el uso de Bees con la edad. Se concluyó que a partir del rango de 42-46 años hasta los 57- 61 son quienes cuentan con más veces de experiencia comprando por medio de la plataforma de comercio electrónico Bees. Mientras que la muestra más joven recién tiene pocas veces abasteciendo su bodega mediante Bees. Esto puede deberse a distintos factores tales como el tamaño de la bodega, el asesoramiento de terceros al momento de hacer el pedido, la ubicación de la bodega, entre otros. Sin embargo, resulta interesante que la muestra de edades mayores cuente con mayores compras en la aplicación Bees.

Figura 28: Distribución del nivel de experiencia a lo largo de la edad de los encuestados



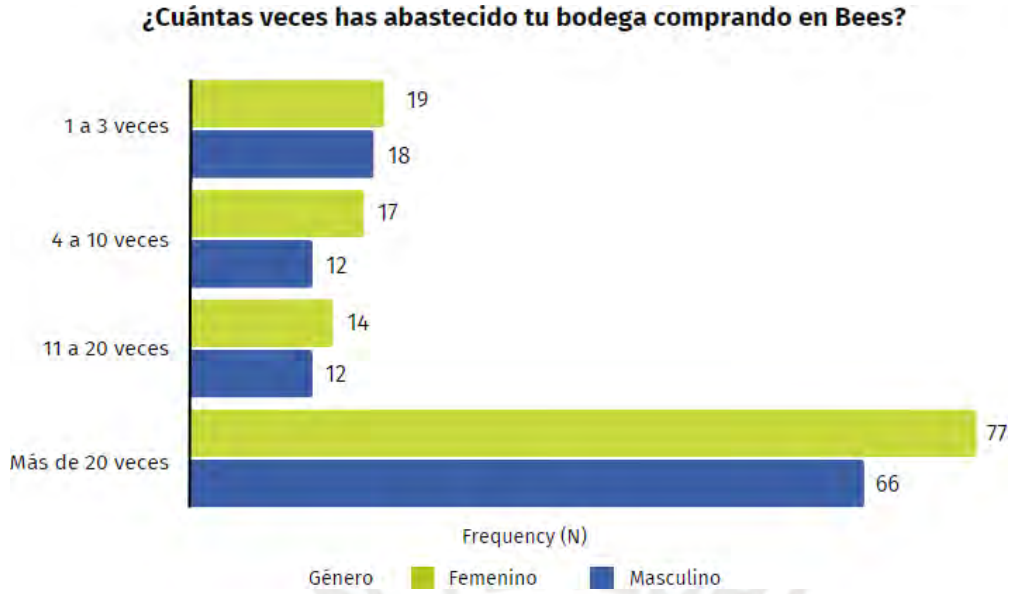
1.1.5.Experiencia por Género

Asimismo, se cruzó la variable género y experiencia (frecuencia de abastecimiento) y se observa que, en todas las categorías, desde "1 a 3 veces" hasta "más de 20 veces", las mujeres exhiben consistentemente una tendencia a abastecer sus bodegas en números superiores a los hombres. En particular, la disparidad es más evidente en la categoría de frecuencia más elevada, donde 77 mujeres contrastan con 66 hombres.

Al considerar una frecuencia de abastecimiento general, se destaca que la mayoría de los encuestados, tanto mujeres como hombres, tienden a optar por Bees en la categoría "más de 20 veces". Esta preferencia común sugiere una predilección generalizada por este método de abastecimiento. Por otro lado, en cuanto a las diferencias en las frecuencias por género, son notables a lo largo de todas las categorías, evidenciando que las mujeres tienden a abastecer sus bodegas con mayor frecuencia que los hombres por medio de la plataforma Bees. Esta discrepancia es especialmente pronunciada en las categorías de frecuencia más alta, señalando posibles variaciones en los hábitos de abastecimiento basados en el género.

Finalmente, se podría evidenciar un patrón donde se observa una consistencia en la preferencia de las mujeres por abastecerse más frecuentemente que los hombres, independientemente de la categoría de frecuencia específica

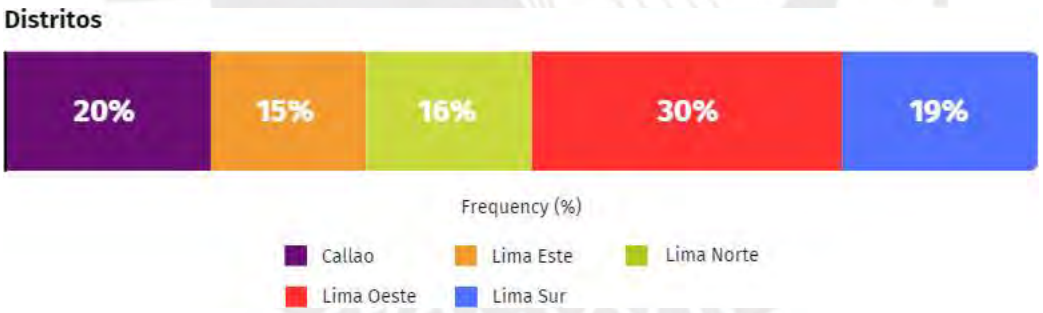
Figura 29: Frecuencia de abastecimiento (experiencia) por género



1.1.6.Distrito

Por otro lado, con respecto a la distribución de los bodegueros encuestados, un 20.0% pertenecía al Callao, un 15.3%, a Lima Este; un 15.7% a Lima Norte; un 30.2% a Lima Oeste y finalmente, un 18.7% a Lima Sur.

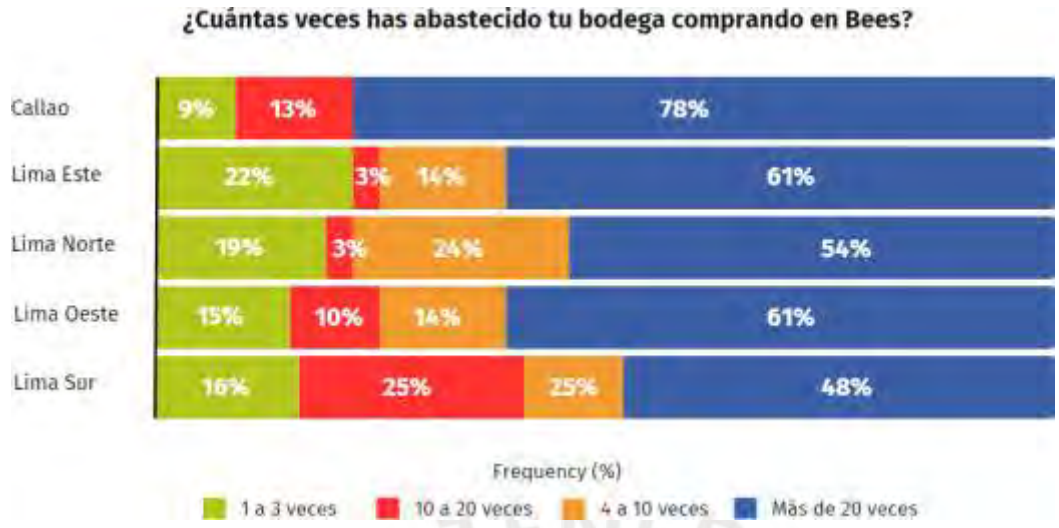
Figura 30: Porcentaje de distribución de bodegas encuestadas



1.1.7.Distrito por Experiencia

De igual manera, al cruzar la variable frecuencia de abastecimiento (experiencia con Bees) y distrito de las bodegas de la muestra, se evidenció que alrededor del 80% de las bodegas ubicadas en el Callao han comprado en Bees más de 20 veces, es decir, tienen más experiencia con el uso de esta plataforma comercial. No obstante, las bodegas de Lima Oeste y Lima Sur de la muestra, también cuentan con un porcentaje alto (+70%) de experiencia en compras por Bees que va de 10 veces a más.

Figura 31: Porcentaje de frecuenvcia de abastecimiento por distrito



1.1.8.Responsable del Pedido

Adicionalmente, se analizó la variable “responsable del pedido” que hace referencia a dos opciones 1) “Yo mismo”, es decir, el bodeguero encuestado realiza los pedidos para su bodega de manera autosuficiente; y 2) “Con ayuda”, es decir, el bodeguero encuestado realiza el pedido, pero con ayuda de algún familiar y/o tercero.

1.1.9.Responsable por Experiencia por responsable del Pedido y Género

Al desglosar la variable Experiencia por responsable del pedido, se destaca una tendencia hacia la autonomía entre los usuarios, especialmente evidente en las categorías de "1 a 3 veces" y "más de 20 veces". Este fenómeno sugiere una preferencia general por realizar abastecimientos sin asistencia, resaltando la capacidad de los usuarios para manejarse de manera independiente en el abastecimiento de sus bodegas mediante Bees. En términos generales, mujeres y hombres tienden a abastecer sus bodegas por medio de la plataforma sin ayuda.

Si hacemos una comparación específica entre géneros, se observa una consistencia en la preferencia por la autonomía, pero con una ligera disparidad en la propensión de las mujeres a buscar ayuda en comparación con los hombres. Este fenómeno destaca la importancia de considerar no solo la frecuencia de abastecimiento sino también las dinámicas específicas de género que pueden influir en la toma de decisiones respecto a la asistencia.

Por otro lado, se puede observar que a medida que aumenta la frecuencia de abastecimiento, también lo hace la proporción de usuarios que buscan asistencia. Este patrón, especialmente pronunciado en la categoría de "más de 20 veces", señala la posible

necesidad de ofrecer una interfaz más intuitiva o capacitación para aquellos que realizan abastecimientos con mayor frecuencia.

Figura 32: Frecuencia de abastecimiento por responsable del Pedido

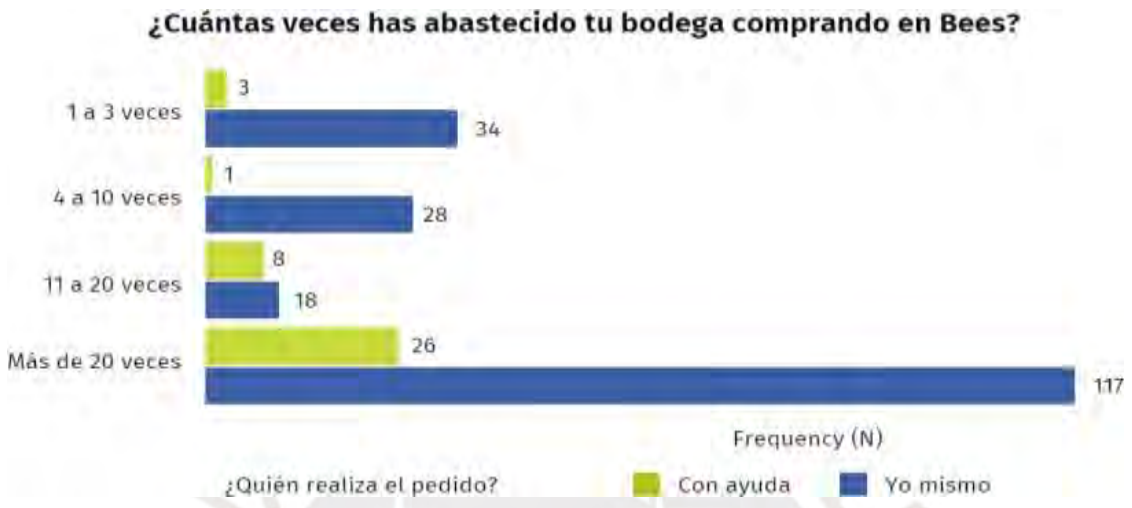
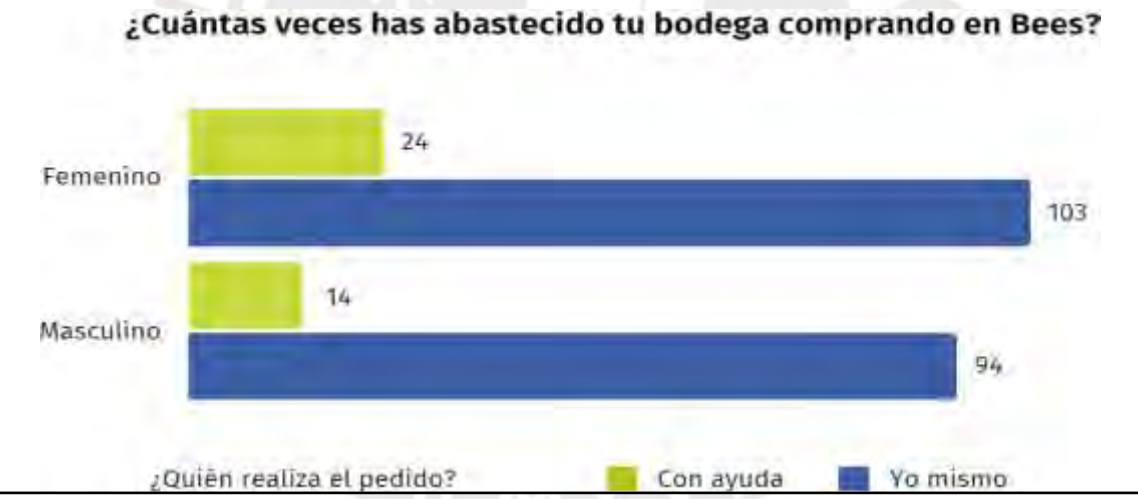


Figura 33: Frecuencias de abastecimiento por Género



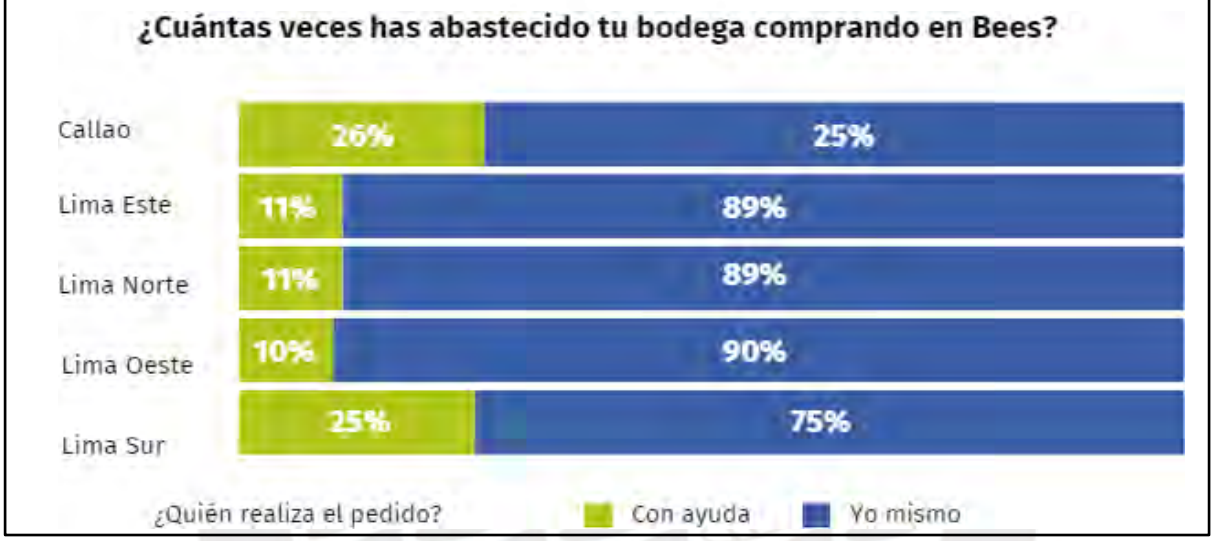
1.1.10. Responsable del Pedido por Distrito

Por otro lado, al considerar tanto la variable responsable del pedido como la distribución geográfica en distintos distritos, se puede observar clara tendencia hacia el abastecimiento autónomo, con un número mayor de individuos en todos los distritos optando por realizar sus pedidos sin asistencia. Lima Oeste se destaca con la mayor disparidad en términos absolutos, evidenciando una marcada preferencia por el abastecimiento sin ayuda.

Aunque la tendencia general es hacia la autosuficiencia, existen variaciones en la proporción de personas que solicitan asistencia en cada área geográfica. Distritos como Lima Este y Lima Norte presentan proporciones más equitativas entre aquellos que abastecen con y sin ayuda, mientras que Callao exhibe una tendencia más marcada hacia el abastecimiento independiente.

La posibilidad de una Correlación entre Distrito y Preferencia de Ayuda se vislumbra como un área de interés. La variabilidad observada podría estar influenciada por factores locales específicos, como la accesibilidad, la familiaridad con la plataforma o características demográficas.

Figura 34: Porcentaje de frecuencia de responsable del pedido por Distrito



1.1.11. Responsable del Pedido por Edad

En la misma línea, se analizó la variable “responsable del pedido” con la edad de los encuestados. En este caso, se puede observar que la variable edad está dividida por cinco rangos: 18 a 30 años, 31 a 40 años, 41 a 50 años, 51 a 60 años y más de 60 años.

A simple vista se podría decir que la totalidad de encuestados prefiere hacer los pedidos sin ayuda, ya que presenta las cifras más altas en la categoría “yo mismo” para todos los rangos de edad.

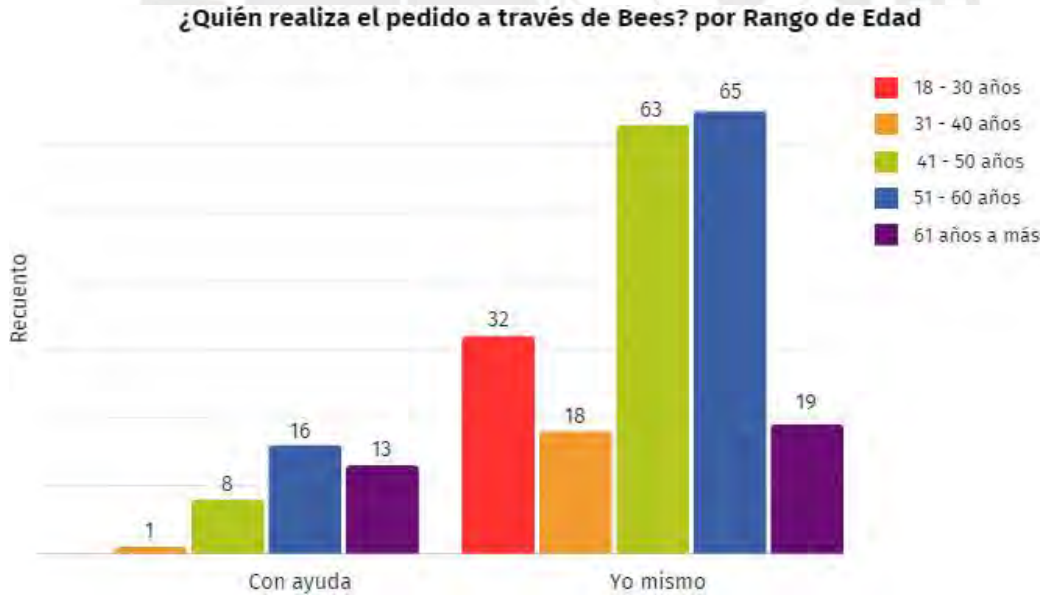
Cabe destacar que el grupo de 18 a 30 años muestra una preferencia significativa por hacer pedidos sin ayuda, ya que no se encontró ninguna persona en este grupo que hiciera pedidos con ayuda. Esto puede indicar que los individuos más jóvenes se sienten más cómodos y competentes para realizar pedidos sin asistencia, lo que podría relacionarse con su mayor familiaridad y habilidad con la tecnología.

De forma contraria, cuando se observa el rango de “41 a 50 años”, se puede afirmar que este tiene concentración de personas que reciben ayuda para realizar pedidos y se puede visualizar que va en aumento a medida que aumenta la edad. Este patrón sugiere que puede existir una brecha generacional en la adaptación a la tecnología, donde las personas mayores son más propensas a depender de la ayuda de otros para realizar pedidos.

En el caso de los rangos de edad “51 a 50 años” y “61 años a más” obtienen las dos puntuaciones más altas con 16 y 13 votos respectivamente en la categoría “con ayuda”, por lo que se puede decir que más tienden a depender más de la ayuda para realizar los pedidos en comparación a otros grupos de edad. Asimismo, la distribución desigual de las personas que solicitan ayuda entre los diferentes grupos de edad sugiere que el acceso y la adopción de la tecnología no son uniformes. Este hallazgo refuerza la idea de que ciertos grupos de edad pueden enfrentar más desafíos para adaptarse a nuevas tecnologías en comparación con otros.

Estos resultados sugieren que, al implementar alguna tecnología, es crucial considerar las necesidades y habilidades de diferentes grupos de edad. Por lo que se podrían diseñar estrategias de capacitación específicas e interfaces más amigables para abordar las barreras percibidas por personas de mayor edad.

Figura 35: Tabla de frecuencia de responsable del pedido por edad



1.1.12. Responsable del Pedido por Edad y por Distrito

Debido a que en la Figura 22 se pudo observar que el grupo más representado en la muestra es el de personas de 51 a 60 años, tanto para aquellos que hacen el pedido con ayuda como para los que no, por lo que la variable edad pierde su efecto diferenciador. Se

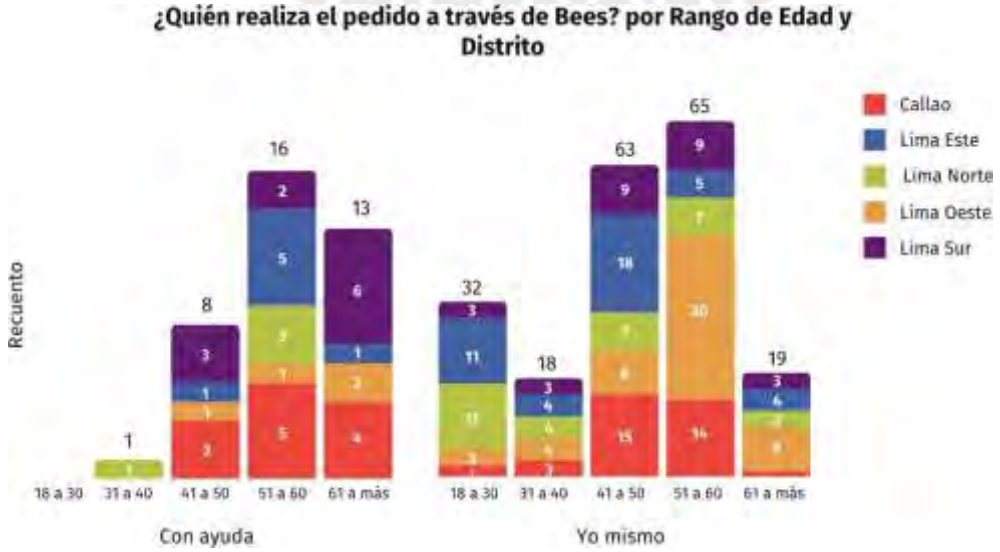
podría argumentar que existen diversos factores que contribuyen a esta brecha generacional, como la falta de familiaridad con la tecnología, la falta de acceso o dispositivos. Por lo que se decidió analizar este rango bajo la variable “distrito”, a fin de poder visualizar el efecto socioeconómico en la realización de pedidos “con ayuda” o “yo mismo”.

