

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## Facultad de Gestión y Alta Dirección



Factores de la adopción del social commerce y percepción  
del desempeño de las MYPES restaurantes de Lima  
Metropolitana

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

***William Francesco Alvarez Tavera***

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

***Alessandra Beatriz Cifuentes Salas***  
***Mayra Alexandra Contreras Cruz***

Asesora:

***Romy Barbel Ruth Guardamino Baskovich***

Lima, 2021

La tesis

**Factores de la adopción del social commerce y percepción del desempeño de las MYPES  
restaurantes de Lima Metropolitana.**

ha sido aprobada por:

---

Mgtr. Regina Mariella Soriano Rivera  
[Presidente del Jurado]

---

Mgtr. Romy Barbel Ruth Guardamino Baskovich  
[Asesora Jurado]

---

Mgtr. Alonso Rodrigo Villanueva González  
[Tercer Jurado]

A Dios, por acompañarme siempre; a mis padres, Isabel y Ulises, por apoyarme en todo momento, amarme y enseñarme a nunca rendirme; a mis hermanos, Arturo, Iván y Valery por la motivación y enseñanzas; a Iván por estar ahí, e impulsarme a postular a la PUCP; a Julio, Hernando, Filomena y Delia por las sabidurías y principios inculcados. A toda mi familia y amigos. A Nala, mi compañera de amanecidas. Finalmente, a Roberto Salas, para ti de aquí al cielo.

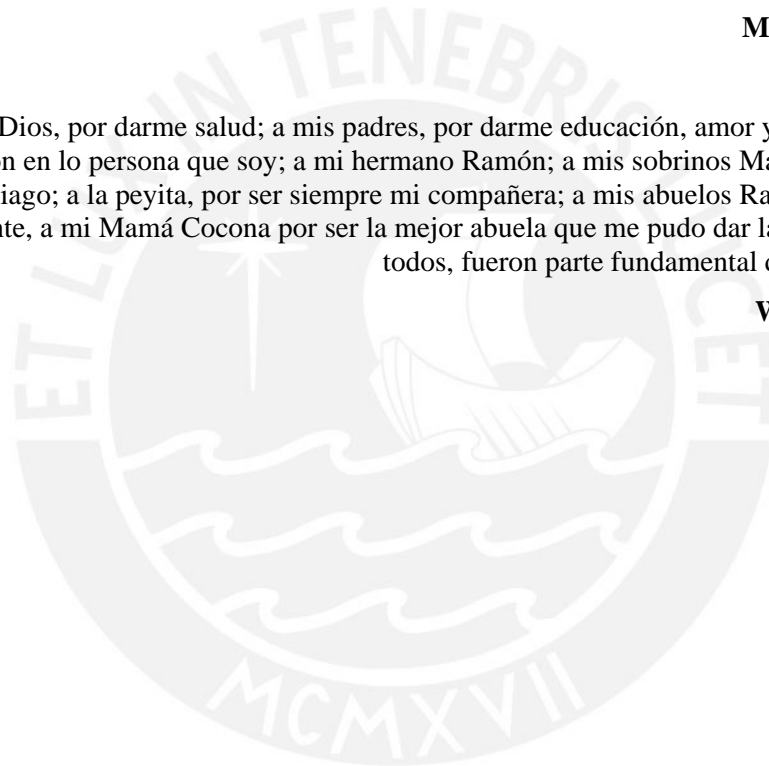
**Alessandra Cifuentes**

Agradezco a Dios por guiarme siempre, por bendecir mi camino e iluminarme todos los días de mi vida; a mis padres, Valeria y Juan, por amarme, haberme dado la vida e inculcado el valor de la educación; a mis padres de corazón, Jessica y Fernando, por su soporte y amor incondicional todos estos años; a mis hermanas, Elizabeth y Valeria, por siempre motivarme y creer en mí. Finalmente, a mí por nunca rendirme y ser perseverante en mis metas.

**Mayra Contreras**

Dedicado a Dios, por darme salud; a mis padres, por darme educación, amor y valores que me convirtieron en lo persona que soy; a mi hermano Ramón; a mis sobrinos Mathias, Joaquín y Thiago; a la peyita, por ser siempre mi compañera; a mis abuelos Ramón, Cristina y, especialmente, a mi Mamá Cocona por ser la mejor abuela que me pudo dar la vida. Gracias a todos, fueron parte fundamental de esto, los amo.

**William Álvarez**



## ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1. Problema de investigación .....	2
2. Objetivos .....	5
2.1. Objetivo General .....	5
2.2. Objetivos específicos.....	5
3. Pregunta de investigación.....	5
3.1. Pregunta general.....	5
3.2. Preguntas específicas.....	6
4. Justificación.....	6
5. Viabilidad.....	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	8
1. Restaurantes MYPE .....	8
2. Tecnologías de la información .....	10
2.1. E-commerce .....	10
2.2. Social Commerce .....	10
2.3. Desempeño y redes sociales.....	11
3. Modelos de adopción de tecnologías de la información .....	13
3.1. Teoría unificada de la aceptación y el uso de la tecnología (UTAUT) .....	13
3.2. Modelo de Aceptación de Tecnología (TAM) .....	14
3.3. Modelo de Intercambio Electrónico de Datos (EDI).....	16
3.4. Modelo Tecnología, Organización, Ambiente (TOE).....	17
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....	28
1. MYPES restaurantes en el Perú .....	28
2. E-Commerce en MYPES restaurantes en Perú .....	30
3. Social Commerce en MYPES restaurantes en Perú .....	30

4.	Análisis PESTEL de MYPES del sector restaurantes .....	31
4.1.	Político .....	31
4.2.	Económico.....	32
4.3.	Social.....	32
4.4.	Tecnológico.....	33
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....		34
1.	Secuencia metodológica.....	34
2.	Planteamiento de la metodología .....	35
2.1.	Enfoque .....	35
2.2.	Alcance.....	36
2.3.	Diseño metodológico.....	36
3.	Selección muestral .....	36
4.	Técnicas de recolección de información .....	38
4.1.	Entrevistas .....	38
4.2.	Observación digital .....	38
5.	Técnicas de análisis de información.....	39
6.	Limitaciones.....	40
CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....		41
1.	MYPES - Mundo Online.....	41
2.	Factores tecnológicos .....	42
2.1.	Uso percibido .....	42
2.2.	Preocupación por la seguridad .....	46
3.	Factores organizacionales .....	49
3.1.	Apoyo de la gerencia.....	49
3.2.	Preparación organizacional .....	50
4.	Factores Ambientales .....	54
4.1.	Presión de los consumidores .....	54

4.2.	Presión de los competidores .....	56
4.3.	Presión de los proveedores .....	58
5.	Desempeño .....	58
5.1.	Ventas .....	59
5.2.	Imagen .....	59
5.3.	Alcance .....	60
6.	Cuadro de hallazgos de la investigación .....	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		64
1.	Conclusiones .....	64
2.	Recomendaciones .....	67
2.1.	Para las MYPES de la categoría restaurantes .....	67
2.2.	Para futuras investigaciones de la categoría restaurantes MYPES .....	68
REFERENCIAS .....		69
ANEXO A: Microempresas de servicios según actividad económica .....		75
ANEXO B: Revisión bibliométrica en RENATI .....		76
ANEXO C: Redes sociales principales .....		78
ANEXO D: Expertos de mypes, e-commerce y social commerce .....		79
ANEXO E: Expertos encargados de validación de guía de entrevistas .....		80
ANEXO F: Guía de entrevistas para expertos en MYPES, e-commerce y social commerce .....		81
ANEXO G: Guía de entrevistas para gerentes de MYPES de la categoría restaurantes de Lima Metropolitana .....		83
ANEXO H: Matriz de observación digital .....		86
ANEXO I: Matriz de codificación .....		87
ANEXO J: Observación digital de las redes sociales de las MYPES restaurantes .....		88
ANEXO K: Matriz de consistencia .....		92