Para este análisis es necesario recordar la división de distritos por zonas geográficas mencionadas anteriormente en la Tabla 7. Enfocando el análisis únicamente a los mayores rangos de edad, “51 a 60 años” y “60 años a más”. En el primer caso, existe una presencia significativa de bodegueros de 51 a 60 años que utilizan la plataforma Bees con ayuda en todos los distritos, destacando los distritos de Lima Este (Chaclacayo, Ate, Santa Anita, El Agustino, San Luis, San Juan de Lurigancho y La Molina) y Callao. En el segundo, los bodegueros de 60 años a más tienden a requerir más ayuda, especialmente en Lima Sur (San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo, Villa el Salvador, Lurín, Pachacamac, etc). Por el contrario, en los mismos rangos podemos ver que existe una mayor proporción de aquellos usuarios que no necesitan ayuda para realizar el pedido en los distritos de Lima Oeste (Barranco, Jesús María, Lince, Magdalena, San Borja, San Isidro, Santiago de Surco).

A simple vista se puede afirmar que existe la posibilidad de una influencia de la realidad socioeconómica en la capacidad de las personas para realizar pedidos con o sin ayuda. Asimismo, es posible que las personas de “51 a 60 años” y “60 años a más” que no requieren ayuda tengan mayores recursos económicos, acceso a dispositivos y posiblemente niveles más altos de educación tecnológica en comparación con aquellos que necesitan ayuda, por lo que esto puede contribuir a las diferencias observadas en la capacidad de las personas para realizar pedidos.

Este análisis ofrece un panorama general de la situación actual el cual será profundizado mediante entrevistas cualitativas para obtener insights más detallados sobre los factores que influyen en la adaptación de la tecnología en este grupo demográfico específico.

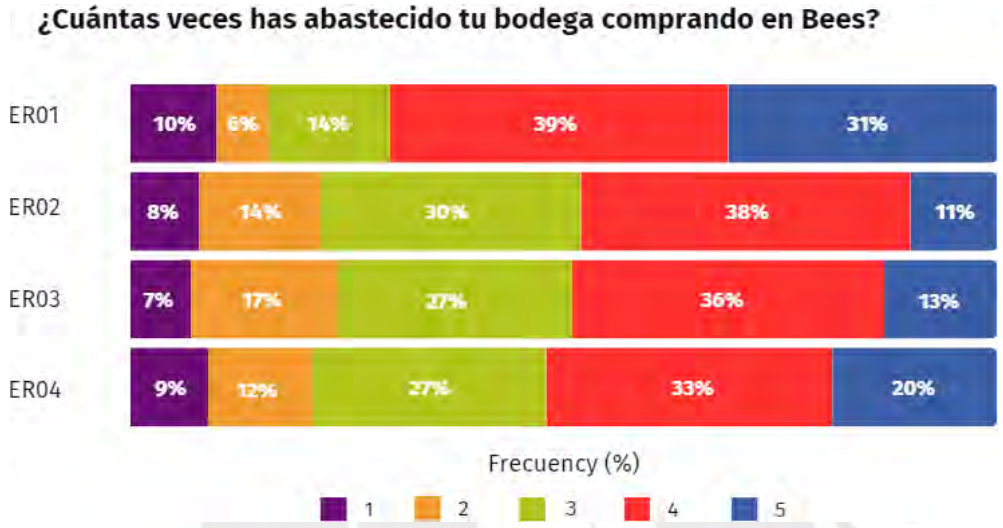
Figura 36: Responsable del pedido por Rangos de Edad por Distrito



1.2. Expectativa de rendimiento

A partir de los resultados obtenidos, en la Figura 22 se evidencian los porcentajes de frecuencia para los indicadores del factor Expectativa de rendimiento. Se muestra que solo una de las variables alcanzó más de un 70% de respuestas con valores 4 o 5; las demás variables concentraron poco más del 60% de respuestas con valor 3 o 4.

Figura 37: Porcentaje de frecuencia del factor Expectativa de rendimiento



Para el enunciado ER01, “El uso de Bees me permite abastecer mi bodega con mayor rapidez”, el 70% de las respuestas fueron afirmaciones de conformidad (valores 4 y 5). Solamente el 16% mostró una postura de disconformidad (valores 1 y 2). De esto se puede inferir que, para la mayor parte de la muestra, utilizar la plataforma Bees les permite abastecer su bodega con mayor rapidez.

Por otro lado, para el enunciado ER02, “Usar Bees me es útil en mi proceso habitual de abastecimiento de mi bodega”, cerca del 49% fueron afirmaciones de conformidad (valores 4 y 5). Asimismo, un 30% mostró una postura de neutralidad. Con ello, se puede evidenciar que casi el 80% de la muestra considera a Bees útil para el proceso habitual de abastecimiento en mayor o menor medida. Esta afirmación resulta atractivo al compararse con la del enunciado ER1, ya que, si bien Bees permite un abastecimiento más rápido de la bodega, no necesariamente sea útil para todos los encuestados de igual medida dentro de lo que implica todo el proceso habitual que realizan para abastecer sus bodegas.

De manera similar, para el enunciado ER03, “Usar Bees aumenta las posibilidades de generar más ingresos netos, ya que me brinda mayores promociones y descuentos exclusivos”, cerca del 50% fueron afirmaciones de conformidad (valores 4 y 5); y un 27% mostró una postura de neutralidad. Con ello, se puede evidenciar que solo un 50% de los encuestados de la muestra considera que Bees aumenta la posibilidad de generar más

ingresos, por mayores promociones y descuentos. Por lo que se puede inferir que estas promociones y descuentos dependen de múltiples factores: tipo de cliente, cantidad de productos por comprar, tipo de productos, cantidad de puntos acumulados, fechas en las que se realizan los pedidos, etc.

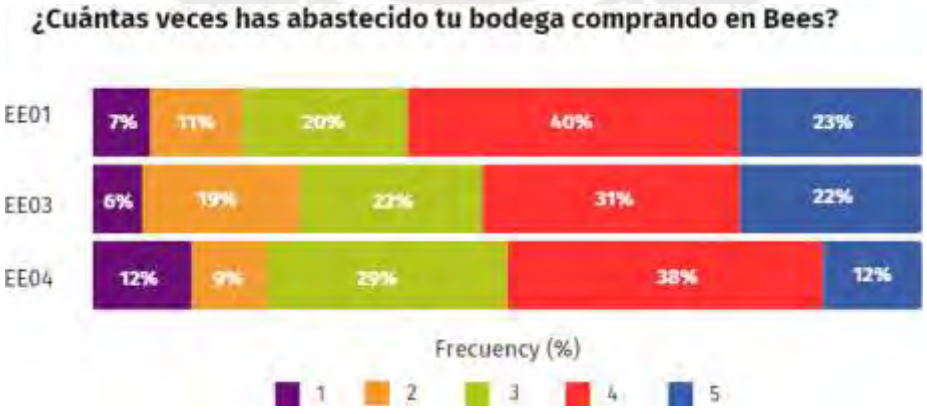
Finalmente, en relación con el ER04, “Puedo encontrar lo que quiero o más del 50% de las cosas que necesito en Bees”, más del 50% de la muestra se encuentra conforme con esta afirmación (valores 4 y 5); y un 27% manifestó que no se encontraba ni de acuerdo ni en desacuerdo. Ante ello, se puede concluir que en general se encuentran muchos productos en Bees, pero podrían ofrecer más o hay productos que no se están considerando, puesto que 3 de 10 personas opinan que no están de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.

La media del factor es de 3.44, la muestra en general está de acuerdo con los enunciados, pero en baja medida. La variable ER01 presenta la media más cercana a 4, mientras que ER02, ER03 y ER04, se acercan más a 3. Finalmente, la Expectativa de rendimiento en suma es un factor con el que la muestra está de acuerdo; sin embargo, aún no logra alcanzar un claro convencimiento de que Bees les genera beneficios o mejoras en su proceso de abastecimiento.

1.3. Expectativa de esfuerzo

Con base en los resultados obtenidos, la Figura 21 ilustra los porcentajes de frecuencia de los indicadores del factor Expectativa de Esfuerzo. Se muestra que de todas las variables alrededor del 50% de respuestas muestran valores de conformidad de 4 o 5; y alrededor del 30% mostró una postura de neutralidad, es decir, ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.

Figura 38: Porcentaje de frecuencia del factor Expectativa de Esfuerzo



Con respecto al EE04, “Cuando se presenta un problema con Bees, sé solucionarlo rápidamente”, el 50% de las respuestas fueron afirmaciones de conformidad (valores 4 y 5). Por otro lado, el 20% mostró una postura de disconformidad (valores 1 y 2) y un 30%, de

neutralidad. De esto se puede inferir que, aproximadamente un 50% de la muestra no considera ser capaz en su totalidad de solucionar problemas en Bees por cuenta propia.

De manera similar, para el enunciado EE01, “Mi interacción con Bees es clara y comprensible”, un poco más del 60% de las respuestas fueron afirmaciones de conformidad (valores 4 y 5). Solamente el 18% mostró una postura de disconformidad (valores 1 y 2). Con ello, se puede evidenciar que más de la mitad de la muestra considera que Bees es una plataforma clara y comprensible. No obstante, un 20% expresó neutralidad por lo que se podría inferir que hay aspectos por considerar y mejorar.

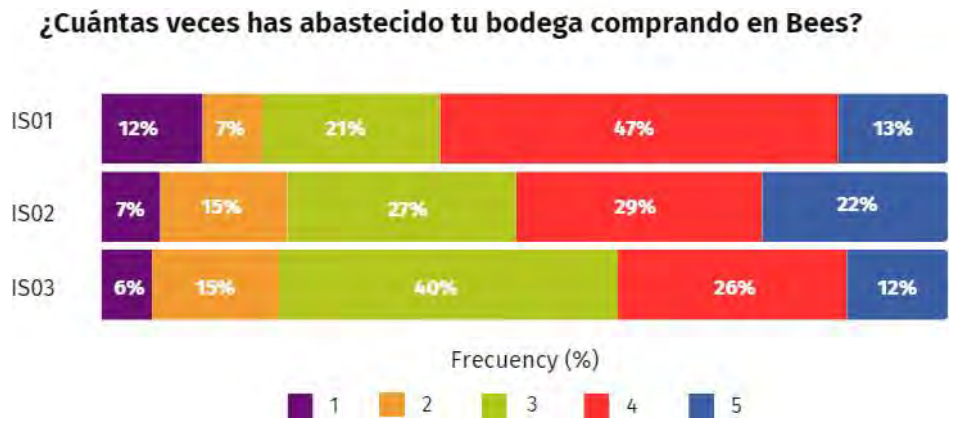
Finalmente, en relación con el EE03, “Aprender a operar Bees es fácil para mí”, poco más del 50% de las respuestas fueron afirmaciones de conformidad (valores 4 y 5). Por otro lado, el 25% mostró una postura de disconformidad (valores 1 y 2) y un 22%, de neutralidad. Ante ello, se puede concluir que casi un 50% de la muestra no considera fácil la operabilidad de Bees.

Sobre la media del factor, esta es de 3.44, igual que el constructo anterior. Esto quiere decir que la muestra en general está de acuerdo con los enunciados, pero en baja medida. La variable EE01 presenta la media más cercana a 4, mientras que EE03 y EE04, se acercan más a 3. Finalmente, la Expectativa de esfuerzo en suma es un factor con el que la muestra está de acuerdo; sin embargo, aún no logra alcanzar un claro convencimiento de que Bees es una plataforma fácil de usar.

1.4. Influencia Social

De acuerdo con los resultados obtenidos, la Figura 23 presenta los porcentajes de frecuencia de los indicadores del factor Influencia Social. Se muestra que de todas las variables alrededor del 50% de respuestas muestran valores de conformidad de 4 o 5; y alrededor del 30% mostró una postura de neutralidad, es decir, ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.

Figura 39: Porcentaje de frecuencia del factor Influencia Social



Para el enunciado IS01, “Las personas que son importantes para piensan que debo usar Bees.”, el 60% de las respuestas fueron afirmaciones de conformidad (valores 4 y 5). Solamente, el 19% mostró una postura de disconformidad (valores 1 y 2) y un 21%, de neutralidad. De esto se puede inferir que, una mayoría de la muestra es aconsejada por su círculo importante a utilizar Bees.

De manera similar, para el enunciado IS02, “Compañeros bodegueros creen que debo usar Bees.”, un poco más del 50% de las respuestas fueron afirmaciones de conformidad (valores 4 y 5). Solamente el 22% mostró una postura de disconformidad (valores 1 y 2) y un 27%, de neutralidad. Con ello, se puede evidenciar que la mitad de la muestra es aconsejada por compañeros bodegueros a usar Bees.

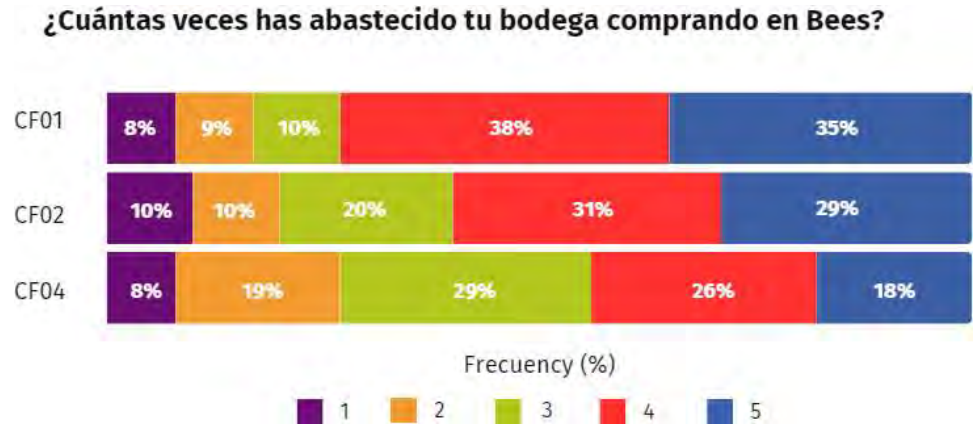
Finalmente, en relación con el IS03, “He recibido capacitaciones eficientes en cuanto al uso de Bees.”, un 38% de las respuestas fueron afirmaciones de conformidad (valores 4 y 5). Por otro lado, el 62% de la muestra mostró una postura de neutralidad a disconformidad (valores 1, 2 y 3). Ante ello, se puede concluir que más de la mitad de la muestra no considera que las capacitaciones que han recibido han sido eficientes, por lo que podría ser un punto para trabajar, que a su vez se puede relacionar con los resultados obtenidos en Expectativa de esfuerzo.

La media del factor es de 3.35, la muestra en general está de acuerdo con los enunciados, pero en baja medida. Sin embargo, las medias de las tres variables IS01, IS02 e IS03 se acercan más a 3. Se puede decir que la variable Influencia social es un factor con el que la muestra está de acuerdo; sin embargo, no refleja ser tan relevante para pensar que existe una gran influencia de parte de las personas importantes para el bodeguero para hacer uso de Bees.

1.5. Condiciones facilitadoras

Basado en los resultados obtenidos, la Figura 24 presenta los porcentajes de frecuencia de los indicadores del factor Condiciones Facilitadoras. Se muestra que, de dos variables, más del 60% de las respuestas muestran valores de conformidad de 4 o 5; y una tercera variable, cuenta con más del 50% de respuestas con una postura de neutralidad a disconformidad (valores 1, 2 y 3).

Figura 40: Porcentaje de frecuencia del factor Condiciones Facilitadoras



Para el enunciado CF01, “Tengo los recursos necesarios para usar Bees”, más del 70% de las respuestas fueron afirmaciones de conformidad (valores 4 y 5). Solamente, el 17% mostró una postura de disconformidad (valores 1 y 2). De esto se puede inferir que, la gran mayoría de la muestra cuenta con los recursos necesarios para usar Bees. Entre estos: computadora, smartphone, tablet, etc.

De manera similar, para el enunciado CF02, “Tengo el conocimiento necesario para usar Bees”, el 60% de las respuestas fueron afirmaciones de conformidad (valores 4 y 5). Por otro lado, un 20% mostró una postura de disconformidad (valores 1 y 2) y un 20% también, de neutralidad. Con ello, se puede evidenciar que más de la mitad de la muestra considera que tiene el conocimiento necesario para utilizar Bees. Esto puede estar relacionado con las capacitaciones que han recibido de parte de Backus.

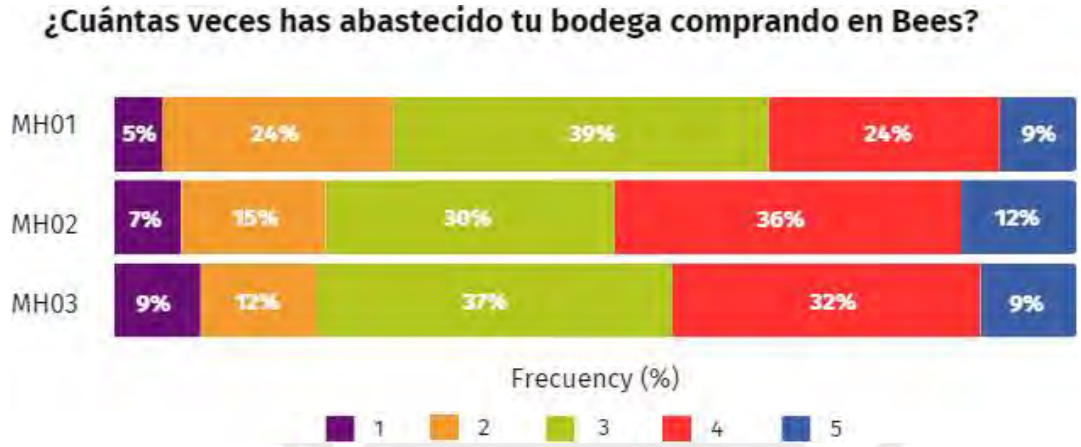
Por último, el CF04, “Puedo conseguir ayuda fácilmente de Backus cuando tengo dificultades utilizando la plataforma de comercio electrónico Bees.”, un 44% de las respuestas fueron afirmaciones de conformidad (valores 4 y 5). Por otro lado, el 27% de la muestra mostró una postura disconformidad (valores 1 y 2); y un 29%, de neutralidad. Ante ello, se puede concluir que más de la mitad de la muestra no considera que pueda conseguir ayuda fácilmente de Backus cuando se presentan dificultades con la plataforma.

La media del factor es de 3.56, la muestra total está de acuerdo con los enunciados. Las variables CF01 y CF02 presentan medias más cercanas a 4, mientras que la variable CF04 se acerca más a 3. Finalmente, las condiciones facilitadoras son un factor con el que la muestra está de acuerdo; sin embargo, aún no logra alcanzar un claro convencimiento de tener los recursos y el apoyo necesario para hacer uso del sistema, ya sea por cuenta propia o de parte de la empresa Backus.

1.6. Motivación hedónica

Con base en los resultados obtenidos, la Figura 25 ilustra los porcentajes de frecuencia de los indicadores del factor Motivación Hedónica. Se muestra que, de todas las variables, alrededor del 65% de las respuestas muestran valores de 3 y 4; y solo alrededor del 10% de las respuestas muestran valores de conformidad de 5.

Figura 41: Porcentaje de frecuencia del factor Motivación Hedónica



Para el enunciado MH01, “Usar Bees no es aburrido”, solamente el 33% de las respuestas fueron afirmaciones de conformidad (valores 4 y 5). Asimismo, alrededor del 68% mostró una postura de neutralidad hasta disconformidad (valores 1,2,3). De esto se puede inferir que la mayoría de los bodegueros de la muestra no califican a Bees como una aplicación divertida.

Por otro lado, para el enunciado MH02, “Usar la plataforma Bees es agradable.”, el 48% de las respuestas fueron afirmaciones de conformidad (valores 4 y 5). Por otro lado, un 52% mostró una postura desde neutralidad a disconformidad (valores 1,2 y 3). Con ello, se puede evidenciar que alrededor de la mitad de la muestra no considera a Bees como una plataforma agradable.

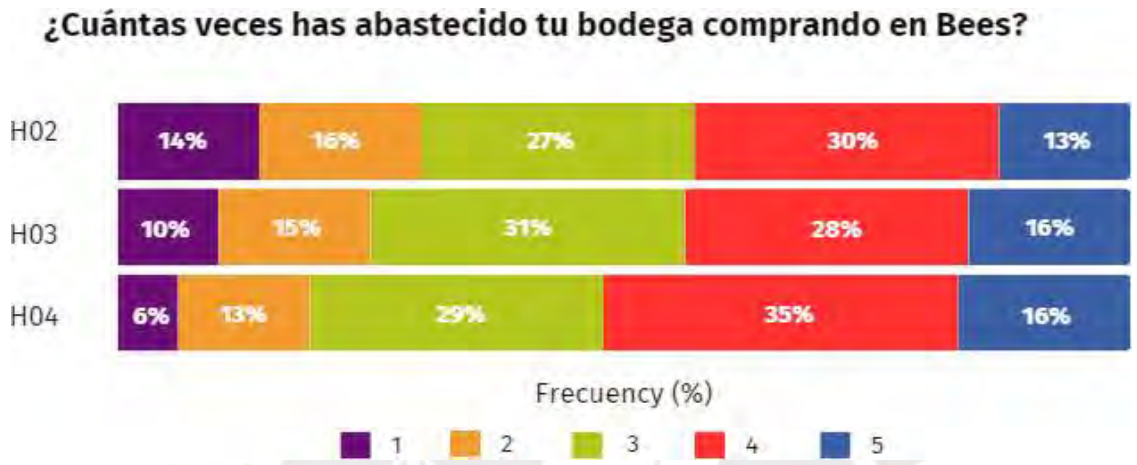
Finalmente, en relación con el MH03, “Usar Bees me hace feliz.”, un 41% de las respuestas fueron afirmaciones de conformidad (valores 4 y 5). Por otro lado, el 21% de la muestra mostró una postura disconformidad (valores 1 y 2); y un 37%, de neutralidad. Ante ello, se puede concluir que más de la mitad de la muestra no asocia Bees con felicidad.

La media del factor es de 3.19, la muestra total está de acuerdo con los enunciados, pero en baja medida. Las tres variables MH01, MH02 y MH03 presentan medias más cercanas a 3. Ante ello, se puede decir que la motivación hedónica es un factor con el que la muestra está de acuerdo, pero en baja medida, ya que la muestra no logra alcanzar un alto grado de satisfacción en el uso de la plataforma de comercio electrónico.

1.7. Hábito

De acuerdo con los resultados obtenidos, la Figura 26 presenta los porcentajes de frecuencia correspondientes a los indicadores del factor Hábito. Se muestra que, de todas las variables,alrededor del 50% de las respuestas muestran valores de 3 o 4; y solo alrededor del 15% de las respuestas muestran valores de conformidad de 5.

Figura 42: Porcentaje de frecuencia del factor Hábito



Para el enunciado H02, “Soy fan de Bees.”, menos del 45% de las respuestas fueron afirmaciones de conformidad (valores 4 y 5). Por el contrario, un 30% mostró una postura de disconformidad (valores 1 y 2); y un 27% una relación de neutralidad. De esto se puede inferir que más del 50% de la muestra es fan de Bees en su totalidad.

De manera similar, para el enunciado H03, “No puedo realizar algún pedido sino es por medio de Bees”, alrededor del 60% de las respuestas fueron afirmaciones de valores 3 y

Sólo un 16% mostró una postura de total conformidad (valor 5) y un 25% de disconformidad (valores 1 y 2). Con ello, se puede evidenciar que la muestra tiene una posición neutral a confirmatoria con respecto a no poder realizar pedidos si no es por Bees.

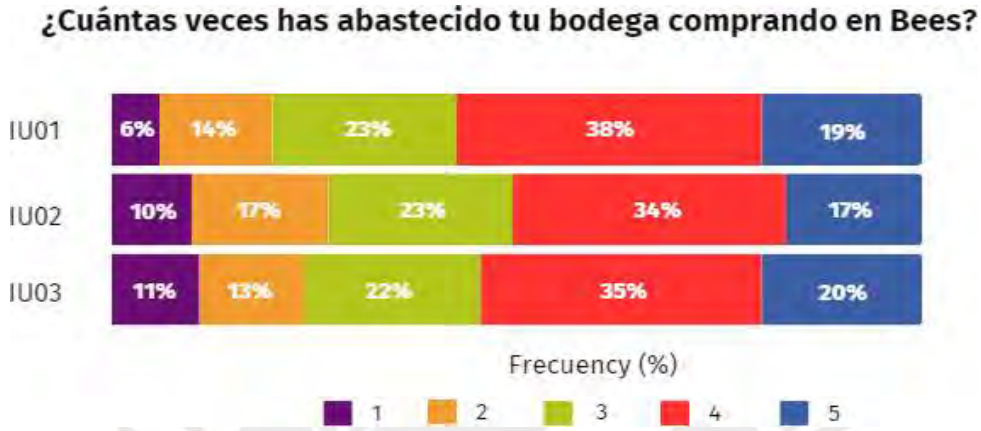
Finalmente, en relación con el H04, “El uso Bees se ha convertido en algo natural para mí.”, un 64% de las respuestas fueron afirmaciones de valores 3 y 4. Por otro lado, solamente el 19% de la muestra mostró una postura disconformidad (valores 1 y 2); y un 16%, de neutralidad. Ante ello, se puede concluir que más de la mitad de la muestra tiene una posición neutral a confirmatoria con respecto a considerar a Bees como algo natural para ellos.

La media del factor es de 3.26, lo que implica que la muestra total está de acuerdo con los enunciados, pero en baja medida. Las tres variables H02, H03 y H04 presentan medias más cercanas a 3. Ante ello, se puede decir que el hábito es un factor con el que la muestra está de acuerdo, pero en baja medida, ya que el uso de Bees no se ha convertido en parte de la rutina diaria de la muestra.

1.8. Intención de uso

Según los resultados obtenidos, en la Figura 27 se muestran los porcentajes de frecuencia para los indicadores del factor Intención de Uso. Se muestra que, de todas las variables, más del 50% de las respuestas muestran valores de 4 o 5; y alrededor del 23% de las respuestas muestran disconformidad (valores 1 y 2).

Figura 43: Porcentaje de frecuencia del factor Intención de Uso



Para el enunciado IU01, “Pretendo continuar usando Bees en el futuro.”, el 57% de las respuestas fueron afirmaciones de conformidad (valores 4 y 5). Por el contrario, un 20% mostró una postura de disconformidad (valores 1 y 2); y un 23% una relación de neutralidad. De esto se puede concluir que más del 50% de la muestra pretende continuar usando Bees.

De manera similar, para el enunciado IU02, “Siempre trato de usar Bees en mi vida diaria”, alrededor del 50% de las respuestas fueron afirmaciones de conformidad (valores 4 y 5) y un 27% de disconformidad (valores 1 y 2). Con ello, se puede evidenciar que, si bien la mitad de la muestra busca utilizar Bees en su día a día, un porcentaje significativo no la considera como uso en su rutina diaria.

Finalmente, en relación con el IU03, “Quiero seguir usando la plataforma de comercio electrónico Bees frecuentemente.”, un 55% de las respuestas fueron afirmaciones de conformidad (valores 4 y 5). Por otro lado, el 23% de la muestra mostró una postura disconformidad (valores 1 y 2); y un 22%, de neutralidad. Ante ello, se puede concluir que más de la mitad de la muestra tiene una disposición a usar Bees frecuentemente.

La media del factor es de 3.40, se puede decir que la muestra total está de acuerdo con los enunciados. La variable IU01 presenta una media más cercana a 4, mientras que las variables IU02 e IU03, se acercan más a 3. Ante ello, se puede decir que la intención de uso es un factor con el que la muestra está de acuerdo, existe una propensión de la muestra a seguir usando la plataforma, sin embargo, se esperaría resultados más favorables. En las siguientes secciones, se analizará de manera cuantitativa estos resultados, identificando los

constructos más relevantes y los que más influencian en la intención de uso que finalmente decanta en el uso de la plataforma.

2. Análisis previo a la aplicación del SEM

2.1. Análisis de Fiabilidad

Como se explicó en la sección anterior, es fundamental evaluar la idoneidad de la base de datos antes de desarrollar un análisis SEM. En este sentido, se llevó a cabo un análisis de fiabilidad utilizando el Alfa de Cronbach como indicador. Los procedimientos fueron ejecutados mediante el software Jamovi. En la Tabla 9 se detallan los valores del Alfa de Cronbach para cada factor del modelo, con un mínimo de 0.803 y un máximo de 0.917. Dado que todos los factores superan el umbral de 0.7, se concluye que poseen una sólida consistencia interna, es decir, los hace confiables para la implementación del SEM.

Tabla 9: Análisis de fiabilidad de los factores

Factores	Alfa de Cronbach	¿Cumple el criterio (>0.7)?
Expectativa de Rendimiento (ER)	0.917	Sí
Expectativa de Esfuerzo (EE)	0.903	Sí
Influencia Social (IS)	0.906	Sí
Condiciones Facilitadoras (CF)	0.803	Sí
Hábito (H)	0.865	Sí
Motivación Hedónica (MH)	0.841	Sí
Intención de Uso (IU)	0.902	Sí

2.2. Análisis Confirmatorio

El análisis factorial busca identificar patrones en un conjunto de variables observadas. El propósito principal es disminuir la dimensionalidad de los datos, lo que implica condensar la información de numerosas variables en un conjunto más reducido de factores no observados o latentes (Hair et al., 2014).

Después de evaluar la fiabilidad, se realiza un análisis factorial confirmatorio para probar hipótesis específicas. Este análisis se centra en proporcionar evidencia sobre la validez de un constructo, además de confirmar o refutar el modelo teórico elegido.

En primer lugar, agrupamos los elementos según sus constructos, colocando el nombre de cada variable según corresponda. Después de ello, al generarse la data, le solicitamos al programa que nos muestre los índices de modificación para comprobar la validez de los indicadores CFI, TLI y RMSEA. Se espera que los índices de ajuste comparativos CFI (Comparative Fit Index) y TLI (Tucker-Lewis Index) sean mayores que 0.9 como mínimo, y que RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) sea menor a 0.08.

Al realizar el análisis, se obtuvo 0.925 en el índice CFI y 0.909 de TLI. Lo que significa

que los resultados apenas superan el umbral establecido para indicar un ajuste aceptable del modelo. Por otro lado, el índice RMSEA obtenido, con un valor de 0.0948, excede el umbral deseado de 0.08.

Figura 44: Primer Análisis Factorial Confirmatorio

Medidas de Ajuste

			IC 90% del RMSEA	
CFI	TLI	RMSEA	Inferior	Superior
0.925	0.909	0.0948	0.0858	0.104

Como se puede observar, los indicadores no se encuentran dentro de los rangos esperados, lo que sugiere que el ajuste del modelo no cumple con los criterios establecidos, por lo que para mejorar los valores se ha optado por realizar lo que se conoce comúnmente como "podar el modelo" (Berlan, 2022, 42m21s). La idea consiste en eliminar elementos que no están contribuyendo significativamente al ajuste o que están causando problemas en términos de índices de ajuste insatisfactorios. En la plataforma Jamovi, se puede realizar ajustes en el modelo, como eliminar relaciones o variables latentes específicas, y luego volver a evaluar los índices de ajuste para determinar si la eliminación mejora la calidad del ajuste del modelo (Berlan, 2023, 43m10s).

Figura 45: Índices de Modificación en la primer Análisis Factorial Confirmatorio

Índices de Modificación

Cargas de los Factores - Índices de Modificación

	ER	EE	IS	CF	H	MH	IU
ER01		0.3043	2.8338	0.2772	2.128	2.29033	0.8359
ER02		0.9225	6.43e-4	0.8139	1.047	0.06280	0.4005
ER03		2.5095	2.17e-4	0.7517	6.805	4.07066	3.0246
ER04		0.0509	3.9348	0.8186	0.751	0.54770	0.1708
EE01	13.792		9.9641	0.0898	0.112	0.59378	0.7602
EE02	40.439		44.1388	1.8579	6.295	0.00199	0.2553
EE03	17.025		16.2229	4.3031	3.626	0.25388	1.8875
EE04	46.882		43.2329	0.0990	1.221	0.14725	0.0419
IS01	1.328	0.5470		2.0375	0.854	1.17376	0.2009
IS02	0.446	1.7073		0.8287	1.124	0.22732	3.1129
IS03	1.570	1.8122		0.0215	0.703	0.05425	0.4936
IS04	0.407	1.8513		11.2047	3.428	5.86936	4.7073
CF01	0.442	0.0242	0.6218		2.469	0.68498	3.0590
CF02	4.665	0.0596	6.1609		0.319	0.19114	2.2045
CF03	6.170	1.6929	6.3660		6.102	1.65572	3.4680
CF04	0.190	1.5607	0.0525		11.736	2.54138	2.8616
H01	13.240	13.6220	12.4547	12.8339		0.16050	0.7141
H02	0.363	2.5725	0.4250	0.2833		0.90438	0.8310
H03	0.179	0.0560	0.0533	0.1161		0.43945	0.1182
H04	6.566	4.3133	6.3450	7.0224		2.50021	0.0209
MH01	4.784	1.8212	5.5151	4.1525	1.366		0.0366
MH02	33.623	25.4794	35.1293	31.2166	2.371		6.0494
MH03	9.371	10.6751	9.2572	9.8419	0.106		5.3628
IU01	1.008	3.2483	1.3670	2.4637	0.986	0.99738	
IU02	4.894	0.5933	4.3793	0.4815	2.163	0.90850	
IU03	11.497	7.0202	11.7426	5.4299	0.283	9.58e-5	

Al observar el diagrama, se procede a revisar las cargas factoriales de cada elemento. Las cargas factoriales indican la fuerza de la relación entre las variables observadas y las variables latentes. Se pueden identificar las cargas factoriales más altas y evaluar si estos elementos están contribuyendo de manera significativa al modelo. Después de ello, se evalúa los elementos en función de la teoría subyacente a la investigación, podemos eliminar alguno sin afectar el modelo teórico, pero no podemos dejar menos de tres elementos dentro de una variable ya que es el número mínimo para que un constructo sea válido (Berlán, 2023, 43m 39s).

Al determinar los elementos con mayores cargas factoriales y que, a su vez, no contribuyen significativamente al modelo, se optó por eliminar los siguientes:

- EE02: “Bees me resulta fácil de usar”
- IS04: “En general, Backus me ha apoyado en el uso de Bees”
- CF03: “Bees me permite pagar mis pedidos con facilidad”
- H01: “El uso de Bees se ha convertido en un hábito para mí”

Al realizar dicho cambio, se procede a ejecutar nuevamente la prueba de Análisis Factorial Confirmatorio, en la que se obtuvo 0.967 en el índice CFI y 0.959 de TLI. Por otro lado, el índice RMSEA obtenido, con un valor de 0.0636, evidentemente los indicadores mostraron notables diferencias con respecto a los resultados anteriores, lo que demostró que la elección de elementos a eliminar fue correcta.

Figura 46: Segundo análisis factorial confirmatorio

Medidas de Ajuste

			IC 90% del RMSEA		
CFI	TLI	RMSEA	Inferior	Superior	AIC
0.967	0.959	0.0636	0.0539	0.0732	11182

2.3. Segundo Análisis de Fiabilidad

Finalmente, aunque todas las variables hayan obtenido un puntaje mayor al 0.7 esperado en el Alfa de Cronbach en el primer análisis de fiabilidad, al eliminar elementos para mejorar los índices del análisis confirmatorio es necesario realizar nuevamente el análisis de fiabilidad para comprobar que las variables siguen siendo confiables para la implementación de un análisis SEM.

En la Tabla 10 se detallan los valores del Alfa de Cronbach para cada factor del modelo, con un mínimo de 0.883 y un máximo de 0.924. Dado que todos los factores superan el umbral de 0.7, se concluye que poseen una sólida consistencia interna, a pesar de haber eliminado elementos dentro de las variables.

Tabla 10: Segundo Análisis de fiabilidad de los factores

Factores	Alfa de Cronbach	¿Cumple el criterio (>0.7)?
Expectativa de Rendimiento (ER)	0.924	Sí
Expectativa de Esfuerzo (EE)	0.909	Sí
Influencia Social (IS)	0.883	Sí
Condiciones Facilitadoras (CF)	0.83	Sí
Hábito (H)	0.849	Sí
Motivación Hedónica (MH)	0.834	Sí
Intención de Uso (IU)	0.943	Sí

Después de realizar el análisis de fiabilidad y el análisis confirmatorio, se determinó que la matriz de datos es adecuada para el análisis SEM del modelo UTAUT 2. A continuación, se muestran los resultados de dicho análisis.

3. Resultados a partir del modelo de ecuaciones estructurales SEM

3.1. Análisis

En primer lugar, se observa el indicador chi cuadrado (χ2), este indicador se tiene en cuenta para evaluar el ajuste de la muestra al modelo propuesto. La hipótesis nula implícita de SEM es que la muestra observada y las matrices de covarianza estimados por SEM son iguales, lo que significa que el modelo se ajusta perfectamente (Hair et al., 2010).

Una diferencia importante entre SEM y otras técnicas multivariadas ocurre en esta prueba estadística: la prueba de bondad de ajuste (GOF). Para otras técnicas normalmente se busca un valor p más pequeño (menos de 0,05) para demostrar que existe una relación significativa. Pero con la prueba χ2 GOF en SEM, se hacen inferencias de una manera que en algunos aspectos es exactamente opuesta (Hair et al., 2010). En otras palabras, si el valor es estadísticamente significativo ($p < 0,05$), el ajuste del modelo es pobre en comparación a la muestra. Por el contrario, si $p \geq .05$, se considera que el modelo se ajusta de forma adecuada a la muestra (Walker & Smith, 2017).

En línea con ello, encontramos que p value es de 0,109 (ver figura 45), mayor que 0,05, por lo que no hay problemas con el ajuste.

Figura 47: Chi cuadrado

Model tests

Label	X^2	df	p
User Model	211	187	0.109
Baseline Model	110766	231	< .001
Scaled User	411	187	< .001
Scaled Baseline	24977	231	< .001

En segundo lugar, se examinan los índices de ajuste absolutos, que muestran en qué medida el modelo observado en la matriz de covarianza coincide con la matriz de covarianza del modelo implícito. Un resultado menor indica un mejor ajuste del modelo (Chen, 2007 citado en Jordan, 2021).

Entre estos índices se encuentra el RMSEA (Root mean squared error of aproixmation), el cual se recomienda para una muestra de mínimo 200 casos, y si es una

muestra menor, usarlo con precaución (Lai, 2020 citado en Jordan, 2021). Asimismo, otro índice de ajuste absoluto es el SRMR (Standardized root mean square residual), el cual resulta más eficaz que el anterior en rechazar modelos que no se ajusta estrechamente cuando las muestras son pequeñas (Shi et al., 2019 citado en Jordan, 2021). En este caso, se obtuvo un SRMR de 0,035 y un RMSEA de 0,023 (Ver figura 46). Para ambos, es recomendable un valor igual o inferior a 0,08 (Cho et al., 2020). En línea con ello, se dice que el modelo se ajusta adecuadamente a la muestra.

Figura 48: SRMR & RMSA

Fit indices

			95% Confidence Intervals		
Type	SRMR	RMSEA	Lower	Upper	RMSEA p
Classical	0.035	0.023	0.000	0.038	0.999
Robust	0.033				
Scaled	0.033	0.072	0.062	0.081	< .001

En tercer lugar, se evaluó el CFI (Comparative fit index). Este indicador cabe resaltar que no es muy sensible al tamaño de la muestra y busca comparar el ajuste de un modelo objetivo con el ajuste de un modelo nulo o independiente (Hair et al., 2010). Si CFI tiene un valor mayor o igual a 0,95, se considera que el modelo se ajusta a la muestra (Lai, 2020).

Según ello, el CFI es mayor a 0,90 (Ver figura 49). Lo que también comprueba el ajuste del modelo.

Figura 49: CFI

User model versus baseline model

	Model
Comparative Fit Index (CFI)	1.000
Tucker-Lewis Index (TLI)	1.000
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)	1.000
Relative Noncentrality Index (RNI)	1.000
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)	0.998
Bollen's Relative Fit Index (RFI)	0.998
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)	1.000
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.808

De esta manera, se concluye que el ajuste del modelo es el adecuado, y se procede a analizar las relaciones entre las variables.

A continuación, se observa el p value de cada relación establecida IU←ER, IU←EE, IU←IS, IU←CF, IU← H e IU←MH (ver figura 40). Se observa que los únicos valores de p menores a 0,05 son los dos últimos. Esto indica que las cuatro primeras variables no tienen efecto sobre la intención de uso. Es decir, sólo existe una relación significativa entre la variable pred hábito y la variable dependiente intención de uso, así como la variable pred motivación hedónica y la variable dependiente intención de uso.

Figura 50: SEM

Parameters estimates

				95% Confidence Intervals				
Dep	Pred	Estimate	SE	Lower	Upper	β	z	p
IU	ER	0.0251	0.361	-0.682	0.732	0.0274	0.0695	0.945
IU	EE	0.7260	0.454	-0.164	1.616	0.7094	1.5989	0.110
IU	IS	-0.3254	0.536	-1.376	0.725	-0.3212	-0.6071	0.544
IU	CF	-0.3611	0.498	-1.337	0.615	-0.2699	-0.7251	0.468
IU	H	0.4754	0.107	0.266	0.685	0.4490	4.4427	< .001
IU	MH	0.4751	0.137	0.206	0.745	0.3983	3.4553	< .001

3.2. Moderación

Como se mencionó en la explicación del modelo UTAUT 2, las variables moderadoras son edad, género y experiencia de los bodegueros encuestados. El siguiente análisis se podrá visualizar en el Anexo F, Anexo G y Anexo H.

En primer lugar, en cuanto a la variable Edad, esta modera a las variables independientes Hábito, Condiciones Facilitadoras y Motivación Hedónica. Al analizar el efecto moderador de esta variable se puede observar que existe una relación significativa entre las variables independientes (hábito, condiciones facilitadoras y motivación hedónica) y la Intención de Uso. Sin embargo, también se puede observar que la edad no tiene un efecto significativo como moderador en la relación entre estas variables y la intención de uso.

En segundo lugar, se tiene la variable moderadora Género que también modera a las variables independientes Hábito, Condiciones Facilitadoras y Motivación Hedónica. Al analizar el efecto moderador, se obtienen valores similares con el resultado anterior. Se puede evidenciar que existe una relación significativa entre las variables independientes (hábito, condiciones facilitadoras y motivación hedónica) y la Intención de Uso. Sin embargo, también se obtiene que el género no tiene una interacción significativa como moderador en la relación entre estas variables y la intención de uso.

En tercer lugar, con respecto a la variable moderadora Experiencia, esta modera

únicamente a las variables Hábito y Motivación Hedónica. Para el análisis del efecto moderador de esta variable se obtiene el mismo resultado que en los casos anteriores. Se logra probar que existe una relación significativa entre las variables independientes (hábito y motivación hedónica) y la Intención de Uso. Sin embargo, también se obtiene que la experiencia no tiene una interacción significativa como moderador en la relación entre estas variables y la intención de uso.

En resumen, ninguna de las variables moderadoras (Edad, Género, Experiencia) tiene un efecto significativo en la modulación de esta relación, lo que sugiere que estas variables no cambian sustancialmente la asociación entre las variables independientes y la Intención de Uso.

4. Resultados a partir de las encuestas realizadas

Como se indicó previamente, para profundizar en los resultados de carácter cuantitativo (sección anterior) y responder a los siguientes objetivos, se empleó el Análisis de Impacto de Red:

- OE4: Identificar los principales cambios en el proceso de abastecimiento a partir de la incorporación de la tecnología.
- OE5: Analizar cómo la plataforma de comercio electrónico Bees afecta la relación entre la empresa Backus y los bodegueros.

En el capítulo previo se planteó la definición del alcance y objetivos del análisis, así como la identificación de los actores involucrados y las relaciones. Continuando con la etapa de recolección de datos, se realizaron entrevistas a 10 bodegueros que previamente habían completado la encuesta y estos son los resultados que se obtuvieron:

Con respecto a los principales cambios en el proceso de abastecimiento con Bees, se identificaron los siguientes:

4.1. Mayor rapidez y comodidad

Al respecto, Takeshi comenta lo siguiente:

> Antes de utilizar Bees, se acercaba un distribuidor personalmente con un catálogo de productos y me daba las promociones. Ahora, se omite esta interacción con el distribuidor y lo que se hace es hacer el pedido por medio de la aplicación. Es más rápido. Lo que dificulta hacerlo de la manera antigua es que quien está atendiendo tiene que seguir atendiendo, entonces tengo que atender al distribuidor, pero también a los clientes que llegan.

Asimismo, River, comenta que “Agiliza un poco más el proceso con el aplicativo Bees, resulta más conveniente, tener los precios a la mano sin tener que estar preguntando a los vendedores”.

De igual manera, César menciona que “Antes tenía que esperar a que el chico venga, algunas veces se demoraba y tenía que ir a comprar a otro minorista para abastecerme”.

En la misma línea, Takeshi también hace énfasis al tiempo que tardaba en hacer el pedido, y al tiempo que tarde ahora con Bees:

> Antes me tomaba tranquilamente 30 minutos atenderlo, entre que llegaban clientes y los atendía también, porque hay que sacar costos y ver sí la promoción que me están ofreciendo me conviene o no. Ahora, en mis tiempos muertos, puedo ver el aplicativo, es más rápido porque no estoy preguntando a nadie precios. Ahora me tardo unos 10 minutos e incluso tiene el plus de que puedo usarlo en el momento en el que crea conveniente.

Una opinión diferente es la de Diego, quien comenta “Antes venía el patita y nos quedábamos conversando 10-20 minutos, y me ayudaba con cualquier duda que tenía. Ahora es un poco más tedioso, ya que la plataforma es media complicada para mí, no sé bien qué digitar”.