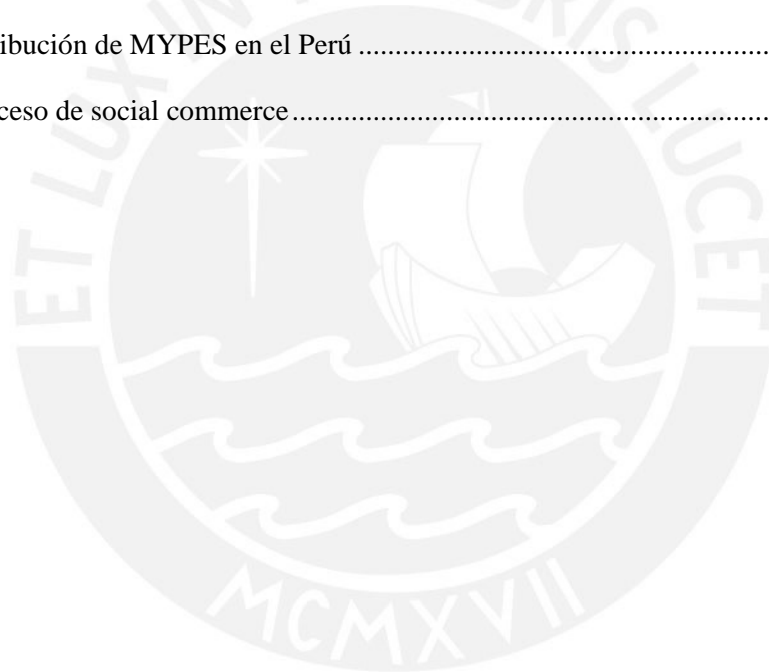
## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Características del E-Commerce y Social Commerce.....	11
Tabla 2: Modelos de adopción de tecnologías .....	20
Tabla 3: MYPES elegidas para la investigación .....	37
Tabla 4: Cuadro de hallazgos de la investigación .....	61



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: División de la categoría de restaurantes .....	8
Figura 2: Modelo UTAUT .....	14
Figura 3: Modelo de Aceptación tecnológica (TAM) .....	15
Figura 4: Modelo propuesto de adopción de EDI para pequeñas empresas.....	16
Figura 5: Modelo TOE .....	17
Figura 6: Modelo de adopción del social commerce.....	21
Figura 7: Adaptado de Modelo de Salma Abed (2020).....	24
Figura 8: Marco Teórico de la Investigación de S.Z. Ahmad, Abu y Ahmad.....	26
Figura 9: Distribución de MYPES en el Perú .....	29
Figura 10: Proceso de social commerce.....	44





## RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo principal analizar los factores tecnológicos, organizacionales y ambientales (TOE) que participaron en la adopción del social commerce y la percepción de los gerentes sobre su influencia en el desempeño de las MYPES de la categoría restaurantes en Lima Metropolitana. Luego de realizar búsquedas de teorías sobre adopción de tecnologías, se encontraron los modelos UTAUT, TAM, EDI y TOE. De estos, se prefirió el modelo TOE de Tornatzky y Fleischer (1990) porque permite conocer los factores internos y externos organizacionales que conllevan a la implementación de una nueva tecnología. En base a este modelo se eligieron las teorías propuestas por Abed (2020) y S.Z. Ahmad, Abu y Ahmad (2019) para abordar tanto las variables TOE como el desempeño.

Por otro lado, se definen conceptos como e-commerce, social commerce, y la relación de este último con el desempeño. Para ello, se realizaron entrevistas a expertos, los cuales también brindaron datos contextuales para el estudio. La investigación utiliza un enfoque cualitativo con alcance exploratorio - descriptivo, basado en casos múltiples en el que se entrevistó a nueve gerentes de restaurantes MYPES de Lima Metropolitana para responder los objetivos del estudio. Dicha información fue contrastada mediante la observación digital de las redes sociales de estos establecimientos.

Como resultado del análisis de los hallazgos, en el caso del factor tecnológico se usa el social commerce porque es rápido, sencillo de usar y ayuda a promocionarse. Sobre el factor organizacional, los gerentes están encargados de la implementación del social commerce; para ello, se preparan técnica, tecnológica y logísticamente. En el factor ambiental, los consumidores y los competidores impulsan a que las MYPES implementen este método de venta. Finalmente, con relación al desempeño, la adopción del social commerce genera incremento de ventas, mayor alcance y mejora la imagen organizacional.

**Palabras claves:** Social commerce, MYPES restaurantes y Factores TOE.

## INTRODUCCIÓN

La investigación tiene como objetivo analizar los factores tecnológicos, organizacionales y ambientales (TOE) que participaron en la adopción del social commerce y la percepción de los gerentes sobre su influencia en el desempeño de las MYPES de la categoría restaurantes en Lima Metropolitana. Se eligió el TOE porque es un modelo que puede ser aplicado a cualquier empresa independiente de su tamaño y brinda una visión general de la implementación de tecnología. Además, según estudios empíricos, se ha demostrado que existe relación positiva entre la adopción de una tecnología y el desempeño; generando ventajas competitivas, mejor marketing, mayor comunicación con la clientela, entre otros.

En el capítulo uno se presenta el problema empírico y el problema de investigación, luego se desarrollan los objetivos tanto general como específicos, así como las preguntas de investigación, para luego enfocarse en la justificación y la viabilidad del estudio.

En el capítulo dos se abordan conceptos tales como restaurantes MYPE, E-commerce, social commerce, desempeño. Por otro lado, se describen modelos enfocados en la adopción de tecnologías tales como UTAUT, TAM, EDI y TOE, luego se explica el motivo por el cual se eligió el modelo TOE. Finalmente, se mencionan investigaciones que han utilizado el marco del modelo TOE, los cuales se enfocaron especialmente en el social commerce, e-commerce y desempeño. Por último, se justifica el motivo de la elección de los modelos planteados por Salma S. Abed; S.Z. Ahmad, Abu y Ahmad.

El capítulo tres desarrolla el marco contextual, se aborda a la MYPES restaurantes en el Perú, luego el uso del e-commerce y social commerce en las MYPES restaurantes peruanos y se finaliza con un análisis PESTEL.

En el capítulo cuatro se describe la secuencia metodológica, el alcance, el enfoque empleado, y el diseño metodológico; además se detalla la selección muestral, las técnicas de recolección de información; se aborda las técnicas de análisis de información y se finaliza con las limitaciones.

El capítulo cinco aborda los hallazgos recabados en las entrevistas a los gerentes de las MYPES de la categoría restaurantes de Lima Metropolitana. Finalmente, en el último capítulo se desarrollan las conclusiones, recomendaciones del presente estudio.

## **CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El primer capítulo aborda el problema de investigación explicando su relevancia empírica y teórica. Además, se detalla el objetivo general y los específicos con sus respectivas preguntas de investigación. Luego se explica la justificación del tema. Por último, se describe la viabilidad del estudio.

### **1. Problema de investigación**

La presente investigación analiza los factores tecnológicos, organizacionales y ambientales (TOE) que participaron en la adopción del social commerce y la percepción de los gerentes sobre su influencia en el desempeño de las MYPES de la categoría restaurantes en Lima Metropolitana. Para entender mejor el concepto de social commerce es necesario saber la definición de e-commerce, ya que ambos son tecnologías de la información que guardan relación.

El e-commerce “es un proceso que permite la compra y venta de bienes y servicios a través de redes informáticas con métodos de pagos diseñados para tal fin” (WTO, citado en Yapar B.K., Bayrakdar, & Yapar, 2015, p. 643). En ese sentido, se entiende el social commerce como “un subconjunto del comercio electrónico, que admite interacciones sociales y contribuciones de contenido por parte de los usuarios” (Ali, citado en Abed, 2020, p. 2). La diferencia entre ambas tecnologías es el ámbito en el cual se genera la transacción comercial, ya que mientras el e-commerce hace referencia al comercio electrónico mediante todas las plataformas online, el social commerce se limita al comercio mediante las redes sociales.