No obstante, se puede concluir que para la mayoría de los bodegueros el uso de Bees les permite realizar sus pedidos de forma más rápida y cómoda, sin tener que esperar la visita de los vendedores de Backus o llamarlos por teléfono. Además, pueden hacer sus pedidos en cualquier momento y desde cualquier lugar, sin interrumpir la atención a sus clientes. El tiempo promedio que les toma hacer un pedido por Bees es de 10 a 15 minutos, mientras que antes podía demorar hasta 40 minutos.

4.2. Mayor acceso a promociones y descuentos

Al respecto, Takeshi comenta lo siguiente:

> Las promociones por campañas se mantienen. Pero ahora noto más descuentos en el aplicativo, especialmente en latas de cerveza. Asimismo, con Bees puedes canjear puntos por cada compra. Es una especie de plus que brinda Bees, como un cashback. Al momento de canjear ya es trabajo del bodeguero evaluar qué producto comprar, uno que por su precio pueda obtener mayor margen de ingresos.

En la misma línea, River, comenta que “Al margen del canje de los puntos, con el aplicativo los descuentos se visualizan mejor, y las promociones están a la mano para considerarse a la hora de la compra”.

Por otro lado, al margen de las promociones y descuentos, Gloria nos comenta lo siguiente: “Con Bees ahora hay más descuentos. Lo bueno es que ahora se respeta el precio, mientras que yo también respete el precio sugerido, ellos me dan puntos”. Es decir, Backus está utilizando también los puntos como incentivo para que sus bodegueros respeten el precio acordado, con miras a una estandarización de precios, que también beneficia a los bodegueros al momento de la compra.

En suma, los bodegueros también valoran que Bees les ofrece más promociones y descuentos que antes, tanto en productos como en puntos que pueden canjear por regalos o artefactos. Esto les resulta más conveniente y atractivo que la forma anterior de hacer sus pedidos. Asimismo, Bees les permite visualizar mejor los precios y las ofertas disponibles, y les garantiza que se respeten los precios sugeridos por Backus, siempre que ellos también los respeten.

4.3. Mayor incidencia de errores o demoras en la entrega de los pedidos

Otro cambio que genera insatisfacción en algunos bodegueros es el aumento de errores o demoras en la entrega de los pedidos, que atribuyen a la falta de coordinación entre la plataforma y el sistema de distribución de Backus.

Al respecto, Takeshi nos comenta lo siguiente:

> Han aumentado con el dispositivo, en varias ocasiones, de 10, 3-4, no llega mi pedido. Como también abastecen a tiendas más grandes, al minorista lo chancan. Cuando esto pasa, llamo a mi contacto de primera línea, los distribuidores. Ellos se comunican con Backus y recién ahí me dan una respuesta. Antes no tenía estos problemas, como era presencial, en persona buscan arreglar los problemas o mis dudas. Ahora cuando no llega mi pedido, solo recibo un mensajito por la aplicación, ¿yo qué hago con mi ausencia de stock?

De igual manera, River nos comenta que “A veces he realizado un pedido y se multiplica en la aplicación, el sistema se lagea o puede fallar”.

Por otro lado, algunos bodegueros también señalan que el proceso de devolución o cambio de productos es engorroso y que el servicio al cliente es deficiente o nulo. Estos problemas afectan el abastecimiento de sus bodegas y sus ventas.

En este sentido, César, comenta que “Antes tenía al chico y le podía regresar a él directamente. Ahora cuando pido algo de más no tengo cómo regresarlo. Estoy generando un gasto, no es una inversión ahorita”.

Takeshi, refuerza este sentir al comentar que “Bees sigue siendo pobre en el servicio de atención al cliente, el servicio es nulo prácticamente”. River también menciona que “se debe mejorar el proceso de cambio de un producto, es muy extenso”. Finalmente, en línea

con este descontento Alberto menciona que “hay veces que me he equivocado en la digitación de los pedidos y el hacer la devolución de los productos me resulta un poco tedioso, ya que la plataforma no la capta muy bien, y el servicio al cliente que me dan es un poco difícil también”.

4.4. Menor comunicación y contacto personal con los representantes de Backus

Un cambio que no todos los bodegueros ven positivo es la disminución de la comunicación y el contacto con los representantes de Backus, que antes venían personalmente a sus bodegas o los llamaban por teléfono. Algunos bodegueros prefieren mantener esa relación directa, ya que les brinda confianza, asesoría y solución de problemas.

Ante ello, Diego comenta lo siguiente:

> Antes tenía contacto directo con ‘un patita’ que me contactaba por WhatsApp, trabajador de Backus. Si yo me confundía en algún pedido, él lo podía corregir. Cada que venía también me daba promociones. Prefiero el proceso de antes, porque él me podía ayudar de una manera más directa.

Otros, en cambio, consideran que la comunicación por WhatsApp o por la aplicación es suficiente y más práctica. Para Takeshi la frecuencia de comunicación no ha cambiado, simplemente el medio. De esta manera, comenta lo siguiente:

> La aplicación no ha cambiado la frecuencia de comunicación. Actualmente se comunican semanalmente, siempre le están dando seguimiento a lo que pedimos. Tenemos una línea de consumo mínimo con Backus, sí no llegamos al consumo mínimo ellos nos van indicando el porcentaje de avance y nos recuerdan hacer el pedido. Al margen de ello, Backus tiene un sistema de clientes preferentes en función de cuánto consumes mensualmente. Hoy por hoy, podría decir que hay una mayor comunicación por el tema de WhatsApp. Ahora los puedo contactar durante la semana en su horario y normal. Antes me limitaba a su llamada. La virtualidad ha ayudado a este acercamiento y al contacto con los distribuidores.

Bajo este cambio en la comunicación y contacto con la empresa, se puede abordar también cómo la plataforma de comercio electrónico Bees afecta la relación entre empresa-bodega. Como ya se ha mencionado en líneas anteriores, ahora existe un menor contacto personal. Antes, los bodegueros recibían la visita de los vendedores o distribuidores de Backus, quienes les ofrecían los productos, las promociones y les tomaban los pedidos. Ahora, los bodegueros pueden hacer sus pedidos directamente desde la aplicación, sin necesidad de esperar al vendedor. Esto ha reducido la frecuencia de las visitas y la comunicación directa con los representantes de Backus.

A partir de ellos, algunos bodegueros manifiestan que su relación con la empresa

Backus se ha deteriorado o enfriado, ya que han perdido contacto directo con los representantes, ya que antes sentían un servicio más personalizado y una ayuda más eficaz antes dudas y problemas. En esta línea, Diego comenta lo siguiente:

> Bueno antes tenía un poco más de afinidad con la empresa ya que había un representante el cual venía a mi bodega y podía charlar con él y me ofrecía todas las promociones. Ahora siento la empresa un poco más lejana ya que no hay nadie quién me pueda contactar, es un servicio al cliente por la plataforma, por llamada o por WhatsApp.

De la misma forma, César menciona que “la relación con Backus ahorita es muy fría, antes tenía al chico con quien hablaba. Antes estaba mejor”. Adicionalmente, Aura comparte que “la empresa no ha estado muy presente. A veces cuando hay cosas de “marca” y quieren hacer campañas sí aparecen”. Finalmente, Alberto menciona que “no priorizan la relación con sus bodegueros, sólo es una forma de imponer el sistema de la empresa que les facilita a ellos”.

Por otro lado, al margen de esta percepción negativa sobre la nueva relación empresa-bodeguero, hay quienes expresan que su relación con la empresa Backus se ha mantenido igual que antes o que incluso ha mejorado, ya que siguen recibiendo visitas y capacitaciones de los vendedores, así como buenas promociones y descuentos. Además, valoran el sistema de puntos que les permite canjear regalos y productos por sus compras, y ven en ello una forma de incentivo y apoyo de parte de la empresa.

Por ejemplo, Rivers comenta lo siguiente:

> Siempre hemos trabajado en equipo, este año han venido los dueños de Backus a supervisar porque han querido mostrar el aplicativo Bees. Yo creo que siempre están pendientes de nosotros, valoro mucho su sistema de marketing, me apoyan con los afiches y me facilitan máquinas.

De igual manera Gloria menciona que “Mi relación con Backus siempre ha sido buena, prefiero la aplicación, en muchos aspectos esto nos ha facilitado mucho, pero también pienso que es importante que vengan, mantener esa comunicación directa”.

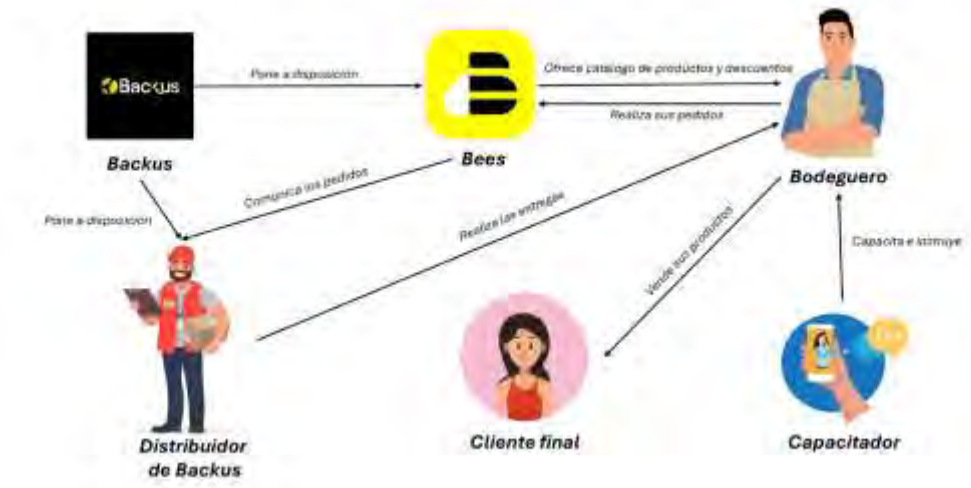
Por último, un aspecto importante a considerar que influye en las percepciones de los entrevistados son las capacitaciones recibidas sobre el uso de Bees. Si bien la empresa Backus realizó capacitaciones virtuales durante el 2020, la mayoría de los bodegueros entrevistados no recibió de manera virtual alguna asesoría, pero sí de manera presencial y breve de parte del vendedor que los atendía. Takeshi nos comenta lo siguiente: “Recibí capacitaciones de parte del vendedor que ya nos atendía. En principio mi madre es la que se encarga al 100% de la tienda, pero al no entender el aplicativo, el vendedor me enseñó el paso a paso, lo que necesito, la creación de mi cuenta, etc.”.

Asimismo, Aura comparte que “No recibí capacitación, fue un problema porque la

aplicación la usa mi hijo, y a veces depende de su disponibilidad para que realice el pedido". En la misma línea, Rivers expresa que de alguna manera ha recibido capacitaciones no planificadas con su vendedor. "Como igual vienen para comentar alguna novedad sobre la semana o preguntar si he realizado los pedidos, o a hacer seguimiento, ahí aprovecho y le pregunto sobre alguna duda que tengo e intentan ayudarme".

Finalmente, con toda la información recolectada en las entrevistas, se puede entender mejor las interacciones entre los actores a partir de la implementación de Bees.

Figura 51: Relaciones entre los actores posterior a la implementación de Bees



Backus pone a disposición la plataforma de comercio electrónico Bees y a su vez a los distribuidores de Backus. Ahora, vemos que la figura de la fuerza de ventas ya no figura en la red y ha sido reemplazada por la plataforma. Es Bees quien ofrece el catálogo de productos y descuentos a los bodegueros. Sin embargo, son éstos quienes deben ingresar a la plataforma y realizar sus pedidos. Esto implica una acción con mayor autonomía y responsabilidad de la que tenían antes. El sistema de Bees comunica los pedidos y las fechas de entrega a los distribuidores quienes sí continúan realizando las mismas funciones previo a la implementación de la estrategia. De esta manera, el bodeguero se abastece y logra cumplir con la venta de sus productos a los clientes finales. No obstante, hay un nuevo actor que participa en esta red, los capacitadores de Bees. En su momento, éstos instruyeron y guiaron al bodeguero a realizar sus compras por la nueva plataforma.

Es así como la red se ha expandido y se han centralizado funciones en la nueva plataforma. Bees está conectado con la empresa, con el distribuidor, con el bodeguero, con el capacitador e indirectamente es quien abastece al cliente final. Si analizamos otro cambio, el bodeguero también comienza a establecer nuevas relaciones: el capacitador, y a su vez con la misma plataforma, en la que él debe asumir mayor autonomía e independencia con la toma de decisiones.

Con este nuevo análisis de red una vez implementada la nueva estrategia: Bees, es posible identificar las dependencias en ella, a través de la teoría de la dependencia de recursos (Pfeffer & Salancik, 1978). Para ello, responderemos a seis factores que expone la teoría:

4.5. Cambio en las fuentes de recursos

La tecnología, a través de la plataforma Bees, ha transformado significativamente las fuentes de recursos críticos:

- Inventario: La digitalización permite un seguimiento en tiempo real del inventario, reduciendo el riesgo de desabastecimiento y optimizando la gestión de stock.
- Datos de ventas: La plataforma proporciona datos precisos y actualizados sobre las ventas, lo que facilita la toma de decisiones informadas y la planificación estratégica.

4.6. Reducción de la incertidumbre

La tecnología ha jugado un papel crucial en la reducción de la incertidumbre en el abastecimiento:

- Información precisa y oportuna: La plataforma Bees ofrece datos en tiempo real sobre el estado del inventario y las ventas, lo que permite a los bodegueros y a Backus anticipar necesidades y ajustar sus estrategias de abastecimiento de manera proactiva.

4.7. Cambio en el poder de negociación

La tecnología ha influido en el poder de negociación entre la empresa y sus proveedores de varias maneras:

- Transparencia: La disponibilidad de datos precisos reduce la asimetría de información, equilibrando el poder de negociación.
- Dependencia: La plataforma puede aumentar la dependencia de los bodegueros hacia Backus, ya que, si bien facilita el acceso a productos y servicios esenciales, es el único medio por el que pueden efectuarlos.

4.8. Dependencia mutua

Se puede reconocer una dependencia mutua entre Backus y los bodegueros de la siguiente manera:

- Dependencia de los bodegueros hacia Backus: La facilidad de uso y los beneficios de la plataforma pueden aumentar la dependencia de los bodegueros hacia Backus para el abastecimiento de productos.
- Dependencia de Backus hacia los bodegueros: Al mejorar la eficiencia y la satisfacción de los bodegueros, Backus asegura una red de distribución más estable y confiable.

4.9. Control y poder

La dinámica de control y poder ha cambiado con la introducción de la plataforma:

- Control de Backus: La plataforma permite a Backus monitorear y gestionar mejor la distribución y el rendimiento de los bodegueros.
- Poder de los bodegueros: Aunque la plataforma puede aumentar la dependencia al proporcionar herramientas para que los bodegueros gestionen mejor sus negocios, el hecho de que la cerveza, el producto principal vendido en las bodegas, provenga de Backus implica que no existe un verdadero equilibrio de poder, ya que Backus mantiene el control.

4.10. Interdependencia y colaboración

La plataforma Bees podría fomentar una mayor interdependencia y colaboración entre Backus y los bodegueros:

- Interdependencia: La eficiencia y la transparencia proporcionadas por la plataforma crean una relación más interdependiente, donde ambas partes debieran beneficiarse mutuamente.
- Colaboración: La disponibilidad de datos y la facilidad de comunicación a través de la plataforma debería promover una colaboración más estrecha y efectiva.

En conclusión, el uso de Bees ha generado cambios significativos en el proceso de abastecimiento de los bodegueros, que en su mayoría son positivos, pero que también presentan algunos desafíos y oportunidades de mejora. Asimismo, Bees ha afectado la relación entre la empresa Backus y los bodegueros de manera positiva y negativa,

dependiendo de las preferencias, necesidades y experiencias de cada bodeguero. Algunos valoran más la rapidez, la comodidad y los beneficios que les ofrece la plataforma, mientras que otros extrañan más la cercanía, la confianza y el apoyo que les brindaba el vendedor.

5. Triangulación de la información

Existen cuatro tipos básicos de triangulación: 1. Triangulación de datos con tres subtipos: tiempo, espacio y persona; 2. Triangulación de investigador, la cual consiste en el uso de múltiples observadores; 3. Triangulación teórica, la cual consiste en el uso de múltiples perspectivas; y 4. Triangulación metodológica (Arias, 2000).

La presente investigación utilizará una triangulación de métodos ya que se trata del uso de dos o más métodos de investigación en el estudio de una misma unidad empírica o varias. En este caso, la presente investigación tiene un enfoque mixto, pese a que es predominantemente una investigación cuantitativa.

Respecto a la variable expectativa de esfuerzo, los resultados cuantitativos demostraron que no existe una influencia significativa sobre la intención de uso. Asimismo, a nivel cualitativo se encontró que los bodegueros que recibieron capacitación o tienen ayuda de algún familiar para usar la plataforma Bees se sienten más cómodos y satisfechos con el servicio, mientras que los que no recibieron capacitación o tienen dificultades para manejar la tecnología se sienten más frustrados y descontentos. No obstante, al margen del grado de facilidad de uso de Bees, los bodegueros hacen uso de esta. En este sentido, los hallazgos cualitativos, apoyan a los cuantitativos y rechazan la aceptación de la hipótesis de esta variable.

Respecto a la variable expectativa de rendimiento, los resultados cuantitativos demostraron también que no existe una influencia significativa sobre la intención de uso. A nivel cualitativo se encontraron opiniones muy variadas sobre el grado en el que se cree que Bees genera beneficios o les permite tener mejoras. Muchos de los bodegueros valoran el poder hacer sus pedidos en cualquier momento, así como el poder visualizar precios, promociones y descuentos de forma más clara y actualizada; asimismo, destacan el sistema de puntos y canje de regalos. Sin embargo, también destacan la falta de comunicación y la deficiente atención al cliente y los problemas con el proceso de devoluciones. En síntesis, se encontró una percepción positiva en algunos aspectos, como también oportunidades de mejora. Se podría decir que los bodegueros encuestados están satisfechos con la plataforma, pero no del todo convencidos de sus beneficios. Sin embargo, al igual que la variable anterior, pese a estas opiniones, continúan haciendo uso de la plataforma Bees.

Respecto a la variable condiciones facilitadoras, los resultados cuantitativos demostraron que no existe una influencia significativa sobre la intención de uso. Las

condiciones facilitadoras hacen referencia a la existencia de una infraestructura organizada, técnica y recursos que apoyan el uso del sistema, así como un soporte y apoyo posterior. En este sentido, a nivel cualitativo se evaluó esta variable en tres aspectos: las capacitaciones, la comunicación y la relación con la empresa Backus.

La mayoría de los bodegueros entrevistados no recibieron alguna capacitación sobre el uso de la plataforma, y si la recibieron fue de manera sencilla y rápida por parte de los vendedores de Backus. Por otro lado, opinan que la comunicación con los representantes de Backus ha disminuido en frecuencia desde que comenzaron a usar Bees, dado que valoran más la interacción personal con los vendedores; sin embargo, hay quienes valoran más la comunicación por WhatsApp y por llamadas, y la comodidad que les brinda la aplicación al momento de realizar el pedido. En este sentido, la valoración sobre las condiciones facilitadoras depende de las características y preferencias de cada bodeguero, así como de la calidad del servicio y soporte que brinda Backus. Sin embargo, al margen de la existencia de estas condiciones, los bodegueros hacen uso de esta plataforma.

En cuanto a la variable de influencia social, los resultados cuantitativos indicaron que no tiene un impacto significativo en la intención de uso. La influencia social se refiere al grado en que una persona percibe que individuos de importancia en la vida, como amigos o familiares, creen que debería usar la nueva tecnología. A nivel cualitativo, se descubrió que los amigos o familiares de los bodegueros no los influyen significativamente para usar la plataforma. Sin embargo, son los vendedores de Backus quienes intentan fomentar el uso de la plataforma durante sus visitas. En este sentido, los hallazgos de carácter cualitativo respaldan los cuantitativos y rechazan la hipótesis de esta variable.

En cuanto al hábito, los resultados cuantitativos mostraron que tiene una influencia significativa en la intención de uso. El hábito hace referencia a que el uso de la tecnología se convierte en una conducta automática como resultado de la repetición. En la misma línea, a nivel cualitativo, se encontró que los bodegueros encuestados utilizan la aplicación Bees como un hábito en sus vidas, pero con diferentes grados de satisfacción y frecuencia. Es decir, esta repetición debido a la necesidad de realizar sus pedidos a Backus hace que tengan que utilizar la plataforma Bees, al margen de estar completamente satisfechos o no con ella.

Finalmente, respecto a la motivación hedónica, los resultados cuantitativos demostraron que existe una influencia significativa sobre la intención de uso. La motivación hedónica hace referencia al uso de la plataforma por satisfacción, diversión y placer. Asimismo, a nivel cualitativo, los bodegueros encuestados comentan que encuentran esta satisfacción en el sistema de puntos y canje de regalos que ofrece Bees, lo que les genera una sensación de recompensa y gratificación por cada compra. Asimismo, la facilidad de pedir los productos en cualquier momento les genera una sensación de autonomía y libertad; de igual manera, al poder visualizar las promociones y descuentos de todos los productos que

ofrece Backus, les genera una sensación de oportunidad y variedad.

6. Resultados en función del marco teórico UTAUT 2

El análisis de los resultados de la investigación, basado en el modelo UTAUT 2, revela importantes hallazgos sobre la adopción de la plataforma de comercio electrónico Bees por parte de los bodegueros de Lima Metropolitana. Este modelo, que incluye siete constructos principales (expectativa de rendimiento, expectativa de esfuerzo, influencia social, condiciones facilitadoras, motivación hedónica, precio y hábito), proporciona un marco robusto para entender los factores que influyen en la intención y el comportamiento de uso de tecnologías de consumo.

En primer lugar, el factor de Motivación Hedónica y el Hábito emergen como los factores más influyentes en la intención de uso de la plataforma Bees. La MH, que se refiere al placer o disfrute derivado del uso de la tecnología, se manifiesta en la percepción positiva de los bodegueros hacia la interfaz amigable y las funcionalidades atractivas de Bees. Este hallazgo subraya la importancia de diseñar plataformas que sean funcionales y agradables de usar.

Por otro lado, el hábito juega un papel crucial en la adopción de Bees. Los bodegueros que ya están acostumbrados a utilizar tecnologías similares muestran una mayor disposición a integrar Bees en sus operaciones diarias. Este resultado destaca la necesidad de estrategias de capacitación y familiarización con la tecnología para fomentar su uso continuo.

Sin embargo, es importante considerar el poder de negociación de Backus como un factor externo significativo. Este aspecto resalta la complejidad del entorno de adopción tecnológica y la necesidad de considerar dinámicas de poder en el análisis de los resultados.

Finalmente, los resultados también indican que otros constructos del modelo UTAUT 2, como la expectativa de rendimiento y las condiciones facilitadoras, no tienen un impacto significativo IU de Bees. Esto indica que, aunque los bodegueros reconocen los beneficios funcionales de la plataforma, estos no son suficientes para motivar su adopción sin la presencia de factores hedónicos y de hábito.

7. Resultados en función del marco contextual

Los resultados de la investigación evidencian claramente el marco contextual descrito en el Capítulo 3, particularmente en lo que respecta a la situación del canal tradicional en el sector de bienes de consumo masivo y el poder de negociación de Backus.

En primer lugar, los hallazgos de la investigación reflejan la situación actual del canal

tradicional. Los bodegueros de Lima Metropolitana, a pesar de enfrentar desafíos debido a la falta de recursos y conocimientos, reconocen la necesidad de adaptarse a la transformación digital. Esta percepción se alinea con la descripción del marco contextual, que destaca la creciente importancia de la digitalización en el sector de bienes de consumo masivo.

Además, los resultados de la investigación destacan el poder de negociación de Backus. A pesar de las valoraciones positivas de la plataforma Bees, la falta de alternativas viables debido al dominio de Backus en el mercado cervecero peruano contribuye a la adopción continua de la plataforma. Este hallazgo refuerza la descripción del marco contextual, que enfatiza el papel crucial de Backus en la industria.

Por otro lado, los resultados también evidencian la transformación digital en el proceso de compras en el consumo masivo. Los bodegueros que ya están acostumbrados a utilizar tecnologías similares muestran una mayor disposición a integrar Bees en sus operaciones diarias. Este hallazgo subraya la relevancia del marco contextual, que destaca la tendencia a la digitalización en el sector de bienes de consumo masivo.

Finalmente, los resultados también reflejan el panorama competitivo mundial y la posición de Backus como líder del mercado cervecero peruano. Las estrategias de Backus para fomentar la adopción tecnológica, como campañas de marketing dirigidas y programas de capacitación, son esenciales para superar las barreras y promover el uso de la plataforma Bees entre los bodegueros.

CONCLUSIONES

El propósito de este capítulo es exponer las conclusiones del estudio realizado y proporcionar sugerencias tanto para la empresa Backus como para otras compañías del sector interesadas en implementar plataformas digitales en el proceso de compra de sus minoristas, y señalar las limitaciones más importantes encontradas en el desarrollo de la investigación.

1. Conclusiones

Este trabajo tuvo como objetivo identificar los factores que influyen en los bodegueros de Lima Metropolitana para adoptar la plataforma de comercio electrónico Bees, creada por la empresa Backus. Según el marco teórico, la adopción tecnológica se refiere tanto a la intención conductual de usar una tecnología como al comportamiento de uso de dicha tecnología (Venkatesh, 2012). Por lo tanto, la variable dependiente evaluada en esta investigación se denomina Intención de Uso (IU). El objetivo de la investigación se alcanzó parcialmente, ya que se encontró que, de los 7 factores propuestos por el modelo UTAUT 2, solo dos influyen en la Intención de Uso (IU). Para alcanzar el objetivo principal de la investigación, se definieron 5 objetivos específicos que guiaron todas las fases del estudio.

Con respecto al objetivo uno, identificar un modelo teórico que explique cabalmente los factores de toma de decisión para el uso de la plataforma por bodegueros de Lima Metropolitana, se puede decir que fue alcanzado. Para ello, se realizó la identificación de distintos modelos desde la adopción de tecnologías de la información y desde el mercado de consumo, los cuales fueron comparados y analizados para optar por el modelo que mejor se ajuste al rubro, a la tecnología y a su medición. Finalmente, se optó por el modelo UTAUT 2 formulado por Venkatesh (2012). Este modelo se usa para evaluar la aceptación y el uso de la tecnología en el contexto de consumo, es decir, por parte de los consumidores o clientes. Para este estudio, los bodegueros de Lima Metropolitana son los clientes de Backus y la tecnología de consumo es Bees. De esta manera, se alcanzó el primer objetivo específico. El modelo UTAUT 2 incluye 7 constructos (Expectativa de rendimiento, Expectativa de esfuerzo, Influencia social, Condiciones facilitadoras, Motivación hedónica, Valor del precio y Hábito) que explican tanto la Intención de uso como el Uso, y que son moderados por la edad, el género y la experiencia (Venkatesh, 2012).

Con respecto al segundo objetivo, evaluar qué factores propuestos por el modelo tienen relevancia en IU de Bees, en primer lugar, es esencial resaltar los atributos generales de la y las variables utilizadas en el estudio

La edad mínima y máxima de los bodegueros fue de 18 años y 72 años respectivamente, siendo el promedio 48 años. El 54% de los bodegueros fueron hombres y el 46% mujeres. Asimismo, más del 72% de los encuestados ha abastecido su bodega más de 10 veces, demostrando experiencia en el uso de la plataforma. Sin embargo, se encontró que a cuando aumenta la edad, aumenta la necesidad de asistencia para efectuar el pedido. Esto demuestra la importancia de considerar las barreras tecnológicas que enfrentan las personas mayores de edad.

Por otro lado, se hizo el cruce de la variable distrito vs la asistencia al realizar el pedido entre el grupo más representado de la muestra, personas de 51 a 60 años y se encontró lo siguiente. Dentro de este grupo, existe una presencia significativa de bodegueros que utilizan Bees con ayuda destacando los distritos de Lima Este y Callao, así como en Lima Sur; mientras que, en este mismo grupo, en los distritos de Lima Oeste existe una mayor proporción de usuarios que no necesitan ayuda para realizar el pedido.

Con esto, podemos rescatar la posibilidad de una influencia socioeconómica en la autonomía o falta de ella al realizar los pedidos por Bees, ya sea por la falta de acceso a recursos económicos, a dispositivos, niveles de educación tecnológica, etc.

Por último, la media de los resultados en las encuestas por factor, en la escala de likert del 1 al 5 fueron las siguientes. Para el factor de expectativa de esfuerzo y expectativa de rendimiento fue de 3,44. Para el factor de influencia social fue de 3,35; para las condiciones facilitadoras fue de 3,56; para la motivación hedónica fue de 3,19; para el hábito 3,26; y finalmente, para la intención de uso fue de 3,40.

Finalmente, al analizar los resultados obtenidos a través del modelo UTAUT 2 y utilizando Jamovi, hemos identificado que solo dos variables, 'Hábito' y 'Motivación hedónica', muestran una relación significativa con la variable dependiente 'Intención de Uso' en el contexto de la adopción de la plataforma de comercio electrónico Bees. Este hallazgo indica que, para los bodegueros participantes en nuestro estudio, el hábito de uso y la motivación hedónica juegan un papel fundamental en la decisión de usar la plataforma.

Es relevante destacar que, además de los factores tradicionalmente considerados en el modelo UTAUT 2, existe un componente externo significativo que puede influir en estos resultados. Como se mencionó con anterioridad, la empresa Backus tiene un poder de negociación considerable al momento de proponer a los bodegueros la utilización de Bees. Este factor podría influir en la intención de uso, ya que los bodegueros podrían continuar utilizando la plataforma incluso si no experimentan una fuerte motivación intrínseca o hábito arraigado.

En otras palabras, aunque el hábito y la motivación hedónica influyen significativamente en la intención de uso, también es posible que la falta de alternativas viables, debido al poder de negociación de Backus, contribuya a la persistencia en el uso de

Bees por parte de los bodegueros. Este hallazgo destaca la importancia de considerar factores externos y dinámicas de poder en la interpretación de los resultados, subrayando la complejidad del entorno que rodea la adopción de los usuarios a la plataforma.

El tercer objetivo consistió en examinar cómo los factores se relacionan para explicar la intención de uso de la plataforma de comercio electrónico Bees. Solo 2 de los 7 constructos iniciales lograron explicar la Intención de Uso: Hábito y Motivación Hedónica. En cuanto al hábito, se determinó que este es el factor con mayor impacto marginal para que el bodeguero se sienta motivado a utilizar Bees con mayor frecuencia. Los resultados arrojaron que independientemente de las distintas valoraciones que tienen los bodegueros sobre la plataforma, debido a la necesidad que tienen de abastecer sus bodegas, han convertido en este proceso en un hábito para ellos, lo cual incrementa la intención de uso. Dado que es uno de los factores de mayor impacto, Backus debería priorizar esta perspectiva de convertir Bees en un plataforma y herramienta de uso diario para el bodeguero.

En cuanto a la motivación hedónica, se identificó como el segundo factor más influyente en aumentar la intención de uso. Se descubrió que el uso de la plataforma por satisfacción incrementa la intención de uso. Los bodegueros encuentran esta satisfacción en el sistema de puntos y canje de regalos, en la facilidad de pedir los productos en cualquier momento y lugar, así como en la visualización general de promociones y descuentos de los productos de Backus. En este sentido, Backus debería buscar entender en profundidad cuáles son las necesidades de sus clientes bodegueros con la finalidad de implementar mejoras continuas en este servicio que apunten a satisfacer directamente sus necesidades y facilitar su proceso de abastecimiento.

Respecto al cuarto objetivo, identificar los principales cambios en el proceso de abastecimiento a partir de la incorporación de la tecnología, se realizaron entrevistas a 10 bodegueros previamente encuestados para entender este nuevo proceso. El principal cambio consiste en la forma de realizar el pedido, antes de Bees se acercaba un distribuidor personalmente con un catálogo de productos y promociones para vender y ofrecer. Hoy, con Bees, esta interacción con el distribuidor es mínima, ya que se realiza el pedido por medio de la aplicación. Asimismo, hay una mejor visualización de todos los descuentos y promociones disponibles, así como de los precios en la plataforma, lo que evita tener que preguntar a los vendedores y garantizar que se respeten los precios sugeridos. Todo ello genera que el proceso sea más rápido y cómodo. Con Bees pueden hacer sus pedidos en cualquier momento y desde cualquier lugar, sin interrumpir la atención a sus clientes, reduciendo así el tiempo que se tardaban para ello. Finalmente, otro cambio significativo de gran valor por los bodegueros es el sistema de puntos y canje que ofrece Bees, lo que perciben como una recompensa y gratificación por cada compra y por su preferencia por Backus.

Finalmente, con respecto al quinto objetivo, analizar la influencia de la plataforma de

comercio electrónico Bees en la relación empresa y bodeguero, se encontró una percepción mixta de parte de los bodegueros. La plataforma de comercio electrónico Bees ha reducido la frecuencia de las visitas y la comunicación directa con los representantes de Backus, lo que ha llevado a algunos bodegueros a sentir que su relación con la empresa se ha deteriorado o enfriado. Sin embargo, hay quienes expresan que su relación con la empresa Backus se ha mantenido igual que antes o que incluso ha mejorado, debido a valoran y priorizan el sistema de puntos que les permite canjear regalos y productos por sus compras, así como las promociones y descuentos, y la rapidez de poder generar una compra.

2. Recomendaciones

Desde el comienzo, se ha buscado que este estudio aporte información valiosa para la empresa Backus, así como las empresas interesadas en incluir plataformas tecnológicas en su relación con proveedores y clientes. Así, se proponen sugerencias tanto para el sector de bienes de consumo masivo como para la entidad que ha sido objeto del estudio.

Existen diferentes tipos de bodegueros, con distintas motivaciones, necesidades y barreras para usar la tecnología, por ello, se recomienda a la empresa Backus identificar y segmentar a los bodegueros según su perfil y grado de adopción tecnológica, de manera que Backus pueda diseñar estrategias personalizadas para cada segmento, enfocándose en los beneficios que la plataforma Bees les ofrece y en cómo superar sus resistencias al cambio.

Asimismo, uno de los principales obstáculos para la adopción tecnológica es la falta de competencias y habilidades requeridas, así como la percepción de las nuevas herramientas y el miedo al cambio. Por ello, Backus debería priorizar no solo la capacitación sino el acompañamiento de los bodegueros en el uso de la plataforma Bees. Backus podría brindar capacitaciones presenciales o virtuales a los bodegueros, así como reforzar su servicio de soporte técnico y atención al cliente, para facilitar su aprendizaje y resolver sus dudas o problemas.

En tercer lugar, a lo largo de la investigación se ha visto que los bodegueros valoran lo tangible y buscan maximizar sus ganancias, por lo que Backus debe continuar incentivando y premiando a los bodegueros que usen la plataforma Bees, ya sea por medio de descuentos, puntos, bonos, regalos, reconocimientos, etc. Estos incentivos podrían estar vinculados al volumen de compras, la frecuencia de uso, la fidelidad, la recomendación, etc.

Finalmente, se ha visto que gran parte de los bodegueros se sienten más cómodos con el proceso tradicional de venta y confían en el contacto personal. Por ello, Backus podría apuntar a crear una comunidad de bodegueros que usen la plataforma Bees, donde estos puedan compartir sus experiencias, testimonios, consejos, sugerencias, etc. Esta comunidad podría ser a través de redes sociales, grupos de WhatsApp, eventos, etc. Así, se podría

generar confianza, credibilidad y sentido de pertenencia entre los bodegueros.

3. Limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones

A lo largo de la investigación, se identificaron ciertas limitaciones que, al ser destacadas, pueden ofrecer a otros investigadores una comprensión más clara de los desafíos que podrían encontrar en sus propios procedimientos.

Las investigaciones relacionadas con la gestión de abastecimiento y la adopción de tecnología en el contexto de bodegas son limitadas en el ámbito del comercio minorista en Perú, se ha estudiado la adopción de tecnologías que complementan la actividad del bodeguero, pero no sobre la adopción de tecnologías que cambian procesos de la misma actividad. Actualmente, no se disponen de modelos teóricos específicos que faciliten la comprensión de cómo se manifiesta este fenómeno entre los bodegueros y la empresa que propone la tecnología, ni tampoco que puedan medir la influencia del poder de negociación en la adopción de tecnología.

La principal limitación se relaciona con la carencia de modelos adecuados. Los estudios basados en el modelo seleccionado, UTAUT 2, según la revisión bibliográfica, se centran en aplicaciones o plataformas que son utilizadas con una frecuencia mayor a la observada en el caso de estudio de esta investigación y las organizaciones que ofrecen servicios similares. Además de la frecuencia de uso, no se ha identificado un modelo que analice de manera exacta el comportamiento de los bodegueros en un espacio digital. Sin embargo, el UTAUT 2 es el modelo que más se aproxima.

Con respecto a este modelo, es importante destacar que la formulación de las preguntas dirigidas al público objetivo del cuestionario de la investigación experimentó cambios mínimos en la redacción. Esto se debió a que una alteración podría distorsionar el contenido que cada variable buscaba estudiar. Esta situación generó inconvenientes en el entendimiento del cuestionario, tal como se evidenció en las pruebas piloto, lo que llevó a la necesidad de especificar ciertos apartados.

Un reto importante que se ha confrontado es la adaptación del constructo y las preguntas de Expectativa del Rendimiento (ER) para las tareas de los bodegueros. Para superar esta limitación, se sugiere que futuras investigaciones realicen ajustes correspondientes con la asesoría de expertos y la colaboración de la empresa objeto de estudio para ajustar de forma más precisa las preguntas para que sean comprensibles para el público. Como se mencionó, se eliminaron constructos y variables del modelo original, siendo uno de los cambios más importantes la exclusión de la Conducta de Uso (U). Se considera necesaria esta eliminación ya que esta variable no desempeña ningún papel significativo al tratarse de una constante. La medición de esta variable se realizó mediante

una pregunta de afirmativo o negativo sobre si la persona se consideraba usuaria de la plataforma. Todos los participantes respondieron afirmativamente, lo que no permitió que este factor sea explicado por las demás variables. Las investigaciones futuras deberán definir con mayor precisión qué se entiende por Conducta de Uso. Además, sería ventajoso tener acceso a datos de otras organizaciones para realizar una evaluación más exhaustiva.

En la fase cualitativa de la investigación, resulta crucial destacar una restricción significativa. En el contexto específico de la variable "influencia social", no se identificó ninguna instancia en la cual alguno de los participantes hubiera experimentado influencia por parte de otros para utilizar la plataforma de comercio electrónico Bees. Frente a esta limitación, se sugiere abordarla mediante la selección de una muestra más extensa, dividiéndola en grupos con una cantidad equitativa de participantes o tomando en cuenta una medición del poder de negociación de la empresa que propone el uso de la plataforma.

La importancia del poder de negociación ejercido por Backus sobre los bodegueros juega un papel fundamental en la adopción de plataformas tecnológicas como Bees. A pesar de que los bodegueros pueden reconocer los beneficios de la plataforma en términos de eficiencia y la oportunidad de llegar a nuevos clientes, su decisión final se ve influenciada por la dinámica desigual con la empresa. Esta disparidad puede influir en la percepción de los bodegueros sobre la equidad en los términos de uso, las tarifas de comisión y otros aspectos contractuales.

En numerosas situaciones, los bodegueros se encuentran altamente dependientes de Backus como su principal proveedor de productos. Esta situación genera una dinámica en la que los bodegueros podrían experimentar una presión para adoptar la plataforma, aun cuando alberguen dudas o inquietudes al respecto. El temor a perder ventajas comerciales o a enfrentar posibles represalias podría llevarlos a aceptar condiciones que consideran subóptimas.

Por consiguiente, resulta imperativo que empresas como Backus reconozcan su posición de influencia y empleen dicho poder de manera ética y transparente. Establecer relaciones basadas en la confianza y fomentar una comunicación abierta con los bodegueros son elementos esenciales para garantizar una adopción exitosa de la tecnología. Además, implementar estrategias de formación y proporcionar un soporte continuo pueden asistir a los bodegueros en la superación de obstáculos y en la maximización de los beneficios de la plataforma, a pesar de las disparidades inherentes.

En síntesis, la influencia del poder de negociación no solo incide en la decisión inicial de los bodegueros respecto a la adopción de tecnologías, sino que también repercute en su experiencia y satisfacción a largo plazo. Las empresas deben reflexionar detenidamente sobre cómo equilibrar su posición de poder con la creación de valor sostenible para todos los participantes en el ecosistema de distribución.

REFERENCIAS

Acceptance Lab. (2020). Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT). *Acceptance Lab.* https://acceptancelab.com/unified-theory-utaut

Acquire, A., Masse, D., & Carbone, V. (2019) How to create value(s) in the sharing economy: Business models, scalability, and sustainability. *Technology Innovation Management Review 9* (2), 5-24.

Acuña, E. (2021). Emprendimiento y resiliencia: caso de las bodegas de barrio en el Perú durante la pandemia de covid-19. *Desde el Sur, 13*(1). http://www.scielo.org.pe/pdf/des/v13n1/2415-0959-des-13-01-e0007.pdf

AECOC. (2020). La transformación tecnológica de Walmart Canadá. *AECOC Retail Knowledge,*

América Retail (2020, 24 de septiembre). Conoce quiénes son los mejores bodegueros de Lima. *Revista Económica*. https://www.revistaeconomia.com/conoce-quienes-son-los-mejores-bodegueros-de-lima/

Araujo, B & Valenzuela, A. (2021). *Factores que determinan la captación y fidelización de la población bancarizada en el uso de medios digitales en el sector bancario peruano.* [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú] https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/20926/ARAUJO_MESIA_S_SU_VALENZUELA%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Arellano, C. (2010). Marketing: Enfoque América Latina: el marketing científico aplicado a América Latina. *Prentice Hall.* https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24480w/Marketing.%20Enfoque%20en%20Am_%A9rica%20Latina.pdf

Arias, M. (2000). La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. *Investigación y Educación en Enfermería, 18*(1), 13-26. https://www.redalyc.org/pdf/1052/105218294001.pdf

Arrunategui, R & Tolentino, D. (2021). Estudio Cualitativo del UTAUT: Identificación de factores para la adopción de la aplicación de pagos móviles YAPE en bodegas de distritos de Lima Metropolitana durante la pandemia por Covid-19. [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú] https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/20191/ARRUNATEGUIRAVELLO_TOLENTINO_CHUJUTALLI_Lic.%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ávila-Guerrero, F., Bernal, I., & Monroy, D. (2021). Transformación Digital Empresarial: *Revisión de producciones investigativas, 28*(101), 282-296. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890850

Backus. (s. f.). *Nuestra historia*. https://www.backus.pe/nosotros/nuestra-historia

Backus. (2018). *BeerHouse.pe: Una nueva forma de comprar cervezas premium online*. https://www.backus.pe/noticias/beerhousepe

Backus. (2020). *Tienda Cerca: Programa para Bodegueros.* https://www.backus.pe/programatiendacerca

Backus. (2022). *Backus es reconocida como una de las diez empresas más admiradas del Perú*. https://www.backus.pe/backus-es-reconocida-como-una-de-las-diez-empresasmas#:~:text=Backus%20promueve%20el%20desarrollo%20de,programas%20como%20Her ederos%20del%20Campo.

Backus. (2022). Entrevista con Marcio Juliano, Gerente General de Backus: "El liderazgo en sostenibilidad es una oportunidad para nuestro negocio". https://www.backus.pe/sites/g/files/seuoyk181/files/2022-09/Entrevista%20Marcio%20Juliano%20-%20EMAs%202022.pdf

Backus. (2022). *Memoria anual 2022.* https://www.backus.pe/sites/g/files/seuoyk181/files/2023-03/Backus%20-%20Memoria%20Anual%202022_v4-2_0.pdf

Baldwin, C., & Woodard, C. (2009) The architecture of platforms: A unified view. *Platforms, markets and innovation, 32*. https://doi.org/10.2139/ssrn.1265155

Ball, D. & Culloch, W. (1997) Negocios Internacionales, Introducción y Aspectos Esenciales. *Editorial Mc Graw Hill, 3.*

Barcellini, F., Détienne, F., & Burkhardt, J. (2009) Participation in online interaction spaces: Design-use mediation in an Open Source Software community. *International Journal of Industrial Ergonomics,39*(3), 533-540. https://doi.org/10.1016/j.ergon.2008.10.013

Beke, M., & Gómez, E. (2018). *Bodegas: El futuro está en tus manos.* https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/bodegas-el-futuro-esta-entus-manos.pdf

Benkler, Y. (2006) The Wealth of networks: How social production transforms markets and freedom. *Yale University Press.*

Bocarando, J., Sangabriel, I. & Sangabriel, C. (2018). *Determinantes de la adopción de tecnologías de la información y comunicación: perspectiva empresarial.*

Borges, D., Cabral, D., & Dilca, J. (2021). The influence of big data and artificial intelligence tools in marketing 4.0. *Research, Society and Development, 10*(5). https://doi.org/10.33448/rsd-v10i5.15296

Brand, Y. (2021). *Evaluación de la eficiencia energética en sistemas de bombeo de agua para riego* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/80064/1059705148.2021.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Bratton, B. (2016) The stack: On software and sovereignty. *Research Cambridge.*

Briz-Ponce, L., Juanes-Méndez, J., & García-Peñalvo, F. (2016). Recurso disponible de una encuesta basada en el modelo UTAUT para la aceptación de tecnologías móviles entre estudiantes y profesores. *Grupo de Investigación GRIAL.*

Caballero, V. (2005). Trade Marketing: una técnica que se consolida en nuestro país. [Tesis de licenciatura, Universidad de Piura] https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1462/AE_253.pdf

Canals, A. & Hülskamo, I. (2020). Plataformas digitales: fundamentos y una propuesta de clasificación. *OIKONOMICS, 14.*

https://comein.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/_recursos/documents/14/canals-hulskamp_Oikonomics14_esp.pdf

Cano, J, Guisado, E., & Rojas, M. (2011). *Logística integral*. Ediciones de la U.