Durante la pandemia, estos canales digitales de venta se impulsaron. En el año 2020, el Estado peruano promulgó el Decreto Supremo N.º 044-2020-PCM, que declaró Estado de Emergencia Nacional a causa del COVID-19, este restringió la libertad de tránsito de personas, se estableció el cierre de fronteras, se prohibieron actividades (comerciales, culturales), y se obligó el cierre de establecimientos, hoteles y restaurantes (El Peruano, 2020a). Esta medida impactó en los hábitos de consumo de los individuos, impulsando la utilización de nuevas tecnologías para mantenerse comunicados con familiares, trabajar en línea, participar en eventos virtuales y hasta realizar compras en línea (Casco, 2020). Con relación a este último, según Cámara Peruana de Comercio Electrónico [CAPECE] (2021), el comercio electrónico creció en un 25% en marzo y un 56% en mayo del 2020, ello a causa del confinamiento social que desplazó el consumo físico al canal digital.

Por otro lado, para entender a las MYPES de restaurantes de Lima Metropolitana se describirá su desenvolvimiento en el contexto peruano.

En el 2019, las MYPES representaban un 19.3% del total del PBI, 6% más de lo que se reportó en el año 2018 (Sociedad de Comercio Exterior del Perú [COMEX PERÚ], 2019). En relación, al rubro de alojamiento y restaurantes representó 3.9% del PBI en el año 2018 y 4.6% del PBI del 2019 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2021a). Según el informe técnico del INEI, el sector restaurantes fue uno de los sectores más afectados durante la pandemia, ya que la evolución de la producción del subsector de restaurantes en el año 2020 decreció en un 46.95% respecto al año anterior; sin embargo, este sector, mostró una recuperación de 21%, en marzo del 2021 en comparación a marzo 2020 (INEI, 2021b). El sector de servicios, el cual incluye a las MYPES restaurantes, es el sector que concentra mayor cantidad de MYPES a nivel nacional (COMEX PERÚ, 2019); sobre esto, las microempresas que se dedican a brindar servicios de comida y bebidas representaron un 20% del total de microempresas en el 2018; mientras en el caso de las pequeñas empresas este porcentaje es 7% de todas las pequeñas empresas (ver Anexo A) (INEI, 2019).

La pandemia también impactó a estos establecimientos peruanos, ya que se vieron forzados a cerrar y hacer uso de los canales digitales (redes sociales) para poder continuar con sus negocios. En el caso de las MYPES, según Bruno Rodríguez, fundador de Marki, asociación sin fines de lucro que ayuda a los micro y pequeños empresarios a digitalizar su negocio, durante la pandemia las MYPES tuvieron que adoptar nuevas tecnologías para seguir vendiendo a través de plataformas digitales. Además, destacó que las plataformas preferidas para el comercio son las redes sociales (social commerce) ya que tienen un costo menor y son más sencillas de usar (comunicación virtual, 02 de junio de 2021). Por el lado de los restaurantes, el 80% de los peruanos optaron por comer menos de manera presencial (Compras durante la pandemia, 2021) lo que dio paso al delivery como una alternativa muy atractiva para que los restaurantes puedan seguir vendiendo. Cabe mencionar que el tipo de negocio donde más se usó el delivery fue el de restaurantes y comida rápida con un porcentaje de 44% seguido por tiendas independientes y marcas propias que tuvieron 20% hasta agosto del 2020 (Datum, 2020a). Como resultado de la migración al canal online, el comercio electrónico entró a categorías de poca o nula participación como bodegas, restaurantes (no fast food), panaderías, entre otros (CAPECE, 2021).

En cuanto al aspecto teórico, la investigación “*Social media adoption and its impact of firm performance: the case of the UAE*” desarrollada por S.Z. Ahmad, Abu y Ahmad (2019) señala que, si bien su estudio estuvo enfocado en la adopción del social commerce en MYPES de los Emiratos Árabes Unidos, se recomienda enfocar la investigación en empresas que están más activas en redes sociales, por ejemplo, restaurantes. Sin embargo, según lo revisado, existen limitadas investigaciones acerca de la adopción de tecnologías en las MYPES; Abed (2020) menciona que hay pocos estudios empíricos en torno a la adopción del social commerce por parte

de las MYPES. En el caso de Perú, al realizar búsquedas en el Registro Nacional de Trabajos conducentes a Grados y Títulos (RENATI) sobre temas relacionados a la adopción del social commerce en las MYPES restaurantes peruanas, se encontró limitada información a profundidad (ver Anexo B).

Sobre la adopción de tecnologías, existen modelos que explican los factores que causan que las empresas las adopten. La Teoría Unificada de la Aceptación y el Uso de la Tecnología (UTAUT) planteada por Venkatesh, Morris y Davis (2003) se centra en la aceptación de una tecnología desde la perspectiva de los trabajadores a partir de variables principales y moderadas. Del mismo modo, el Modelo de Aceptación de Tecnología (TAM), propuesto por Davis (1989) estudia cómo una empresa acepta o rechaza una tecnología de información en específico y emplea variables como, utilidad percibida y facilidad de uso percibida. Igualmente, el Modelo de Intercambio Electrónico de Datos (EDI) de Iacovou, Benbasat y Dexter (1995); es un sistema automatizado de intercambio de datos entre empresas, además consta de tres factores: beneficios percibidos, preparación organizacional y preparación externa. Finalmente, el Modelo TOE planteado por Tornatzky y Fleischer (1990), analiza los factores tecnológicos, organizacionales y ambientales de una organización que influyen en la adopción de nuevas tecnologías desde la perspectiva de la alta gerencia. Se eligió el modelo TOE porque puede ser aplicado a varios tipos de industrias, no discrimina el tamaño de la organización y brinda una visión más amplia de la adopción de una tecnología (Gangwar, Date & Raoot, 2014).

Estudios empíricos mencionan que la adopción de tecnologías genera un impacto positivo en el desempeño organizacional. Por ejemplo, S.Z. Ahmad, Abu y Ahmad, (2019) mencionan que existe una relación positiva entre la adopción de redes sociales y el desempeño corporativo mejorando los procesos comerciales y el rendimiento organizacional. De igual manera, otros autores reafirman ello y comentan que la adopción de estas tiene un impacto en el desempeño financiero y no financiero organizacional (Damanpour et al., 1989; Scupola and Nicolajsen, 2013; Thong, 2001; Tushman and Nadler, 1986; Zhu et al., 2003, citado en Ahmad S.Z., Abu & Ahmad, 2019). Se define desempeño como “el crecimiento de las ventas, la rentabilidad, el desarrollo de nuevos productos y servicios” (Langerak, Hultink, & Robben, 2004).

En base a la elección del modelo y la influencia de la adopción de tecnologías en el desempeño, se decidió fusionar dos modelos basados en el enfoque TOE. El de Abed (2020) y S.Z. Ahmad, Abu y Ahmad (2019) para estudiar los factores TOE y el desempeño organizacional.

Finalmente, resulta apropiado estudiar el social commerce porque “el uso de las redes sociales brinda una plataforma nueva para el desarrollo de las transacciones comerciales online” (Alderete & Jones, 2019, p. 48) lo que puede ser una oportunidad para las MYPES, ya que estas

enfrentan una serie de obstáculos que limitan su supervivencia a largo plazo. Estudios anteriores mencionan que la tasa de mortalidad de las pequeñas empresas es mayor en países en vías de desarrollo a diferencia de los países desarrollados (Arinaitwe, citado en Avolio, Mesones & Roca, 2011), estas empresas pequeñas deben desarrollar estrategias enfocadas en el corto y mediano plazo para poder sobrevivir y evitar la alta tasa de mortalidad de las Mypes (Avolio, Mesones & Roca, 2011).

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo General**

Analizar los factores tecnológicos, organizacionales y ambientales (TOE) que participaron en la adopción del social commerce y la percepción de los gerentes sobre su influencia en el desempeño de las MYPES de la categoría restaurantes en Lima Metropolitana.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Describir los modelos teóricos de adopción de tecnologías.
- Describir la relación entre adopción de tecnologías y desempeño organizacional.
- Analizar la participación de los factores tecnológicos en la adopción del social commerce en las MYPES de la categoría restaurantes en Lima Metropolitana.
- Analizar los factores organizacionales que participaron en la adopción del social commerce en las MYPES de la categoría restaurantes en Lima Metropolitana.
- Analizar los factores ambientales que participaron en la adopción del social commerce en las MYPES de la categoría restaurantes en Lima Metropolitana.
- Analizar la percepción de los gerentes sobre la influencia del social commerce en el desempeño de las MYPES de la categoría de restaurantes de Lima Metropolitana.

## **3. Pregunta de investigación**

### **3.1. Pregunta general**

¿Cómo son los factores tecnológicos, organizacionales y ambientales (TOE) que participaron en la adopción del social commerce y cómo los gerentes perciben su influencia en el desempeño de las MYPES de la categoría restaurantes en Lima Metropolitana?

### **3.2. Preguntas específicas**

- ¿Cuáles son los modelos teóricos de adopción de tecnologías?
- ¿Cómo es la relación entre adopción de tecnologías y desempeño organizacional?
- ¿Cuáles son los factores tecnológicos que participaron en la adopción del social commerce en las MYPES de la categoría restaurantes en Lima Metropolitana?
- ¿Cuáles son los factores organizacionales que participaron en la adopción del social commerce en las MYPES de la categoría restaurantes en Lima Metropolitana?
- ¿Cuáles son los factores ambientales que participaron en la adopción del social commerce en las MYPES de la categoría restaurantes en Lima Metropolitana?
- ¿Cómo perciben los gerentes la influencia del social commerce en el desempeño de las MYPES de la categoría de restaurantes de Lima Metropolitana?

### **4. Justificación**

La presente investigación aportará conocimientos acerca de la utilidad de adoptar el social commerce desde la percepción de los gerentes de las MYPES restaurantes de Lima Metropolitana. Además, se conocerá cómo participan los factores tecnológicos, organizacionales o ambientales en la adopción del social commerce y si esta adopción genera beneficios en el desempeño organizacional (financieros o no financieros). Estos factores serán de ayuda para que los dueños puedan brindar su percepción tanto interna como externa de su organización después de adoptar este método de venta.

Esta investigación aportará nuevos conocimientos para las ciencias de la gestión, ya que, si bien existen estudios con relación a MYPES y redes sociales, aún no existen investigaciones relacionadas a la adopción del social commerce por parte de las MYPES peruanas, especialmente enfocadas en el rubro de restaurantes. El presente estudio será útil para próximas investigaciones que tengan interés en temas relacionados al rol de la venta a través de las redes sociales porque se brindará información contextual de los canales digitales y la relación entre las MYPES restaurantes con las redes sociales, además se conocerá cómo el social commerce aporta al desempeño organizacional.

### **5. Viabilidad**

La presente investigación es viable, debido a que el tema de la implementación de tecnologías, especialmente del social commerce es un tópico que ha tomado mayor relevancia a raíz de la pandemia a causa del Covid-19.

Existen algunas fuentes, tales como artículos académicos, libros, y estudios de autores que abarcaban la relación entre la adopción del social commerce y el desempeño desde otros países. Sin bien, en el contexto peruano, la información sobre este método de venta es escaso, especialmente en el sector de las MYPES, se pudo contactar con cuatro especialistas que nos ayudaron a definir conceptos y brindarnos información contextual del sector MYPES restaurantes, e commerce y social commerce. De igual manera, se llegó a concretar 9 entrevistas con gerentes de las MYPES restaurantes todos ellos teniendo buena disposición para brindar información requerida.



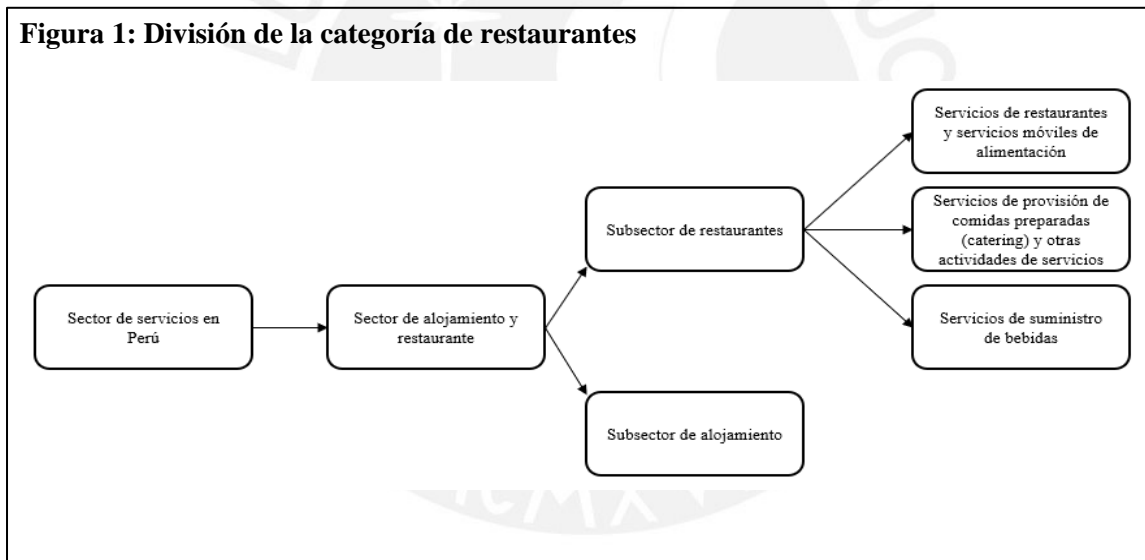
## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El marco teórico desarrolla el concepto de restaurantes y MYPE en Perú para llegar a la definición de MYPES restaurantes. En segundo lugar, se abordan las tecnologías de la información en donde se explica el término e-commerce, social commerce, y su relación con el desempeño organizacional. Luego, se abordan teorías que sustentan la adopción de nuevas tecnologías. Finalmente, en torno al estado del arte, se describen estudios que usan el modelo TOE (*Technological, Organizational, Environmental*), el cual fue elegido para la presente investigación.

### 1. Restaurantes MYPE

Un restaurante se caracteriza por el conjunto de venta de bienes tangibles; comida y bebida y la atención del personal hacia los comensales. (Jain & Gupta, 2004; Padilla & Cossa, 2011). En Perú, según el INEI (2020b) el sector de restaurantes se ubica dentro del servicio de alojamiento y restaurantes (ver Figura 1).

**Figura 1: División de la categoría de restaurantes**



El servicio de restaurantes está enfocado en brindar tres tipos de servicios:

- Servicios de restaurantes y servicios móviles de alimentación: Actividades que desarrollan restaurantes, pollerías, chifas, café restaurantes, dulcerías y comidas rápidas. (INEI, 2020b)
- Servicios de provisión de comidas preparadas (catering) y otras actividades de servicios de alimentación: Para catering se considera a los servicios que se prestan para la preparación y distribución de alimentos enfocados a eventos tanto sociales como públicos; y para otras actividades de servicios de alimentación se considera a las

actividades que son destinadas a contratistas tales como empresas de transporte aéreo y terrestre. (INEI, 2020b)

- Servicios de suministro de bebidas: Actividades que se desarrollan en cafeterías y juguerías, además se incluye también a los servicios brindados en discotecas, bares y pubs. (INEI, 2020b)

En la presente investigación nos centraremos en el servicio de restaurantes y servicios móviles (food truck) de alimentación a lo que llamaremos a lo largo del documento categoría de restaurantes para brindar datos contextuales. Esta categoría de servicios agrupa a restaurantes conformados por comidas rápidas, restaurantes turísticos, pollerías, cafés restaurantes, restaurantes, chifas, cebicherías, carnes y parrillas. (INEI, 2020a).