Carreño, A. (2016). *Logística de la A a la Z.* Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Carreño, P. (2019). Big Data. Análisis de grandes volúmenes de datos en organizaciones. Comillas Universidad Pontificia. https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/27706/TFG%20-%20Carreno%20Nin%20de%20Cardona,%20Pablo.pdf?sequence=1

Castro, J. (2020). Entrevistas CEOs: "La transformación de Backus es digital, cultural y comprometida por un Perú mejor". América Retail. https://www.america-retail.com/peru/entrevistas-ceos-la-transformacion-de-backus-es-digital-cultural-y-comprometida-por-un-peru-mejor/

Cennamo, C. & Santalo, J. (2013) Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets. Strategic Management Journal, vol. 34, núm. 11, págs. 1331-1350. https://doi.org/10.1002/smj.2066

CCR Cuore. (2017, 12 de abril). Canal Tradicional. Obtenido de CCR Cuore: https://www.ccrlatam.com.pe/themes/ccr_cuore/pdf/Bodegas-y-Puestos-deMercado.pdf

Chamorro-Premuzic, T. (2021). The Essential Components of Digital Transformation. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2021/11/the-essential-components-of-digital-transformation

Chehade, C. & Cueto, R. (2022). Desarrollo del canal tradicional para empresa de consumo masivo. [Tesis de maestría, Universidad de Piura].

Ching, M. (2018). *La educación financiera como herramienta para contribuir al fortalecimiento económico del microempresario bodeguero de Lima Sur* [Tesis de grado, Universidad Inca Garcilaso de la Vega] http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/2105

Cho, G., Hwang, H., Sarstedt, M., & Ringle, Ch. M. (2020). Cutoff criteria for overall model fit indexes in generalizedstructured component analysis. Journal of Marketing Analytics. https://doi.org/10.1057/s41270-020-00089-1

Choy, A. (2023, mayo 15). La importancia de la innovación en las empresas de tecnología [Entrevista]. *PQS*. https://pqs.pe/opinion/las-bodegas-frente-a-la-competencia-por-andres-choy/

Club del Trade. (2019). Estrategias de trade marketing: 7 pasos para el éxito. https://clubdeltrade.com/blog/estrategias-de-trade-marketing/

Colina-Ysea, F. J., Isea-Argüelles, J. J., y Aldana-Zavala, J. J. (2021). Impacto del COVID-19 en pequeñas y medianas empresas del Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27 (4), 16-31.

Corresponsables. (2023). Backus - Bees: Digitalizando para una nueva era. https://www.corresponsables.com/entrevistas/backus-bees-digitalizando-para-una-nueva- era

Corresponsables. (2024). Valor Compartido para la transformación del Perú “Backus – Bees: digitalizando para una nueva era”. https://www.corresponsables.com/per/entrevistas/backus-bees-digitalizando-para-una-nueva-era/

Collantes, J. (2018). *Evaluación de los factores claves para la aceptación y uso de BIM en proyectos de edificación de Lima y Callao.* [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú] https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12392/COLLANTES_MORALES_JUNIOR_EVALUACION_FACTORES_CLAVES.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Condori, J. (2019*). Gestión de Retail: Análisis y mejora de los procesos de una empresa de distribución de productos de consumo masivo en Lima Metropolitana* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú] https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15127/CONDORISANCHEZ_GESTION_RETAIL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cuervo, C. (2021). Efectos de la inteligencia artificial en las estrategias de marketing. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación, 24*, 26-41. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7705935

Cusumano, M., & Gawer, A. (2022). The elements of platform leadership. *MIT Sloan Management Review. Vol. 43*(3), 51-58.

Cusumano, M., Gawer, A., Yoffie, D. (2019). *The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power.* New York.

Davis, F. (1989). User acceptance of information systems: the technology acceptance model (TAM). *School of Business Administration*.

Del Castillo, A. (2021*). Implementación de estrategias del trade marketing en el centro de distribución de Chiclayo de la empresa Backus & Johnston S.A.A.* [Tesis de licenciatura, Universidad de Piura]. /https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5363/TSP_AE_2002.pdf?sequence=1&i sAllowed=y

Domènech, J. (2000). *Trade marketing: un concepto imprescindible en la interacción fabricante-distribuidor.* ESIC Editorial.

Domínguez, M. (2022). Big Data en organizaciones: ¿qué es y qué no es un reto actualmente? *Revista de Negocios de Harvard, 322*(1). https://www.harvard-deusto.com/big-data-en-organizaciones-que-es-y-que-no-es-un-reto-actualmente

Dunayev, J (2022). Explicación del papel de las tecnologías digitales en la gestión de marketing de una empresa moderna. *Research, Society and Development, 10*(5).

El Comercio. (2019, 2 de agosto). Día Internacional de la Cerveza: ¿Cómo está estructurado el mercado de cerveza en el Perú? https://elcomercio.pe/economia/negocios/dia-internacional-cerveza-estructurado-mercado- backus-aje-cristal-cusquena-pilsen-corona-budweiser-peru-isc-tres-cruces-noticia-661391- noticia/

El Comercio. (2023). Backus impulsa el upskilling para traslados internos: la influencia que tuvieron los emprendimientos de la empresa. https://elcomercio.pe/economia/dia-1/backus-impulsa-el-upskilling-para-traslados-

internos- la-influencia-que-tuvieron-los-emprendimientos-de-la-empresa-gestion-de-talento- capacitacion-ta-da-noticia/?ref=ecr

El Peruano. (2024, 10 de noviembre). Las bodegas son buenas alternativas de negocio. https://www.elperuano.pe/noticia/39067-las-bodegas-son-buenas-alternativas-de-negocio

Ernst & Young SRL (EY Perú). (2021, 12 de diciembre*). Empresas en el país buscan gestionar mejor su cadena de suministros.* https://www.ey.com/es_pe/news/2021/12/empresas-pais-gestion-cadena-suministros

Ernst & Young SRL (EY Perú). (2021, 15 de abril). *Las empresas en Perú buscan mejorar sus capacidades digitales ante la transformación digital.* https://www.ey.com/es_pe/news/2021/04/empresas-peru-capacidades-digitales-transformacion-digital

Ernst & Young SRL (EY Perú). (2022, 12 de enero). *Empresas peruanas en proceso de transformación digital.* https://www.ey.com/es_pe/news/2022/12/empresas-peruanas-proceso-transformacion- digital

Escobedo, M. et. al. (2016). *Modelos de Ecuaciones Estructurales: Características, Fases, Construcción, Aplicación y Resultados. Ciencia y Tecnología*, 18(55), 63-76, https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v18n55/art04.pdf

Escudero, M. (2014). *Gestión de compras*. Ediciones Paraninfo, S.A.

Euromonitor International. (2020). *Sistema de información empresarial en línea que proporciona data inteligente sobre países, consumidores e industrias.*

European Parliament (2015), *Challenges for Competition Policy in a Digitalised Economy*. *Chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/542235/IPOL_STU(2015)542235_EN.pdf*

Evans, D. (2007), "*The Industrial Organization of Markets with Two-Sided Platforms*", CPI Journal , Vol. 3/1, pp. 151-179, https://econpapers.repec.org/scripts/redir.pf?u=http%3A%2F%2Fwww.competitionpolicyinter national.com%2Fthe-industrial-organization-of-markets-with-two-sidedplatforms;h=repec:cpi:cpijrn:3.1.2007:i=4907

Evans, D. & Schmalensee, R. (2016) *Matchmakers: The new economics of multisided platforms.* Harvard Business Review Press. https://doi.org/10.1057/978-1- 349-95121-5_3069-1

EY Perú. (2020). *Estábamos listos para acelerar transformación digital tras COVID. Revista Execution.* https://www.ey.com/es_pe/revista-execution/informes/estabamos-listos-para-acelerar-transformacion-digital-tras-covid

EY Perú. (2020). *La nueva normalidad en el consumo masivo.* https://www.ey.com/es_pe/consumer-products-retail/nueva-normalidad-consumo-masivo

EY Perú. (2021, 11 de noviembre). *EY presenta "Transformación con Sentido Digital".* https://www.ey.com/es_pe/news/2021/11/ey-presenta-transformacion-con-sentido-

digital

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1981). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In.*

Estrada, C. (2023, octubre 10). Adaptación de bodegas a las nuevas tecnologías [Entrevista]. *Revista Comercio y Tecnología*, 22(5), 34-36.

Escobedo, M., Hernández, J., Estebané, V., & Martínez, G. (2016). Modelos de Ecuaciones Estructurales: Características, Fases, Construcción, Aplicación y Resultados. *Ciencia & Trabajo (55).* https://www.scielo.cl/pdf/cyt/v18n55/art04.pdf

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1981). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In.*

Florián, J., Sánchez, C. & Lengua, J. (2022*). Aplicación del modelo UTAUT 2 para determinar los factores influyentes en la adopción tecnológica de la plataforma del Teatro La Plaza*. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/23805/FLORI%C3%81N_GUERRERO_S%C3%81NCHEZ_CASTRO_LENGUA_ABANTO.pdf?sequence=1

Garduño, M. (2021). Estas son las innovaciones por las que apostarán las empresas tras la pandemia. *Foro Forbes*. https://www.forbes.com.mx/innovaciones-por-las-que-apostaran-las- empresas-tras-pandemia/

García, M. (2011). *Análisis causal con Ecuaciones Estructurales de la satisfacción ciudadana con los Servicios Municipales.* http://eio.usc.es/pub/mte/descargas/proyectosfinmaster/proyecto_610.pdf

Gawer, A. (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Academy of Management, 43*(7),1239-1249. https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.278

Gestión (2016). ¿Cuál es el impacto económico de las bodeguas en Lima? *Gestión*. https://gestion.pe/economia/impacto-economico-bodegas-lima-118151-noticia/

Gestión (2018). Fundes: ¿Cuán rentable es tener una bodega en Perú? *Gestión.* https://gestion.pe/economia/fundes-rentable-bodega-peru-236930-noticia/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiArby5BhCDARIsAIJvjIR04MbhWP_bat_n0rPQQuT1e6I-qTAR2BDhvt8BoVyVc9CWf-_nIXMaAqT2EALw_wcB

Gestión (2023). Bodegueros del Perú: Backus promueve su emprendimiento y digitalización. *Gestión*. https://gestion.pe/publirreportaje/bodegueros-del-peru-backus-promueve-su-emprendimiento-y-digitalizacion-noticia/

Gómez Saavedra, L. y León Rodríguez, A. (2020). *Estrategias de Marketing en el sector cervecero artesanal* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú] https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/17936/G%c3%93MEZ_SAAVEDRA_LE%c3%93N_RODR%c3%8dGUEZ_Bach.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gómez, X. (2017). *Propuesta de mejora en el proceso de compras de la empresa Lima Caucho S.A.* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur.] http://repositorio.untels.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/71/1/Gomez_Ximena_Trab

ajo_Suficiencia_2017.pdf

Guerrero Salazar, H. (2019*). Transformación digital en una empresa de consumo masivo usando tecnología SAP.* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos] https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10640/Guerrero_sh.pdf?se quence=1&isAllowed=y

Guzmán, C. (2019). *El avance del canal moderno en Perú.* PQS. https://pqs.pe/actualidad/economia/el-avance-del-canal-moderno-en-peru/

Hair, J., Black, W., Babin, J., & Anderson, R. (2014). Data Analysis. *Pearson Education Limited.*

Hair, J., Black, W., Babin, J., & Anderson, R. (2010). Multivariate data análisis*. Pearson Education.* https://www.drnishikantjha.com/papersCollection/Multivariate%20Data%20Analysis.pdf

Haro, M. & Espinoza, E. (2017). Trade Marketing como estrategia para el incremento de ventas*. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/trade-marketing.html

Hein, A., Schreieck, M, Riasanow, T., Soto, D., Wiesche, M, Böhm, M. & Krcmar, H. (2009) Digital platform ecosystems*. Electronic Markets*, 30(1) ,87-98. https://doi.org/10.1007/s12525-019-00377-4

Hernandez, L. & Velasquez, K. (2022). *Análisis del proceso de abastecimiento de la cadena de suministro de las cervecerías artesanales en Lima Metropolitana*. [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú] https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/24164/HERNANDEZ_G UTIERREZ_VELASQUEZ_SALAZAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hessels, J., & Terjesen, S. (2010). Resource de-pendency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices. *Small Business Economics*, *34*(2), 203-220.

Huang, T. (2023). Expanding the UTAUT2 framework to determine the drivers of mobile shopping behaviour among older adults. *PLoS ONE 18*(12). https://doi.org/10.1371/journal.pone.0295581

INEI. (2015). Desarrollo Económico Local 2015. Lima: INEI.

INEI. (2016). Desarrollo Económico Local 2016. Lima: INEI.

INEI. (2017). Desarrollo Económico Local 2017. Lima: INEI.

INEI. (2018). Desarrollo Económico Local 2018. Lima: INEI.

INEI. (2020). Desarrollo Económico Local 2020. Lima: INEI.

IPSOS Perú (2014). Perfil de la bodega y el bodeguero*. Perú Urbano*. https://www.ipsos.com/sites/default/files/publication/2014-08/Perfil%20de%20la%20Bodega%20y%20el%20Bodeguero%202014.pdf

IPSOS Perú. (2020). *Perfil de los bodegueros que ganan en ventas*. Lima.

https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-de-los-bodegueros-que-ganan-en-ventas

Infobae. (2022). *¿Qué es Lima Moderna y qué distritos la conforman?* ¿Qué es Lima Moderna y qué distritos la conforman? *Infobae*

Jarufe, F. & Martínez, G. (2021). *La gestión del cambio para la implementación de inteligencia artificial en los procesos de reclutamiento y selección: Empresas peruanas de consumo masivo.* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]

Joyanes, A. L. (2014). Big Data: análisis de grandes volúmenes de datos en organizaciones*. Marcombo.*

Jordan, F. (2021). Valor de corte de los índices de ajuste en el análisis factorial confirmatorio. *Revista de Investigación en Psicología Social*, *7*(1). http://portal.amelica.org/ameli/journal/123/1232225009/

Keith, B. (2016). Sourcing Business: Seven Sourcing Business Models to Create Value and Manage Risk. *The Forefront Group. https*://sig.org/docs2/WS05_Seven_Sourcing_Business_Models_ForeFront_Group_2016_04_16.pdf

Keith, B., Vitasek, K., Manrodt, K., & Kling, J. (2016). Strategic sourcing in the new economy: Harnessing the potential of sourcing business models for modern procurement. *Springer.*

Kotler, P. & Keller, K.L. (2012). Dirección de marketing*. Pearson Education*, (14), 182-210.

Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, R., & Cruz, J. (2013)*. Fundamentos de Marketing,* (11). *Pearson Educación.*

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital.* John Wiley & Sons

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2019). *Marketing 5.0: Tecnología para humanizar la marca.* Planeta.

Kotter, J. (1995). Liderando el Cambio: Por qué fracasan los esfuerzos de transformación. *Harvard Business Review*. 85. pp.78-85

Labajo, V. & Cuesta, P. (2004*). El trade marketing: búsqueda de un modelo de colaboración eficiente entre fabricantes y distribuidores.* El punto de vista del fabricante.

Lázaro, R. (2021). Entrevistas estructuradas, semiestructuradas y libres: Análisis de contenido*. Técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitario y sociosanitario*, (107), 64-83.

Lai, K. (2020). Fit Difference Between Nonnested Models Given Categorical Data: Measures and Estimation. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal,* https://doi.org/10.1080/10705511.2020.1763802

Levin, R., & Rubin, D. (2010). Estadística para Administración y Economía. *Pearson Educación.*

Lewin, K. (1975). *Field theory in social sciencia*. Harpert & Row: New York

López, M., & López, J. (2006). Estudio comparado de las estimaciones de dos versiones del

modelo de aceptación de la tecnología (TAM) mediante los programas AMOS y PLS. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa. Vol 12(3), pp.95-110.

López, J. (2023, 25 de enero). Transformación digital: cinco estrategias digitales que nos dejó la pandemia. *Perú21.* https://peru21.pe/tecnologia/transformacion-digital-cinco-tendencias-digitales-que-nos-dejo-la-pandemia

López-Roldán, P. & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa* (1).

Londoño, E., Navas, M., & Badrán, F. (2014). *Canal tradicional de productos de gran consumo*. Editorial Universitaria, Universidad de Cartagena. https://hdl.handle.net/11227/4876

Low, C.; Chen, Y. & Wu, M. (2011). *"Understanding the determinants of cloud computing adoption",* Industrial Management & Data Systems, 111 (7), 1006-1023. https://doi.org/10.1108/02635571111161262

Luna, B., Romero, E., Lozada, J., & Vásquez, B. (2021). *Efecto de la pandemia 2020 en el sector cervecero en el Perú.* [Tesis de Maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas] https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/656885/Luna_JB.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Martín, A., García, A. & Muñoz, J. (2014*).* Factores determinantes de adopción de Blended Learning en Educación Superior. Adaptación del modelo UTAUT*. Educación 21*(17), 217-240. https://www.redalyc.org/pdf/706/70630580011.pdf

Matallana-Castellanos, L. (2020). *Retos empresariales tras el Coronavirus COVID-19* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica de Colombia]. https://repository.ucatolica.edu.co/entities/publication/109866a8-0818- 413e-93da-130a4426124f

Mcafee, A. & Brynjolfsson, E. (2017) Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future. *Norton & Compan.*

McKinsey Global Institute. (2011). *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity.* http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/big_data_the_next_frontier_for_inno vation

Mercado Negro. (2023) *Los tres pilares de transformación digital de Backus y la capitalización de la data: Lecciones del CAMP.* https://www.mercadonegro.pe/marketing/los-tres-pilares-de-transformacion-digital-de- backus/

Mesía, J. (2018, 13 de enero). Data imágenes presenta estudio de proximidad de la bodega tradicional vs tiendas de conveniencia. *Agenda Tecnológica.* http://agendatecnologicaweb.com/dataimagenes-presenta-estudio-proximidad-labodega-tradicional-vs-tiendas-conveniencia/

Ministerio de la Producción (Produce, 2021). *Estadística MIPYME.* https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oee/estadisticas-mipyme#:~:text=M%C3%A1s%20de%201%2C9%20

Mohd Ariffin, N., Ahmad, F., & Mohd, U. (2020). Acceptance of mobile payments by retailers using UTAUT model. *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science,* *19*(1), 149. https://ijeecs.iaescore.com/index.php/IJEECS/article/view/21506

Nieva, J. (2021, 12 de agosto). Tendencias en los canales de distribución del Perú. Perú Retail. https://www.peru-retail.com/tendencias-en-los-canales-de-distribucion-en-elperu/#:~:text=El%20mercado%20muestra%20un%20crecimiento,contrae%20en%20 %2D5%25%2C%20ambas

Newman, M. (2003). La estructura y función de redes complejas. *Departamento de Física, Universidad de Michigan*.

Ordieres-Meré, J. (2014). Big Data E IoT: claves del modelo de negocio para la empresa industrial del siglo XXI. *Revista Economía Industrial, Ministerio de Industria, Energía y Turismo*, 392, 113-122. http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/Revist aEconomiaIndustrial/392/ORDIERES-MER%C3%A9.pdf

Ortiz, M., & Joyanes, A. (2016). Los desafíos del marketing en la era del big data. *Ciencia de la Información*, 6, 35-43. https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/eciencias/article/view/19005/23493

Palmatier, R., Sivadas, E., Stern, L., & El-Ansary, A. (1992). *Marketing channel strategy: An omni-channel approach*. Routledge, 9. https://doi.org/10.4324/9780429291999

Palos-Sánchez, P., Reyes, A., & Saura, J. (2019). Modelos de Adopción de Tecnologías de la Información y Cloud Computing en las Organizaciones. *Información Tecnológica*, 30(3), 3-12. https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v30n3/0718- 0764-infotec-30-03-00003.pdf

Parra, D. (2012). La negociación cooperativa: una aproximación al Modelo Harvard de negociación. *Revista Chilena de Derecho y Ciencias Políticas, Vol 3* (2).

Perea, H., Ruiz, J., & Vega, H. (2022). ¿Qué factores están detrás del impacto diferencial del COVID-19 en Perú? *BBVA Research*. https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/peru-que-factores-estan-detras-del-impacto-diferencial-del-covid-19-en-peru/

Perú Retail. (2017). El canal tradicional representa el 80% del mercado de consumo minorista en el Perú. https://www.peru-retail.com/canal-tradicional-representa-80-mercado-consumo-minorista-peru/

Perú Retail. (2021). ¿Qué cambios ha experimentado el canal tradicional a casi un año de la pandemia en el Perú? https://www.peru-retail.com/que-cambios-ha- experimentado-el-canal-tradicional-a-casi-un-ano-de-la-pandemia-en-el-peru/

Perú Retail. (2018). ¿Qué es Canal Tradicional? https://www.peru- retail.com/canal-tradicional-peru/

Perú21. (2021). Miles de bodegueros peruanos apuestan por la transformación digital con la plataforma Bees. https://peru21.pe/tecnologia/miles-de-bodegueros- peruanos-apuestan-por-la-transformacion-digital-con-la-plataforma-bees-noticia/#google_vignette

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.

Ponce, M., & Pasco, M. (2018). *Guía de Investigación en Gestión.* Repositorio Pontificia Universidad Católica del Perú.

Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). (2016). *Reglamento del Comité de Ética para la Investigación de la Pontificia Universidad Católica Del Perú.*

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* Free Press.

Puthiyamadam, T., & Clarke, D. (2020). *Get your company in shape by redefining how people work.*

Quicaño, C., León, C. & Moquillaza A. (2019). Un modelo para medir el comportamiento en la aceptación tecnológica del servicio de Internet en hoteles peruanos basado en UTAUT2. Caso "Casa Andina". 3C TIC. *Cuadernos de desarrollo aplicados a las TIC*, 8(1), 12-35. https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2019/03/ART.-1-TIC-Ed.-28_Vol.8_n%C2%BA1-29_03-4.pdf

Revista AndaPerú. (2022, 14 febrero). *En el Perú, las empresas de consumo masivo apuestan por la digitalización.* [Blog post]. https://revista.andaperu.pe/en-el-peru-las-empresas-de-consumo-masivo-apuestan-por-la- digitalizacion/

Riascos, S. (2008). Modelo para la evaluación de la efectividad de la tecnología informática en el entorno empresarial. *Revista Ingeniería e Investigación, 28*(2), 158-166. http://www.scielo.org.co/pdf/iei/v28n2/v28n2a19.pdf

Rivera, J., & De Garcillán, M. (2012). *Dirección de marketing: Fundamentos y aplicaciones*. ESIC Editorial.