En relación a las MYPES peruanas, se emplea el concepto propuesto por la Ley N° 28015, que las define como “...unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios” (LEY N° 28015, 2003, p.1). Además, para ser catalogadas como tal, deben de cumplir con ciertas características especificadas en el Decreto Legislativo 1086- 2008, Ley de promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo, el cual menciona que en el caso de microempresas deben de tener entre 1 a 10 empleados, y niveles de venta anual máximo de 150 unidades impositivas tributarias (UIT); y para pequeñas empresas tener de 1 a 100 empleados, y niveles de ventas anuales de hasta 1700 UIT (LEY N°1086, 2008); dichos criterios sirven para que, tanto entidades públicas como privadas, puedan construir una base de datos homogénea con el objetivo de que se encuentre coherencia en el diseño y la aplicación de políticas públicas. (LEY N° 28015, 2003).

En la presente investigación se entenderá como sinónimos tanto el término “MYPES de la categoría restaurantes” como “MYPES restaurantes”. Estas incluyen a microempresas que tengan de 1 a 10 trabajadores con niveles de venta de máximo 150 UIT y a pequeñas empresas que tengan de 1 a 100 trabajadores y que mantengan niveles de venta de hasta 1700 UIT que se dediquen a brindar servicios de restaurantes y servicios móviles de alimentación.

A partir de lo desarrollado en este apartado, las MYPES restaurantes se dedican a la venta de comidas y bebidas que normalmente se desarrollaban de manera física; sin embargo, a causa de la digitalización han encontrado nuevas maneras de vender. A continuación, se presentan las tecnologías de la información como nuevas formas de venta.

## **2. Tecnologías de la información**

El incremento en el uso de los canales digitales ha permitido una mejor comunicación entre organizaciones y comunidades a nivel mundial. Con relación a las organizaciones, el E-commerce y social commerce se han convertido en una oportunidad para vender y relacionarse de manera más directa con sus clientes. Además, adoptar las tecnologías de la información generan impacto en el desempeño organizacional.

### **2.1. E-commerce**

El e-commerce “es un proceso que permite la compra y venta de bienes y servicios mediante de redes informáticas con medios de pagos diseñados para tal fin” (WTO, citado en Yapar B.K., Bayrakdar, & Yapar, 2015, p. 643). Asimismo, estas redes informáticas deben de contar con métodos diseñados específicamente para recibir y colocar pedidos (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2019). Este medio electrónico puede ser usado por empresas, hogares, individuos, gobiernos u otras organizaciones públicas o privadas (Organización Mundial de Comercio, 2021). Para la presente investigación se entenderá e-commerce como la compra y venta de bienes y servicios por medios electrónicos con métodos de pago que se realizan a través de un sitio web y un sistema externo (banco) de manera rápida y segura.

Si bien, el e-commerce involucra un sistema diseñado para colocar y recibir pedidos; también existe otro método de venta como el social commerce que nace como una vertiente del e-commerce con la diferencia de que el proceso de venta se da a través de las redes sociales. A continuación, se ahondará en este concepto.

### **2.2. Social Commerce**

El social commerce es considerado una subcategoría del e-commerce que mezcla interacciones sociales y contenido de los usuarios (Abdulla, Mukhtar & Mohamed, 2019). Este método se desarrolló por la popularidad de las redes sociales y su integración con plataformas de e-commerce; esto ha propiciado la co-creación de contenido, que se genera por la contribución de los distintos actores y que agrega valor al producto o servicio (Hajli & Sims, citado en Guzmán & Abreo, 2017). Además, considera las redes sociales como plataformas de venta directa (Deloitte, 2020).

Asimismo, el social commerce posibilita la interacción mediante redes sociales y permite colaborar activamente en el proceso del marketing y ventas de diferentes productos o servicios en un marketplace online (Stephen & Toubia, 2010). También, esta forma de venta utiliza las redes

sociales como plataformas en las que se comunican y venden directamente con el consumidor (Deloitte, 2020).

A pesar de que no exista una definición exacta, por lo general, se puede entender el social commerce como cualquier actividad que se realice en las redes sociales que promuevan la integración y comercio. (Abed, 2018). Para finalizar con la definición y que se pueda notar las diferencias entre el social commerce y el e-commerce, se generó un cuadro que resalta las características más relevantes de cada uno (ver Tabla 1).

**Tabla 1: Características del E-Commerce y Social Commerce**

Características	E-Commerce	Social commerce
Forma de comunicación Bai, Yao y Dou (2015)	Atención personalizada mediante plataforma.	Permite gestionar una atención personalizada mediante la interacción en tiempo real con los clientes.
Atención Al cliente Huang y Benyoucef (2013)	Personalizada individual	Personalizada considerando la comunidad
Relaciones Yan, Zheng, Wang, Song y Zhang (2015)	Relaciones Estáticas están definidas por algoritmos previamente implementados en un sistema	Dinamizadoras: promueven la resolución de dudas de manera espontánea
Informaciones Hajli y Sims (2015)	Asimétricas: información limitada para el cliente.	Cocreación de contenidos a través de la colaboración entre consumidores y empresas
Utilización de los medios sociales Hajli y Sims (2015)	Para comunicarse	Para cerrar las transacciones

Adaptado de Guzmán y Abreo (2017).

En el siguiente punto se presenta la definición de desempeño y la relación que este tiene con la adopción de las redes sociales. Esta relación se fundamenta en estudios empíricos que demuestran que las redes sociales mejoran el desempeño de las MYPES.

### 2.3. Desempeño y redes sociales

“El desempeño es la capacidad de evaluar el nivel de éxito de una organización empresarial ya sea grande o pequeña” (Olusola, 2011, p.375). Para medirlo se puede evaluar desde el aspecto financiero de la organización a través del rendimiento de capital, rendimiento de activos y las ventas (Shariff, Peou & Ali, 2010). Por otro lado, en el caso de las pequeñas empresas se puede medir desde dos perspectivas: la monetaria (financiera) y la no monetaria (no financiera) (Minai & Lucky, 2011). Asimismo, las medidas subjetivas ayudan a los propietarios a determinar el nivel de éxito o no de sus PYMES (Ittner & Lacker, 2003). Para efectos de esta investigación el desempeño se entenderá desde la perspectiva financiera (ventas) y no financiera (imagen de la

organización). Cabe resaltar que las variables ventas e imagen de marca de la organización se han elegido en base a las entrevistas con expertos del sector, ya que nos mencionaron que la adopción de las tecnologías impacta en estas 2 categorías.

Sobre las redes sociales, estas son plataformas virtuales en las cuales los usuarios interactúan, comparten y generan contenido con otros usuarios (Celaya, citado en Hutt, 2012), siendo las más populares: Facebook, WhatsApp e Instagram (ver Anexo C). Para poder conocer la relación estas redes y el desempeño que se genera a partir de su adopción, se encontraron diversas investigaciones que confirman que dicha relación en su mayoría es positiva.

Ainin, Parveen, Moghavvemi, Jaafar y Shuib (2015), en su estudio cuantitativo realizado a 259 pequeñas y medianas empresas de Malasia, concluyó que los principales factores relacionados significativamente con el uso de la red social Facebook son la interactividad, la compatibilidad y la rentabilidad. Además, se demostró que el uso de esta red tuvo un impacto positivo en el desempeño financiero y no financiero de estas empresas tal como reducción de costos, mejora de las relaciones con los clientes y accesibilidad a la información.

En la misma línea, la investigación de S.Z. Ahmad, Ahmad y Abu (2018) realizada a siete MYPES de Emiratos Árabes Unidos, coincide en relación a la reducción de costos, en este caso más asociado a comunicación y marketing. Sin embargo, también hace énfasis en que adoptar las redes sociales también mejora el desempeño organizacional generando ingresos, mayor conectividad, mejor clientela, mejor conocimiento y reputación de la marca, y atracción de clientela.

De igual manera McCann y Barlow (2015) en su investigación sobre el uso y medición de las redes sociales en PYMES, concuerda con Ainin, Parveen, Moghavvemi, Jaafar, & Shuib (2015), que la adopción de redes sociales genera mayor conocimiento de marca, y aumento de comunicación con clientes, además agrega que también es un espacio efectivo para el marketing de productos o servicios, y una manera diferente de mostrar la experiencia de la empresa.

Aparte de estas ventajas, el estudio realizado por Parveen, Jaafar y Ainin (2015) añaden que existe mayor efectividad en la comunicación con usuarios y ventaja competitiva. Asimismo, He (2014), menciona que el uso de las redes sociales mejora el desempeño organizacional de las MYPES, pero se debe de promover la interacción, buena comunicación y atención para mantener una comunidad fidelizada.

Finalmente, existen estudios actuales como el propuesto por los autores Qalati, Li, Ahmed, Mirani y Khan (2021) en el que comentan que las redes sociales tales como *Whatsapp*, *Twitter*, *Facebook*, *Instagram*, etc., mejoran y tienen impacto positivo en la relación con los

clientes, el acceso a la información, gestión del marketing, manejo de consultas por parte de los clientes y sus relaciones.

Según lo descrito la adopción de redes sociales generan que el desempeño de una MYPE mejore a través de la reducción de costos, mejora de comunicación con la clientela, mayor desarrollo del marketing de la empresa, ventajas competitivas entre otros.

Para tener una visión más amplia sobre la adopción de tecnologías, en el siguiente apartado se presentan modelos (UTAUT, TAM, EDI y TOE) propuestos por diferentes autores que explican los factores que impulsan a que usuarios o empresas decidan adoptar una tecnología en específico.

### **3. Modelos de adopción de tecnologías de la información**

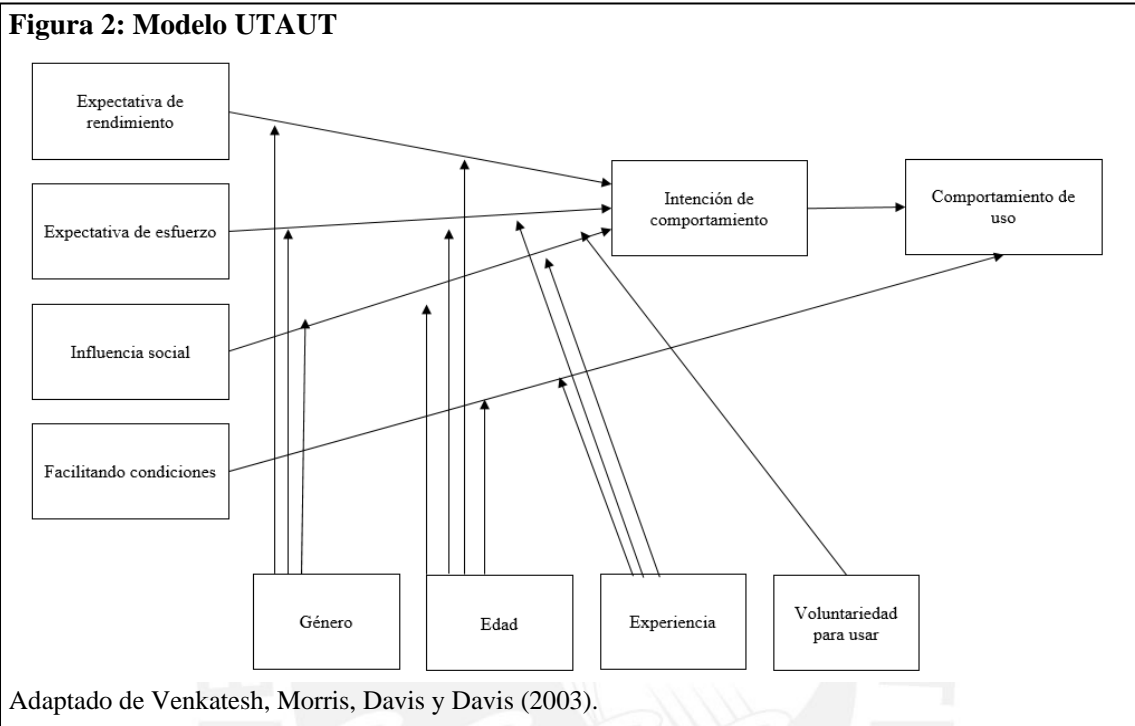
En este punto se presentan diversos modelos relacionados a la adopción de tecnologías tales como la Teoría unificada de la aceptación y el uso de la tecnología (UTAUT), Modelo de Aceptación de Tecnología (TAM), Modelo de Intercambio Electrónico de Datos (EDI), y finalmente el Modelo Tecnológico, Organizacional y Ambiental (TOE). Luego se presentan los modelos empíricos basados en el modelo TOE realizados en diferentes países.

#### **3.1. Teoría unificada de la aceptación y el uso de la tecnología (UTAUT)**

El UTAUT es un modelo de aceptación tecnológica propuesto por Venkatesh, Morris y Davis en 2003. Este modelo mezcla 8 modelos tales como el TRA, TAM, TBP entre otros en el que utiliza las variables determinantes que son significativas en los 8 modelos. Este modelo tiene la finalidad de explicar la intención y el comportamiento de uso de las tecnologías de información en las organizaciones. Para esto propone 4 variables principales y 4 variables moderadoras (ver Figura 2). Cabe mencionar que el modelo realiza un estudio longitudinal, es decir, se examinan las tecnologías desde el momento de su incorporación inicial hasta las etapas de mayor experiencia de los usuarios, esto se da durante 6 meses; además, se puede aplicar a contextos de aceptación de tecnologías tanto voluntarios como obligatorios (Venkatesh, Morris, Davis & Davis, 2003).

Sobre las variables principales. La primera es la expectativa de rendimiento que es el grado en el que el individuo cree que usar el sistema lo ayudará a obtener mejoras en el desempeño laboral. La segunda es la expectativa de esfuerzo que se refiere al grado de facilidad asociado con el uso del sistema. La tercera es la influencia social que es el grado en el que el individuo percibe que otras personas importantes para él debería usar el nuevo sistema. Finalmente, condiciones facilitadoras, es el grado en que una persona cree que existe una infraestructura organizativa y técnica para respaldar el uso del sistema (Venkatesh, Morris, Davis & Davis, 2003).

Estas son determinantes de la intención y comportamiento de uso. Asimismo, las variables moderadoras son edad, experiencia, género y voluntariedad. Dichas variables se postulan para mediar en el impacto de los cuatro constructos clave en la intención y el comportamiento de uso (Venkatesh, Morris, Davis & Davis, 2003).



Respecto al modelo UTAUT se puede decir que es un modelo muy robusto ya que a lo largo de la investigación de los autores se demostró que el modelo unificado tiene un R2 de 70%, mientras que los 8 modelos por sí solos explican entre el 17% y el 53% del fenómeno de adopción de tecnologías. Si bien, este modelo fue aplicado en organizaciones, este se centra en la aceptación de las tecnologías por de los trabajadores y no en los dueños. Siendo ellos quienes pueden identificar de manera más efectiva, los cambios que se han dado en la empresa a partir de una adopción tecnológica.

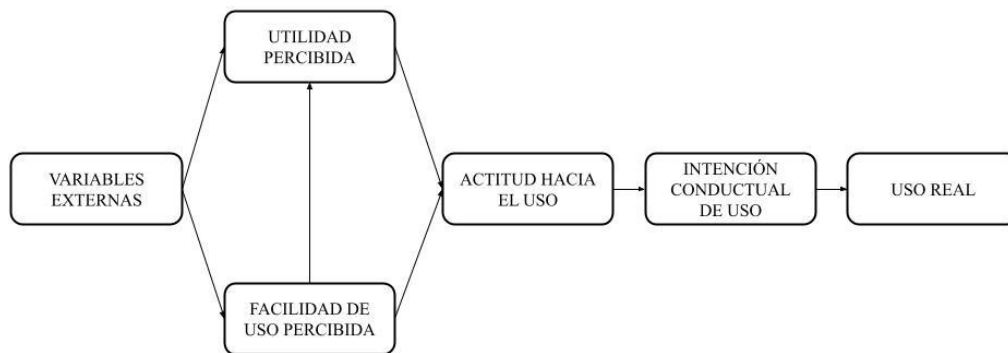
A continuación, se presenta el modelo TAM, el cual también tiene por objetivo conocer las variables de aceptación o rechazo de una tecnología; sin embargo, este puede ser aplicado tanto a empresas como usuarios en comparación con el UTAUT que solo se aplica a trabajadores de organizaciones.