Rueda, M. y Zapata, G. (2018). Teoría de la Dependencia de Recursos: premisas y aplicaciones. *Ciencia y Sociedad, 43*(1), 75-92. https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciso/article/view/1151/1276

Rochet, J. & Tirole, J. (2003) Platform competition in two-sided markets. Journal of the European. *Economic Association, 1(4), 990-1029.* https://doi.org/10.1162/154247603322493212

RPP (21 de marzo, 2016). INEI: Economía peruana inicia el 2016 creciendo en enero 3.41%. *RPP*. https://rpp.pe/economia/economia/economia-peruana-crecio-341-en-enero-de-2016-noticia-945812

Salas, L. (2020). *El 80% de las compras del canal tradicional se concentra en solo ocho empresas de consumo masivo*. El Comercio. https://elcomercio.pe/economia/peru/cual-es-el-poder-de-compra-del-canal-tradicionalen-el- pais-y-en-cuantas-empresas-de-consumo-masivo-se-concentra-bodegas-puestosde- mercado-mayoristas-crisis-pandemia-peru-soluciones-digitales-plataforma-mercaniaalicorp- procter-gamble-gloria-ncze-noticia/?ref=signwall

Sainz, J. (2015*). Cuarta etapa: Elección de las estrategias de Marketing. El Plan de Marketing en la práctica* (pp. 259- .298). Madrid: ESIC Editorial.

Sánchez, J. (2016, 2 de marzo). Consumidor. Obtenido de Economipedia.com. https://economipedia.com/definiciones/consumidor.html

Scholz, T. (2016) *Platform cooperativism. Challenging the corporate sharing economy.* Rosa Luxemburg Foundation

Semana Económica. (2020, 14 de julio). *Empresas de consumo masivo adaptan su publicidad a la pandemia.* https://semanaeconomica.com/management/m

Semana Económica. (2021, 5 de marzo*). Backus: La data nos permitió triplicar nuestro récord de ventas de Tada.* https://semanaeconomica.com/management/digitalizacion/backus-la-data-nos-permitio- triplicar-nuestro-record-de-ventas-de-tada

Sierra-Murillo, Y., Olarte-Pascual, C. & Gil, L. (2016). Claves del proceso de compra organizacional de vino. El caso de los minoristas en La Rioja. *Cuadernos de Estudios Empresariales, 26,* 11-31. https://pdfs.semanticscholar.org/c688/3b15c8d1e82defc32894822ec472b0475603.pdf

Softtek. (2022, 12 enero). *¿Qué tendencias se vienen en la industria de consumo masivo?* [Blog post]. https://blog.softtek.com/es/2022- qu%C3%A9-tendencias-se-vienen-en-la-industria-de-consumo-masivo

Stevenson, A. & Lindberg, C. (2011). *New Oxford American Dictionary.* Oxford University Press.

Shapiro, C. & Varian, H. (1999*) Information rules: A strategic guide to the network economy.* Harvard Business Press.

Shoppermotion. (Octubre de 2020). La importancia de analizar las misiones de compra. Obtenido de shoppermotion: https://shoppermotion.com/es/blog/la-importancia-deanalizar-las-misiones-de-compra/

Srnicek, N. (2016), *Platform Capitalism,* Polity Press.

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing* (14). McGraw-Hill Interamericana.

Sunkel, G. & Trucco, D. (2021). *Las tecnologías digitales frente a los desafíos de una educación inclusiva en América Latina: Algunos casos de buenas prácticas.* Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Tascón, M. (2013). Introducción: Big Data. Pasado, presente y futuro. *TELOS Revista de pensamiento sobre comunicación, tecnología y sociedad.*

Tarazona, J. & Tineo, J. (2020). *Aplicación de estrategias de adaptación de bodegas en Lima Metropolitana frente a la aparición de las tiendas de conveniencia entre los años 2015-2019* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. http://hdl.handle.net/20.500.12404/19455

Techedge Group. (2021, 15 enero). *La transformación digital en la industria de consumo masivo.* [Blog post]. https://www.techedgegroup.com/es/blog/la-transformacion-digital-en-la-industria-de- consumo-masivo

The Jamovi Project (2023). jamovi (Version 2.3) [Computer Software]. https://www.jamovi.org/

TICbeat. (2013). *Por qué 'Big Data' es importante para el Mundo del Marketing.* http://bigdata.ticbeat.com/por-que-big-data-es-importante-para-el-mundo-del-marketing/

Tornatzky, L. & Fleischer, M. (1990). *The Process of Technology Innovation*. Lexington, MA, Lexington Books

Torrent-Sellens, J. (2019) ¿Economía colaborativa o economía de plataforma? Más allá de un debate inacabable. *Harvard-Deusto Business Review, 289, 58-69.*

Ury, W. (1991). *Getting Past No: Negotiating in Difficult Situations.*

Ulrich, D. & Barney, J. (1984). Perspectives in or-ganizations: Resource dependence, efficiency, and population. *Academy of Management Review, 9*(3), 471-481.

Valdez, J. (2017). Comprender los acuerdos de proveedores de Amazon. *AMZ Advisers.*

Venkatesh, V., J. Thong & X. Xu (2012). Consumer Acceptance and Use of Information Technology: Extending the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. *MIS Quarterly* , 36(1), 157-178.

Venkatesh, V., Morris, M., Davis, G. & Davis, F. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.

Venkatesh, V., & Bala, H. (2008). Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions. *Decision Sciences, 39*(2), 273–315.

Vimal Raj, L., Amilan, S., & Aparna, K. (2012). Factors infuencing the adoption of cashless transactions during COVID-19: an extension of enhanced UTAUT with pandemic precautionary measures. *Journal of Financial Services Marketing, 29*(4), 488-507. https://doi.org/10.1057/s41264-023-00218-8

Vitasek, K., Manrodt, K., & Kling, J. (2016). Map your way to an effective sourcing strategy. *Supply Chain Quarterly, 10*(4), 28-35. https://www.supplychainquarterly.com/articles/1278- map-your-way-to-an-effective-sourcing-strategy

Vishnu, L., Vishvajit, K., & Varaprasad, G. (2024). Novel extension of the UTAUT model to assess e-learning adoption in higher education institutes: The role of study-life quality. *Knowledge Management & E-Learning: An Internacional Journal, 16*(1), 42-64. https://doi.org/10.34105/j.kmel.2024.16.002

Yong, L. (2004). Modelo de aceptación tecnológica (tam) para determinar los efectos de las dimensiones de cultura nacional en la aceptación de las TIC. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades*, *14*(1),131-171.

Walker, D. A., & Smith, T. J. (2017). Computing Robust, Bootstrap-Adjusted Fit Indices for Use With Nonnormal Data. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 50, 131 - 137. https://doi.org/10.1080/07481756.2017.1326748

ANEXOS

ANEXO A: Matriz de consistencia

Tabla A1: Matriz de consistencia

Objetivo general	Determinar los factores que influyen en los bodegueros de Lima Metropolitana para la adopción tecnológica de la plataforma de comercio electrónico Bees creada por la empresa Backus.				
Pregunta de investigación	¿Qué factores influyen en los bodegueros de Lima Metropolitana para la adopción tecnológica de la plataforma de comercio electrónico Bees creada por la empresa Backus?				
Objetivos	**Metodologías**	**Variables de estudio**	**Indicadores**		**Herramientas**
Evaluar qué factores propuestos por el modelo tienen relevancia en la intención de uso de la plataforma de comercio electrónico Bees.	Cuantitativa y Cualitativa	Expectativa de rendimiento	ER01	El uso de la plataforma de comercio electrónico Bees me permite abastecer mi bodega con mayor rapidez.	Encuestas y Entrevistas
			ER02	Usar la plataforma de comercio electrónico Bees me es útil en mi proceso habitual de abastecimiento de mi bodega.	
			ER03	Usar la plataforma de comercio electrónico Bees aumenta las posibilidades de generar más ingresos netos, ya que me brinda mayores promociones y descuentos exclusivos.	
			ER04	Puedo encontrar todo lo que quiero o más del 50% de las cosas que necesito en la plataforma de comercio electrónico Bees.	
		Expectativa de esfuerzo	EE01	Mi interacción con la plataforma de comercio electrónico Bees es clara y comprensible.	
			EE02	La plataforma de comercio electrónico Bees me resulta fácil de usar.	
			EE03	Aprender a operar la plataforma de comercio electrónico Bees es fácil para mí.	
			EE04	Cuando se presenta un problema con la plataforma, sé solucionarlo rápidamente	
		Influencia Social	IS01	Las personas que son importantes para piensan que debo usar la plataforma de comercio electrónico Bees.	
			IS02	Compañeros bodegueros creen que debo usar la plataforma de comercio electrónico Bees.	
			IS03	He recibido capacitaciones eficientes en cuanto al uso de la plataforma de comercio electrónico Bees.	
			IS04	En general, Backus me ha apoyado en el uso de la plataforma de comercio electrónico Bees.	

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivos	Metodologías	Variables de estudio	Indicadores		Herramientas
Evaluar qué factores propuestos por el modelo tienen relevancia en la intención de uso de la plataforma de comercio electrónico Bees.	Cuantitativa y Cualitativa	Condiciones Facilitadoras	CF01	Tengo los recursos necesarios para usar la plataforma de comercio electrónico Bees. (Por ejemplo: conexión internet de alta velocidad, computadora, smartphone, tablet, etc.).	Encuestas y Entrevistas
			CF02	Tengo el conocimiento necesario para usar la plataforma de comercio electrónico Bees.	
			CF03	La plataforma de comercio electrónico Bees me permite pagar mis pedidos con facilidad.	
			CF04	Puedo conseguir ayuda fácilmente de Backus cuando tengo dificultades utilizando la plataforma de comercio electrónico Bees.	
		Hábito	H01	El uso de la plataforma de comercio electrónico Bees se ha convertido en un hábito para mí.	
			H02	Soy fan de la plataforma de comercio electrónico Bees.	
			H03	No puedo realizar algún pedido sino es por medio de Bees.	
			H04	El uso de la plataforma de comercio electrónico Bees se ha convertido en algo natural para mí.	
		Motivación Hedónica	MH01	Usar la plataforma de comercio electrónico Bees no es aburrido.	
			MH02	Usar la plataforma de comercio electrónico Bees es agradable.	
			MH03	Usar la plataforma de comercio electrónico Bees me hace feliz.	
		Intención de Uso	IU01	Pretendo continuar usando la plataforma de comercio electrónico Bees en el futuro.	
			IU02	Siempre trato de usar la plataforma de comercio electrónico Bees en mi vida diaria.	
			IU03	Quiero seguir usando la plataforma de comercio electrónico Bees frecuentemente.	

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivos	Metodologías	Variables de estudio	Indicadores	Herramientas
Identificar los principales cambios en el proceso de abastecimiento a partir de la incorporación de la tecnología.	Cualitativa	Tiempos de orden y entrega de pedidos Costos del pedido Promociones y descuentos	• Tiempo de procesamiento de pedidos antes del uso de la plataforma de comercio electrónico Bees • Tiempo de procesamiento de pedidos con el uso de la plataforma de comercio electrónico Bees • Comparación de costos del pedido antes del uso de la plataforma de comercio electrónico Bees • Costos del pedido con el uso de la plataforma de comercio electrónico Bees • Cantidad de promociones y descuentos antes del uso de la plataforma de comercio electrónico Bees • Cantidad de promociones y descuentos con el uso de la plataforma de comercio electrónico Bees	Entrevistas semiestructuradas Análisis de contenido
Analizar la Influencia de la plataforma de comercio electrónico Bees en la relación empresa y bodeguero	Cualitativa	Nivel de comunicación Cumplimiento de pedidos Nivel de satisfacción del cliente	• Frecuencia de comunicación entre el bodeguero y Backus con el uso de la plataforma de comercio electrónico Bees • Frecuencia de comunicación entre el bodeguero y Backus antes de la plataforma de comercio electrónico Bees. • Tasa de error en los pedidos antes del uso de la plataforma de comercio electrónico Bees • Tasa de error en los pedidos con el uso de la plataforma de comercio electrónico Bees • Índice de satisfacción del cliente con la empresa con el uso de la plataforma de comercio electrónico Bees • Índice de satisfacción del cliente antes de la plataforma de comercio electrónica Bees.	Entrevistas a profundidad Análisis de contenido

ANEXO B: Ítems del formulario adaptado a Bees

Tabla B1: Ítems del formulario adaptado a Bees

Dimensión	Código	Ítem
Expectativa de rendimiento	ER01	El uso de la plataforma de comercio electrónico Bees me permite abastecer mi bodega con mayor rapidez.
	ER02	Usar la plataforma de comercio electrónico Bees me es útil en mi proceso habitual de abastecimiento de mi bodega.
	ER03	Usar la plataforma de comercio electrónico Bees aumenta las posibilidades de generar más ingresos netos, ya que me brinda mayores promociones y descuentos exclusivos.
	ER0	Puedo encontrar todo lo que quiero o más del 50% de las cosas que necesito en la plataforma de comercio electrónico Bees.
Expectativa de esfuerzo	EE01	Mi interacción con la plataforma de comercio electrónico Bees es clara y comprensible.
	EE02	La plataforma de comercio electrónico Bees me resulta fácil de usar.
	EE03	Aprender a operar la plataforma de comercio electrónico Bees es fácil para mí.
	EE04	Cuando se presenta un problema con la plataforma, sé solucionarlo rápidamente
Influencia Social	IS01	Las personas que son importantes para piensan que debo usar la plataforma de comercio electrónico Bees.
	IS02	Compañeros bodegueros creen que debo usar la plataforma de comercio electrónico Bees.
	IS03	He recibido capacitaciones eficientes en cuanto al uso de la plataforma de comercio electrónico Bees.
	IS04	En general, Backus me ha apoyado en el uso de la plataforma de comercio electrónico Bees.
Condiciones Facilitadoras	CF01	Tengo los recursos necesarios para usar la plataforma de comercio electrónico Bees. (Por ejemplo: conexión internet de alta velocidad, computadora, smartphone, tablet, etc.).
	CF02	Tengo el conocimiento necesario para usar la plataforma de comercio electrónico Bees.
	CF03	La plataforma de comercio electrónico Bees me permite pagar mis pedidos con facilidad.
	CF04	Puedo conseguir ayuda fácilmente de Backus cuando tengo dificultades utilizando la plataforma de comercio electrónico Bees.

Tabla B1: Ítems del formulario adaptado a Bees (continuación)

Dimensión	Código	Ítem
Hábito	H01	El uso de la plataforma de comercio electrónico Bees se ha convertido en un hábito para mí.
	H02	Soy fan de la plataforma de comercio electrónico Bees.
	H03	No puedo realizar algún pedido sino es por medio de Bees.
	H04	El uso de la plataforma de comercio electrónico Bees se ha convertido en algo natural para mí.
Motivación Hedónica	MH01	Usar la plataforma de comercio electrónico Bees no es aburrido.
	MH02	Usar la plataforma de comercio electrónico Bees es agradable.
	MH03	Usar la plataforma de comercio electrónico Bees me hace feliz.
Intención de Uso	IU01	Pretendo continuar usando la plataforma de comercio electrónico Bees en el futuro.
	IU02	Siempre trato de usar la plataforma de comercio electrónico Bees en mi vida diaria.
	IU03	Quiero seguir usando la plataforma de comercio electrónico Bees frecuentemente.

ANEXO C: Formulario Piloto

¡Hola! El presente cuestionario es parte de la investigación " Análisis del proceso de adopción de plataformas de comercio electrónico por bodegueros de Lima Metropolitana. Caso: Bees", que será presentada para obtener el grado académico de Bachillera en Gestión de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP.

Toda información que usted proporcione será utilizada netamente con fines académicos. Asimismo, recordamos que su participación es confidencial. Al concluir la investigación, los resultados de la encuesta estarán a disposición del público en el repositorio de tesis de la universidad.

La realización está a cargo de los estudiantes Josselyn Colchado (jcolchado@pucp.edu.pe y Alejandra Consiglieri (aconsiglieria@pucp.edu.pe), dirigido por el asesor German Adolfo Velásquez Salazar. En caso de tener alguna duda o consulta, favor comunicarse a dichos correos.

Muchas gracias de antemano por su participación voluntaria en la presente investigación.

Correo: _____

Rendimiento

Por favor indique en qué nivel usted está de acuerdo con cada enunciado, siendo
1=Totalmente en desacuerdo y 5= Totalmente de acuerdo

Tabla C1: Preguntas Rendimiento

Enunciado	1	2	3	4	5
El uso de la plataforma de comercio electrónico Bees me permite abastecer mi bodega con mayor rapidez.					
Usar la plataforma de comercio electrónico Bees me es útil en mi proceso habitual de abastecimiento de mi bodega.					
Usar la plataforma de comercio electrónico Bees aumenta las posibilidades de generar más ingresos netos, ya que me brinda mayores promociones y descuentos exclusivos.					
Puedo encontrar todo lo que quiero o más del 50% de las cosas que necesito en la plataforma de comercio electrónico Bees.					

Por favor indique si cada enunciado fue claro

Tabla C2: Claridad Preguntas Rendimiento

Enunciado	SI	NO
El uso de la plataforma de comercio electrónico Bees me permite abastecer mi bodega con mayor rapidez.		
Usar la plataforma de comercio electrónico Bees me es útil en mi proceso habitual de abastecimiento de mi bodega.		
Usar la plataforma de comercio electrónico Bees aumenta las posibilidades de generar más ingresos netos, ya que me brinda mayores promociones y descuentos exclusivos.		
Puedo encontrar todo lo que quiero o más del 50% de las cosas que necesito en la plataforma de comercio electrónico Bees.		

Esfuerzo

Por favor indique en qué nivel usted está de acuerdo con cada enunciado, siendo 1=Totalmente en desacuerdo y 5= Totalmente de acuerdo

Tabla C3: Preguntas Esfuerzo

Enunciado	1	2	3	4	5
Mi interacción con la plataforma de comercio electrónico Bees es clara y comprensible.					
La plataforma de comercio electrónico Bees me resulta fácil de usar.					
Aprender a operar la plataforma de comercio electrónico Bees es fácil para mí.					
Cuando se presenta un problema con la plataforma, sé solucionarlo rápidamente					

Por favor indique si cada enunciado fue claro

Tabla C4 Claridad Preguntas Esfuerzo

Enunciado	SI	NO
Mi interacción con la plataforma de comercio electrónico Bees es clara y comprensible.		
La plataforma de comercio electrónico Bees me resulta fácil de usar.		
Aprender a operar la plataforma de comercio electrónico Bees es fácil para mí.		
Cuando se presenta un problema con la plataforma, sé solucionarlo rápidamente		

Influencia Social

Por favor indique en qué nivel usted está de acuerdo con cada enunciado, siendo 1=Totalmente en desacuerdo y 5= Totalmente de acuerdo

Tabla C5: Preguntas Influencia Social

Enunciado	1	2	3	4	5
Las personas que son importantes para mí piensan que debo usar la plataforma de comercio electrónico Bees.					
Compañeros bodegueros creen que debo usar la plataforma de comercio electrónico Bees.					
He recibido capacitaciones eficientes en cuanto al uso de la plataforma de comercio electrónico Bees.					
En general, Backus me ha apoyado en el uso de la plataforma de comercio electrónico Bees.					

Por favor indique si cada enunciado fue claro

Tabla C6: Claridad Preguntas Influencia Social

Enunciado	SI	NO
Las personas que son importantes para mí piensan que debo usar la plataforma de comercio electrónico Bees.		
Compañeros bodegueros creen que debo usar la plataforma de comercio electrónico Bees.		
He recibido capacitaciones eficientes en cuanto al uso de la plataforma de comercio electrónico Bees.		
En general, Backus me ha apoyado en el uso de la plataforma de comercio electrónico Bees.		

Condiciones Facilitadoras

Por favor indique en qué nivel usted está de acuerdo con cada enunciado, siendo 1=Totalmente en desacuerdo y 5= Totalmente de acuerdo

Tabla C7: Preguntas Condiciones Facilitadoras

Enunciado	1	2	3	4	5
Tengo los recursos necesarios para usar la plataforma de comercio electrónico Bees. (Por ejemplo: conexión internet de alta velocidad, computadora, smartphone, tablet, etc.).					
Tengo el conocimiento necesario para usar la plataforma de comercio electrónico Bees.					
La plataforma de comercio electrónico Bees me permite pagar mis pedidos con facilidad.					
Puedo conseguir ayuda fácilmente de Backus cuando tengo dificultades utilizando la plataforma de comercio electrónico Bees.					

Por favor indique si cada enunciado fue claro

Tabla C8: Claridad Preguntas Condiciones Facilitadoras

Enunciado	SI	NO
Tengo los recursos necesarios para usar la plataforma de comercio electrónico Bees. (Por ejemplo: conexión internet de alta velocidad, computadora, smartphone, tablet, etc.).		
Tengo el conocimiento necesario para usar la plataforma de comercio electrónico Bees.		
La plataforma de comercio electrónico Bees me permite pagar mis pedidos con facilidad.		
Puedo conseguir ayuda fácilmente de Backus cuando tengo dificultades utilizando la plataforma de comercio electrónico Bees.		

Hábito

Por favor indique en qué nivel usted está de acuerdo con cada enunciado, siendo 1=Totalmente en desacuerdo y 5= Totalmente de acuerdo

Tabla C9: Preguntas Hábito

Enunciado	1	2	3	4	5
El uso de la plataforma de comercio electrónico Bees se ha convertido en un hábito para mí.					
Soy fan de la plataforma de comercio electrónico Bees.					
No puedo realizar algún pedido sino es por medio de Bees.					
El uso de la plataforma de comercio electrónico Bees se ha convertido en algo natural para mí.					

Por favor indique si cada enunciado fue claro

Tabla C10: Claridad Preguntas Hábito

Enunciado	SI	NO
El uso de la plataforma de comercio electrónico Bees se ha convertido en un hábito para mí.		
Soy fan de la plataforma de comercio electrónico Bees.		
No puedo realizar algún pedido sino es por medio de Bees.		
El uso de la plataforma de comercio electrónico Bees se ha convertido en algo natural para mí.		

Motivación Hedónica

Por favor indique en qué nivel usted está de acuerdo con cada enunciado, siendo

1=Totalmente en desacuerdo y 5= Totalmente de acuerdo

Tabla C11: Preguntas Motivación Hedónica

Enunciado	1	2	3	4	5
Usar la plataforma de comercio electrónico Bees no es aburrido.					
Usar la plataforma de comercio electrónico Bees es agradable.					
Usar la plataforma de comercio electrónico Bees me hace feliz.					

Por favor indique si cada enunciado fue claro
Tabla C12: Claridad Preguntas Motivación Hedónica

Enunciado	SI	NO
Usar la plataforma de comercio electrónico Bees no es aburrido.		
Usar la plataforma de comercio electrónico Bees es agradable.		
Usar la plataforma de comercio electrónico Bees me hace feliz.		

Intención de uso

Por favor indique en qué nivel usted está de acuerdo con cada enunciado, siendo 1=Totalmente en desacuerdo y 5= Totalmente de acuerdo
Tabla C13: Preguntas Intención de Uso

Enunciado	1	2	3	4	5
Pretendo continuar usando la plataforma de comercio electrónico Bees en el futuro.					
Siempre trato de usar la plataforma de comercio electrónico Bees en mi vida diaria.					
Quiero seguir usando la plataforma de comercio electrónico Bees frecuentemente.					

Por favor indique si cada enunciado fue claro
Tabla C14: Claridad Preguntas Intención de Uso

Enunciado	SI	NO
Pretendo continuar usando la plataforma de comercio electrónico Bees en el futuro.		
Siempre trato de usar la plataforma de comercio electrónico Bees en mi vida diaria.		
Quiero seguir usando la plataforma de comercio electrónico Bees frecuentemente.		