### 3.2. Modelo de Aceptación de Tecnología (TAM)

Modelo planteado por Davis en el año 1989, que se basó en el modelo de teoría de acción de la razón (TRA) propuesto por los autores Ajzen y Fishbein en 1980 (Yong, Rivas & Chaparro, 2010). El TAM está enfocado en proponer una teoría que tiene como objetivo explicar las

variables externas que generan que un individuo o empresa acepten o rechacen una tecnología de información en específico (Davis, citado en Sánchez, Olmos & García, 2015). Según Yong, Rivas y Chaparro (2010) estas variables se enfocan en la utilidad y facilidad de uso que perciben los usuarios, los cuales guardan relación directa con el uso de la tecnología (ver Figura 3).

**Figura 3: Modelo de Aceptación tecnológica (TAM)**



Adaptado de Yong, Rivas y Chaparro (2010).

Según Yong et al. (2010), las variables externas que influyen en el individuo o empresa para que adopten dicho sistema son:

- La utilidad percibida: Grado en una persona considera que el uso de un sistema en especial logrará que mejore su desempeño.
- La facilidad de uso percibida: Grado que un individuo cree que si utiliza un sistema en particular logrará reducir el esfuerzo que realiza para el cumplimiento de sus tareas.

Ambas variables influyen en que el individuo considere como alternativa el uso del sistema, es decir toma como creencia que la adopción probablemente genere beneficios, lo que conlleva a una futura intención y posteriormente al uso del sistema elegido (Sánchez, Olmos & García, 2015).

La teoría TAM resulta ser muy amplia ya que puede ser aplicada tanto a un usuario común o una empresa. Además, el planteamiento de dicho modelo solamente está enfocado en variables externas, que, si bien son importantes, también se considera relevante conocer las variables internas de una organización.

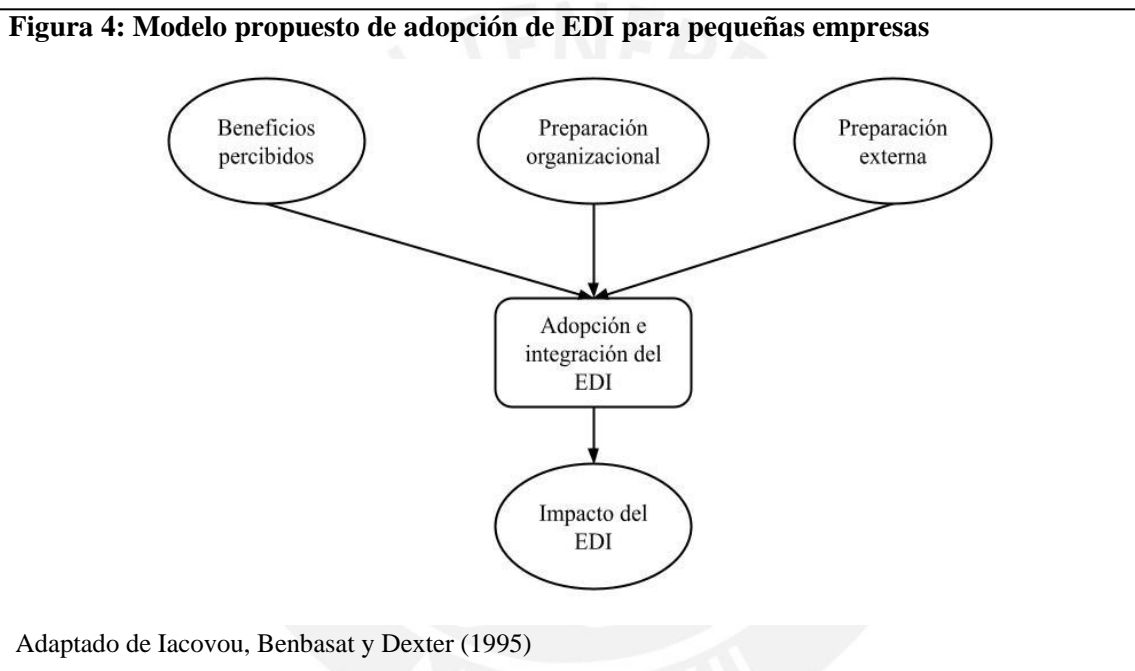
A continuación, se presenta el modelo *Electronic Data Interchange* (EDI) el cual tiene similitud con el modelo TAM en relación a la variable o factor externo; sin embargo, para aplicar



el EDI se necesita que las empresas estén preparadas financiera y tecnológicamente para instalar un sistema automatizado de intercambio de datos.

### 3.3. Modelo de Intercambio Electrónico de Datos (EDI)

Este modelo está definido según las Naciones Unidas como las transacciones comerciales o administrativas de computadora a computadora en las que se ha hecho uso de estándares para la estructuración de transacciones o mensajes (Naciones Unidas, citado en Heck & Ribbers, 1999). Para Iacovou, Benbasat y Dexter (1995) los tres factores que influyen en la adopción del modelo EDI son los beneficios percibidos, preparación organizacional y preparación externa (ver Figura 4).



El primer factor son los beneficios percibidos constituido por los beneficios directos (ahorros operativos relacionados a la eficiencia) y beneficios indirectos (impacto, relaciones, ventajas tácticas y competitivas) que la tecnología EDI puede proporcionar a la organización (Iacovou, Benbasat & Dexter, 1995).

El segundo factor es la preparación organizacional conformada por la preparación financiera y tecnológica para adoptar el sistema EDI. La financiera consta de los recursos económicos que tiene la empresa para costear la instalación, tarifas de uso, cargos de comunicación, y actualizaciones del sistema. La tecnológica hace referencia al nivel de sofisticación de TI (hardware, experiencia de uso, y persona a cargo) con el que debe de contar la compañía para instalar el EDI (Iacovou, Benbasat & Dexter, 1995).

El tercer y último factor es la preparación externa, que se refiere a la presión competitiva (nivel de capacidad EDI que tiene la empresa en relación a sus competidores) y la imposición de los socios comerciales para que la organización adopte el sistema EDI como estrategia comercial (Iacovou, Benbasat & Dexter, 1995).

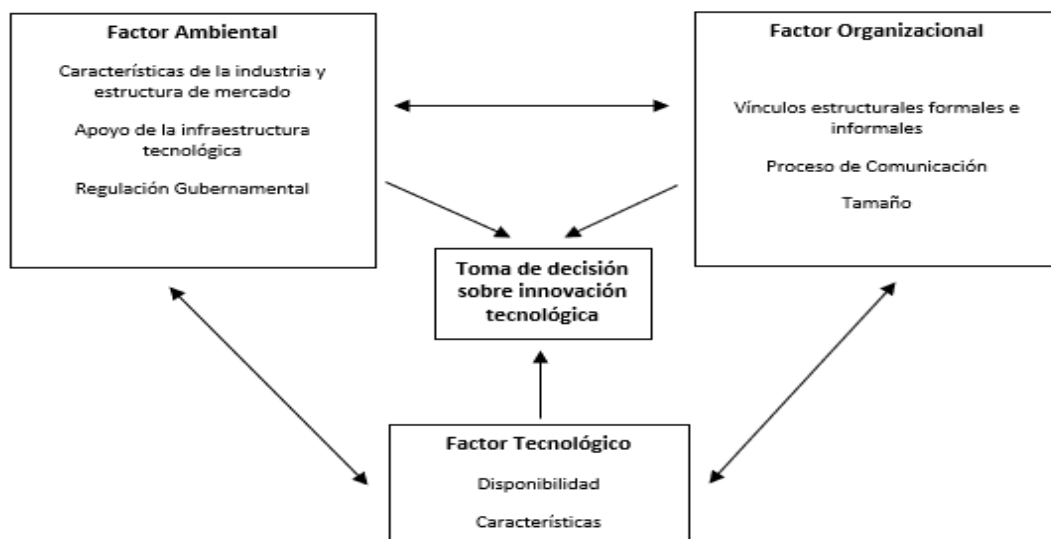
Dado que este modelo está enfocado a un sistema automatizado de intercambio de datos entre empresas, brinda beneficios tales como ahorro en la parte operativa, y genera que la organización desarrolle ventajas tanto tácticas como competitivas. Sin embargo, implementar dicho sistema requiere una inversión financiera y estar preparado tecnológicamente. Esta teoría no es la más adecuada para la investigación porque el social commerce no requiere de un sistema automatizado de intercambio de datos (Iacovou, Benbasat & Dexter, 1995).