Uso

Eres usuario de la plataforma de comercio electrónico Bees: Sí No

Experiencia

¿Cuántas veces has abastecido tu bodega comprando en la plataforma de comercio electrónico Bees?

1 vez

2 veces

De 3 a 4 veces Más de 4 veces **Edad**

Indique su edad: _____

Género

Indique su género: Masculino Femenino

Otro

¿Qué sugerencias podría brindar para un mejor entendimiento de las preguntas?

ANEXO D: Formulario Final

¡Hola! El presente cuestionario es parte de la investigación " Análisis del proceso de adopción de plataformas de comercio electrónico por bodegueros de Lima Metropolitana. Caso: Bees", que será presentada para obtener el grado académico de Bachillera en Gestión de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP.

Toda información que usted proporcione será utilizada netamente con fines académicos. Asimismo, recordamos que su participación es confidencial. Al concluir la investigación, los resultados de la encuesta estarán a disposición del público en el repositorio de tesis de la universidad.

La realización está a cargo de los estudiantes Josselyn Colchado (jcolchado@pucp.edu.pe y Alejandra Consiglieri (aconsiglieria@pucp.edu.pe), dirigido por el asesor German Adolfo Velásquez Salazar. En caso de tener alguna duda o consulta, favor comunicarse a dichos correos.

Muchas gracias de antemano por su participación voluntaria en la presente investigación.

Correo: _____

Edad

Indique su edad: _____

Género

Indique su género: Masculino Femenino

Otro

Nombre de la bodega: _____

Distrito de la bodega: _____

¿Eres usuario de la plataforma de comercio electrónico Bess:

Sí
No

¿Quién realiza el pedido a través de Bees?

Yo mismo(a) Otro:

¿Cuántas veces has abastecido tu bodega comprando en la plataforma de comercio electrónico Bees?

1 a 3 veces

4 a 10 veces

10 a 20 veces Más de 20 veces

Rendimiento

Por favor indique en qué nivel usted está de acuerdo con cada enunciado, siendo 1=Totalmente en desacuerdo y 5= Totalmente de acuerdo

Enunciado	1	2	3	4	5
Bees me permite abastecer mi bodega con mayor rapidez.					
Bees me es útil en mi proceso habitual de abastecimiento de mi bodega.					
Bees aumenta las posibilidades de generar más ingresos netos, ya que me brinda mayores promociones y descuentos exclusivos.					
Puedo encontrar todo lo que quiero o más del 50% de las cosas que necesito en Bees.					

Tabla D1: Preguntas Rendimiento

Esfuerzo

Por favor indique en qué nivel usted está de acuerdo con cada enunciado, siendo 1=Totalmente en desacuerdo y 5= Totalmente de acuerdo

Tabla D2: Preguntas Esfuerzo

Enunciado	1	2	3	4	5
Mi interacción con Bees es clara y comprensible.					
Bees me resulta fácil de usar.					
Aprender a operar Bees es fácil para mí.					
Cuando se presenta un problema con Bees, sé solucionarlo rápidamente					

Influencia Social

Por favor indique en qué nivel usted está de acuerdo con cada enunciado, siendo 1=Totalmente en desacuerdo y 5= Totalmente de acuerdo

Tabla D3: Preguntas Influencia Social

Enunciado	1	2	3	4	5
Las personas que son importantes para mí piensan que debo usar Bees.					
Compañeros bodegueros creen que debo usar Bees.					
He recibido capacitaciones eficientes en cuanto al uso de Bees.					
En general, Backus me ha apoyado en el uso de Bees.					

Condiciones Facilitadoras

Por favor indique en qué nivel usted está de acuerdo con cada enunciado, siendo 1=Totalmente en desacuerdo y 5= Totalmente de acuerdo

Tabla D4: Preguntas Condiciones Facilitadoras

Enunciado	1	2	3	4	5
Tengo los recursos necesarios para usar Bees. Por ejemplo: conexión internet de alta velocidad, computadora, smartphone, tablet, etc.).					
Tengo el conocimiento necesario para usar Bees.					
Bees me permite pagar mis pedidos con facilidad.					
Puedo conseguir ayuda fácilmente de Backus cuando tengo dificultades utilizando Bees.					

Hábito

Por favor indique en qué nivel usted está de acuerdo con cada enunciado, siendo 1=Totalmente en desacuerdo y 5= Totalmente de acuerdo

Tabla D5: Preguntas Hábito

Enunciado	1	2	3	4	5
El uso de Bees se ha convertido en un hábito para mí.					
Soy fan de Bees.					
No puedo realizar algún pedido sino es por medio de Bees.					
El uso Bees se ha convertido en algo natural para mí.					

Motivación Hedónica

Por favor indique en qué nivel usted está de acuerdo con cada enunciado, siendo 1=Totalmente en desacuerdo y 5= Totalmente de acuerdo

Tabla D6: Preguntas Motivación Hedónica

Enunciado	1	2	3	4	5
Usar Bees no es aburrido.					
Usar Bees es agradable.					
Usar Bees me hace feliz.					

Intención de uso

Por favor indique en qué nivel usted está de acuerdo con cada enunciado, siendo 1=Totalmente en desacuerdo y 5= Totalmente de acuerdo

Tabla D7: Preguntas Intención de Uso

Enunciado	1	2	3	4	5
Pretendo continuar usando la plataforma de comercio electrónico Bees en el futuro.					
Siempre trato de usar la plataforma de comercio electrónico Bees en mi vida diaria.					
Quiero seguir usando la plataforma de comercio electrónico Bees frecuentemente.					

ANEXO E: Guía de entrevista

Nombre:

Sexo:

Edad:

Distrito:

1. ¿Cuáles son los principales cambios que identificas en el proceso de abastecimiento de tu negocio con el uso de la plataforma Bees?
2. ¿Cómo era el proceso de hacer un pedido para tu bodega antes de usar Bees? ¿Cómo es el proceso ahora? ¿Cuál prefieres?
3. ¿Cuánto tiempo tardabas en realizar tu pedido antes del uso Bees? ¿Cuánto tiempo tardas ahora?
4. ¿Te resulta más caro o más barato hacer tus pedidos por medio de Bees?
5. Con el uso de Bees, ¿Backus te ofrece más o menos promociones y descuentos que antes? ¿Qué promociones y descuentos te ofrecía antes del uso de Bees?
6. ¿Recibió algún tipo de capacitación para usar Bees de parte del equipo Backus? ¿En qué consistió esa capacitación?
7. ¿Con qué frecuencia se comunican los representantes de Backus con usted (bodeguero) desde que comenzó a usar la plataforma Bees? ¿Qué tan frecuente y cómo era comunicación con Backus antes de hacer uso de la plataforma?
8. ¿El número de errores o incidencias con tus pedidos ha disminuido con el uso de Bees?
9. ¿Cómo describirías tu relación como bodeguero con la empresa Backus antes del uso de Bees? ¿Cómo es tu relación con la empresa ahora?
10. ¿Qué tan satisfecho te encontrabas con ordenar tus pedidos de la manera habitual a Backus? ¿Qué tan satisfecho te sientes ahora con realizar este proceso mediante la plataforma Bees? (Indicar del 1 al 5 nivel de satisfacción).
11. ¿Qué es lo que más valoras de Bees?
12. ¿Recomendaría a sus socios bodegueros que usen la aplicación Bees?

ANEXO F: Moderación edad

Figura F1: Moderación de la variable Edad por Hábito

Moderation Estimates

	Estimate	SE	Z	p
H_prom	0.88260	0.04290	20.573	<.001
Edad	0.00508	0.00364	1.397	0.162
H_prom ✻ Edad	-0.00208	0.00360	-0.577	0.564

Figura F2: Moderación de la variable Edad por Motivación Hedónica

Moderation Estimates

	Estimate	SE	Z	p
MH_prom	0.99136	0.04940	20.068	<.001
Edad	-8.99e−4	0.00369	-0.243	0.808
MH_prom ✻ Edad	-0.00120	0.00440	-0.273	0.785

Figura F3: Moderación de la variable Edad por Condiciones Facilitadoras

Moderation Estimates

	Estimate	SE	Z	p
CF_prom	0.81697	0.04718	17.315	<.001
Edad	-0.00550	0.00398	-1.384	0.166
CF_prom ✻ Edad	0.00100	0.00392	0.256	0.798

ANEXO G: Moderación género

Figura G1: Moderación de la variable Género por Hábito

Moderation Estimates

	Estimate	SE	Z	p
H_prom	0.8799	0.0431	20.433	<.001
Género	-0.0473	0.0889	-0.532	0.595
H_prom ✻ Género	0.0185	0.0860	0.215	0.830

Figura G2: Moderación de la variable Género por Motivación Hedónica

Moderation Estimates

	Estimate	SE	Z	p
MH_prom	0.9897	0.0494	20.021	<.001
Género	0.0648	0.0898	0.722	0.470
MH_prom ✻ Género	0.0101	0.0983	0.102	0.918

Figura G3: Moderación de la variable Género por Condiciones Facilitadoras

Moderation Estimates

	Estimate	SE	Z	p
CF_prom	0.8126	0.0455	17.860	<.001
Género	-0.1189	0.0968	-1.228	0.220
CF_prom ✻ Género	-0.0168	0.0914	-0.184	0.854

ANEXO H: Moderación experiencia

Figura H1: Moderación de la variable Experiencia por Hábito

Moderation Estimates

	Estimate	SE	Z	p
H_prom	0.8279	0.0450	18.41	<.001
Experiencia	0.0826	0.0381	2.17	0.030
H_prom ✻ Experiencia	-0.0390	0.0350	-1.11	0.266

Figura H2: Moderación de la variable Experiencia por Motivación Hedónica

Moderation Estimates

	Estimate	SE	Z	p
MH_prom	0.9284	0.0505	18.40	<.001
Experiencia	0.0946	0.0383	2.47	0.014
MH_prom ✻ Experiencia	-0.0475	0.0384	-1.24	0.216

ANEXO I: Feedback con representante de Backus

Primero que nada, está super chévere todo el trabajo que han realizado. Veo que la información y la data es muy completa y hay resultados concretos. Yo en realidad no soy especialista en investigación, pero creo que los métodos que han usado son muy buenos, de hecho, veo que hay bastante ciencia por detrás.

En Backus, valoramos bastante este tipo de análisis. Lo primero que resaltaría, especialmente si es que están presentando un proyecto para gestión, con la intención de que les sirva a personas que trabajan y dirigen grandes empresas, que probablemente tengan una experiencia y trayectoria en grandes compañías, lo primero que yo determinaría, no sé si es que lo tienen, y si no lo tienen, es un benchmarking.

Por otro lado, es determinar qué define el éxito, o sea, okay, hay 50% de usuarios que parece estar no motivado a utilizar una tecnología. Ok, ¿eso está bien? ¿eso está mal?, ¿bajo qué estándar medimos eso y cómo sacamos una conclusión? Sería bueno tener este indicador que nos ayude a definir qué tan lejos estamos de una buena adaptación tecnológica.

Todos los datos que me dan me parecen súper chéveres y el poder tener claro cuáles son los factores que más influyen en que un usuario de Bees haga uso de la plataforma. Lo que me serviría también es saber contra qué compararme y así tomar acción en base a eso.

De hecho, es una de las cosas que me llevo de esta investigación, al ustedes poder determinar los factores más importantes puedo realizar de mi lado el refuerzo correspondiente. Me gustaría poder expandir esta investigación tal vez a una mayor escala porque ustedes se han enfocada principalmente en Lima Metropolitana, es difícil quiero llegar a todos los usuarios y ampliar esta investigación a otras regiones del Perú.

Lo que más me ha llamado la atención, es lo que mencionan con respecto al poder de negociación. No lo había considerado como un factor influyente.

Nosotros nos medimos por varios factores; primero, que haya más clientes comprando tu servicio; segundo, es la lealtad de nuestros usuarios, cuántos clientes ganas puntos todos los meses, cuántos clientes canjean puntos todos los meses, de esta manera medimos el engagement que tenemos con la plataforma; lo tercero es el NPS que de hecho lo medimos bastante, y lo último, es la facturación, estos son los indicadores que tenemos de medición de éxito. Entonces creo que los factores que nos plantean nos abren una puerta distinta de análisis.

Entonces creo que o sea le abre una puerta distinta análisis, es como que me pareció chévere por este lado.

ANEXO J: Reporte bibliométrico

(TITLE-ABS-KEY (utaut 2) AND TITLE-ABS-KEY (technology) AND TITLE-ABS-KEY (adoption AND model) AND TITLE-ABS-KEY (behavioral AND intention))

Figura J1: 86 Document results

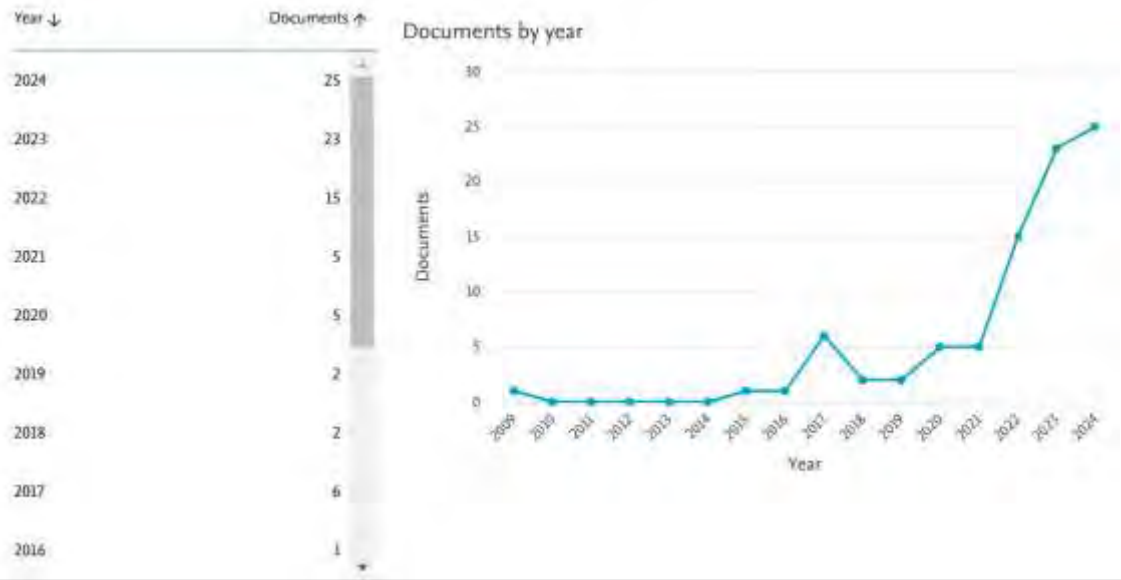


Figura J2: Documents per year by source

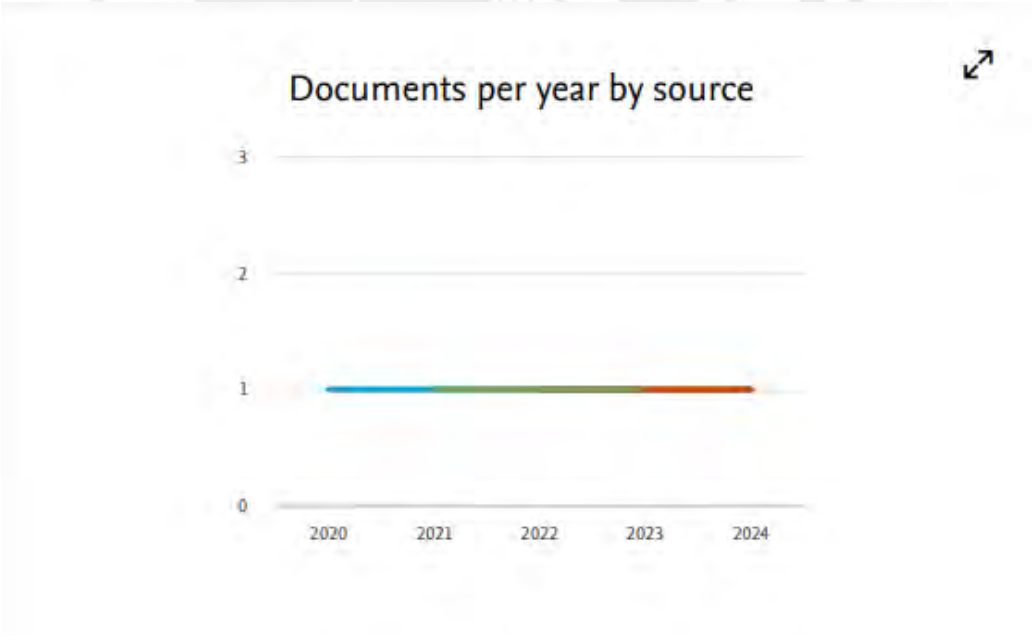


Figura J3: Documents by author

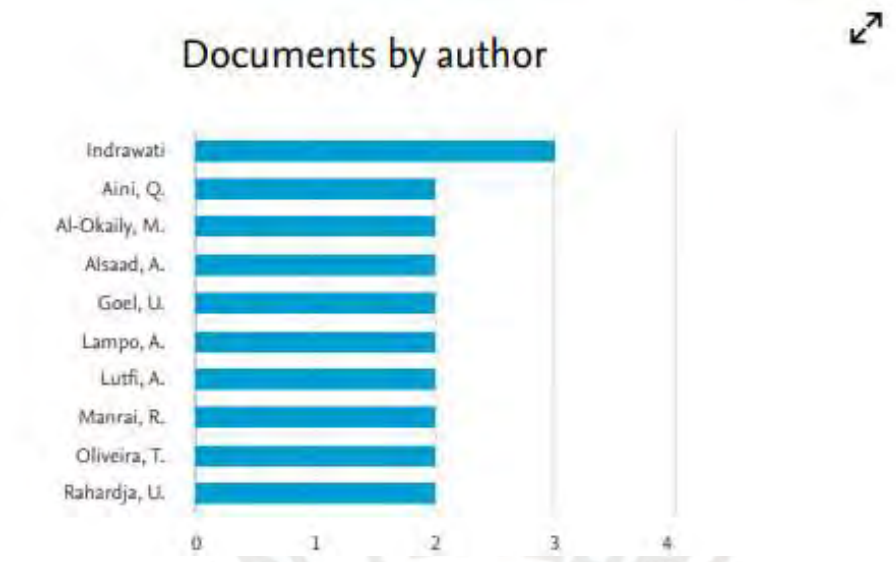


Figura J4: Documents by affiliation

Figura J5: Documents by country/territory

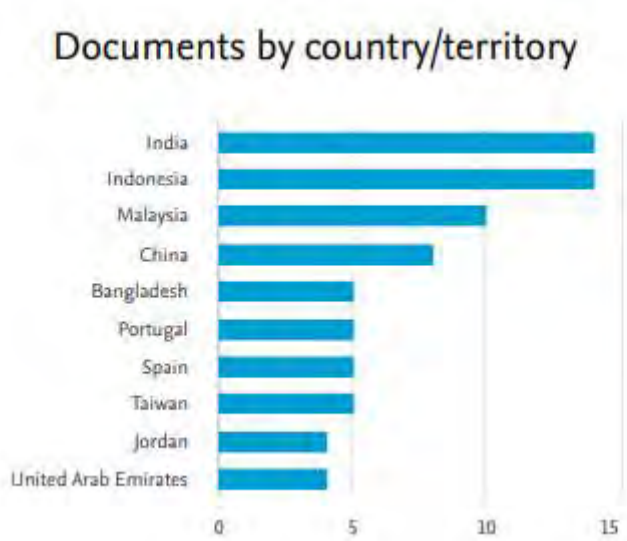


Figura J6: Documents by type

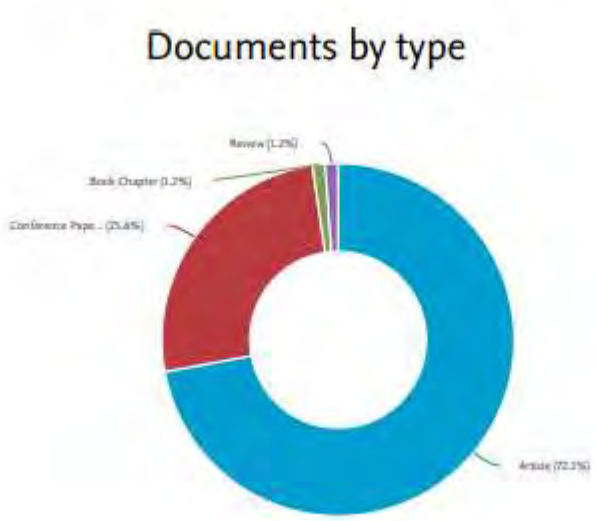


Figura J7: Documents by subject area

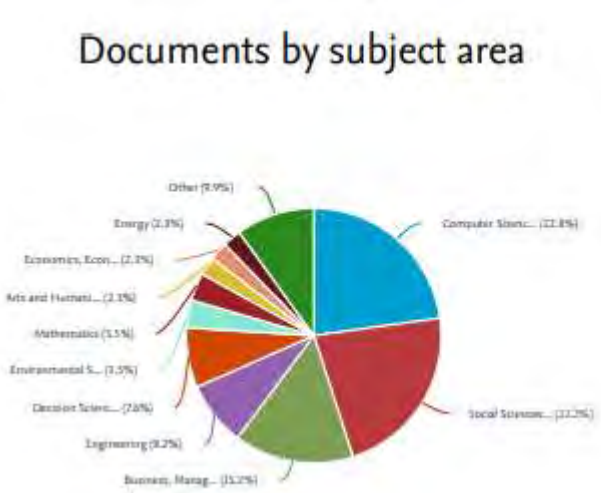
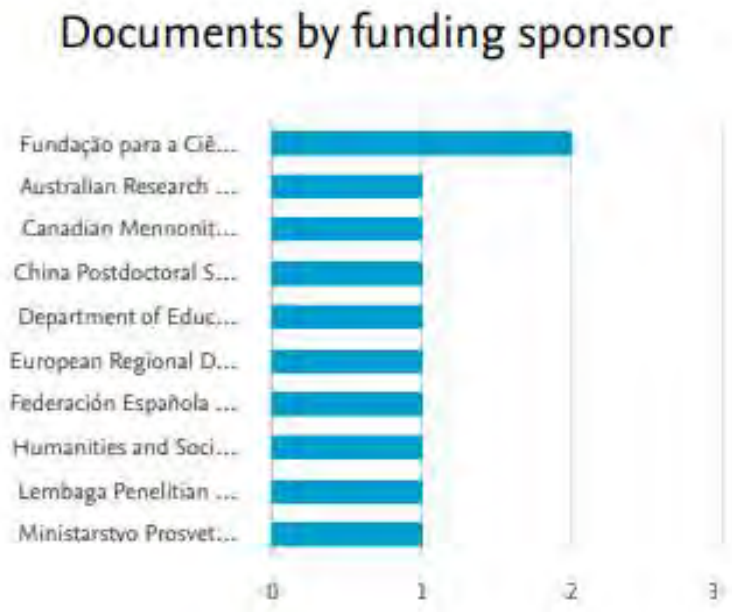



Figura J8: Documents by subject area