En el siguiente punto, se presenta el modelo *Technological, Organizational and Environmental* (TOE) que coincide con el EDI en los factores organizacionales y externos. La diferencia entre ambos es que el TOE incluye un nuevo factor (tecnológico) y no necesita que las empresas instalen un sistema automatizado de intercambio de datos.

### 3.4. Modelo Tecnología, Organización, Ambiente (TOE)

El modelo TOE fue propuesto por los autores Tornatzky y Fleischer (1990) para analizar las variables que influyen en la adopción de nuevas tecnologías en las empresas. Estas variables son analizadas desde la realidad que atraviesa la propia empresa. El modelo explica tres elementos del contexto de la organización: tecnológico, organizacional y ambiental (ver Figura 5). A continuación, se procederá a desarrollar a profundidad los conceptos del modelo expuesto.

**Figura 5: Modelo TOE**



Adaptado de Tornatzky y Fleischer (1990)

- **Contexto Tecnológico**

Esta variable tiene un rol importante en la actividad de adopción de tecnologías. Se trata de evaluar cómo su contexto tecnológico afecta la habilidad de aprender y adoptar innovaciones. Para profundizar este punto el autor se base en dos variables específicas:

- ✓ Disponibilidad de tecnologías: Todas las organizaciones enfrentan diferentes realidades y oportunidades. No todas las empresas necesitan desarrollar tecnología en un alto grado por el mismo contexto al cual se enfrentan. Una manera de ver, a grandes rasgos, la disponibilidad de tecnología por sector es ver cuánto invierten en el proceso de Búsqueda & Desarrollo (I+D). Además, debemos de tener en cuenta la complejidad de la tecnología que tiene una organización para ver qué tanto podemos adoptar innovaciones que no alteren el funcionamiento de la organización.
- ✓ Características: Hace referencia al equipamiento con el que cuenta la organización y su metodología de trabajo, ello alineado con la tecnología que disponen. Este apartado también se refiere a la forma de trabajo en cuanto a automatización y empleo de tecnología como un sistema para mejorar la labor de los miembros de la empresa.

- **Contexto Organizacional**

La firma por sí sola brinda recursos, estructuras y procesos que facilitan la adopción de innovaciones los cuales pueden ser formales, que están orientadas a cómo se divide el trabajo dentro de la organización; y también pueden ser informales, que están orientadas a los comportamientos intrínsecos de quienes realizan las tareas. Cabe destacar que el contexto organizacional no se da por sí solo; por el contrario, es resultado de lo que decidan los propios miembros de la organización. (Tornatzky & Fleischer, 1990). Este apartado está conformado por cuatro características:

- ✓ Estructura formal e informal: El autor menciona que una organización puede ser estructurada de manera orgánica o mecánica. A partir de su propia estructura, una empresa puede ser más propensa a adoptar tecnologías más rápido y mejor que otras. Esto va a variar según cada empresa y en el entorno donde se desarrollen.
- ✓ Proceso de Comunicación: Tan importante como la estructura de la organización son los eventos o procesos que ocurren dentro de una empresa. Ellos también propician cualquier adopción de tecnología. Dos procesos fundamentales que resultan imprescindibles dentro de la adopción de nuevas tecnologías son la comunicación informal y el comportamiento estratégico de la alta gerencia. La conexión y comunicación informal dentro de toda organización es importante para crear un entorno adecuado para la adopción ya que crea un puente entre nuevas ideas y procesos actuales. Estas conexiones informales entre los

miembros del equipo son dinámicas y cambian de acuerdo al contexto. Respecto al comportamiento estratégico de la alta gerencia se puede mencionar que resulta clave ya que incluye la planeación, comunicación, creación de políticas y metas para generar innovaciones.

- ✓ **Tamaño de la organización:** este apartado no sólo hace referencia a la cantidad de empleados que tenga la organización sino también al presupuesto organizacional. Asimismo, se debe tomar en consideración la relación jerárquica y la burocracia de cada empresa. La adopción de nuevas tecnologías también se verá afectada por estos factores.
- ✓ **Holgura de recursos:** Hace referencia a la cantidad de recursos que la organización pone a disposición de cada área para que lleven a cabo sus funciones. Para propiciar la innovación se debe destinar los recursos necesarios en las áreas claves.

- **Contexto Ambiental**

Hace referencia al entorno externo en el que se desarrolla una organización. El autor precisa que existen 3 tipos de variables fundamentales tales como:

- ✓ **Características industriales y composición del mercado:** Las empresas que se encuentran en un mismo mercado normalmente enfrentan las mismas oportunidades y problemas. Para analizar las características industriales y la composición del mercado, el autor habla de distintas variables como: (1) el tamaño de las empresas competidoras ya que a mayor tamaño pueden tener economías de escalas y un presupuesto más amplio; (2) la intensidad de los competidores que hace referencia a qué empresas tiene mayor dominio en algún sector específico. (3) la relación con los proveedores dado que distintas empresas pueden tener proveedores en común que son de mucha importancia para que la empresa pueda seguir funcionando. Por lo general, las empresas más grandes podrían tener un vínculo más beneficioso con ellos. (4) Incertidumbre del mercado pues algunas industrias trabajan en sectores con mucha volatilidad (5) la dimensión de los competidores se refiere a las estrategias utilizadas por los competidores que hace a cada empresa única y (6) Ciclo de vida ya que en algunas industrias se puede crecer o adoptar innovaciones más rápido.
- ✓ **Soporte de la infraestructura tecnológica:** Es importante conocer el costo de cierto tipo de tecnología que se quiere incorporar a la organización. Además, se debe de tomar en cuenta las habilidades que tiene la fuerza de trabajo para ver si la adopción es viable. Por último, debemos de saber si podemos acceder a los proveedores de tecnología para que hagan realidad un cambio en la organización.

- ✓ Regulación Gubernamental: Apoyo que brinda el gobierno para generar innovaciones. La tecnología conlleva otro tipo de responsabilidades relacionadas con el estado y debemos de saber qué tan viable es llevar a cabo nuestra innovación sin afectar a terceros.

Finalmente, podemos concluir mencionando la importancia de conocer el contexto desde sus distintas variables ya que resulta ser un facilitador u opositor de las innovaciones (Tornatzky & Fleischer, 1990).

En base a lo desarrollado sobre los modelos de adopción de tecnologías, en la Tabla 2 se pueden visualizar las descripciones principales del UTAUT, TAM, EDI Y TOE y los factores o variables que toman en cuenta.

**Tabla 2: Modelos de adopción de tecnologías**

MODELO	DESCRIPCIÓN
<b>UTAUT</b> (Venkatesh, Morris y Davis, 2003)	Se enfoca en la aceptación de una tecnología de la información por un lado desde cuatro variables principales: expectativa de rendimiento, expectativa del esfuerzo, influencia social y condiciones facilitadoras. Por otro lado desde cuatro variables moderadoras: Edad, experiencia, género y voluntariedad.
<b>TAM</b> (Davis, citado en Sánchez, Olmos & García, 2015)	Se basa en que un individuo o empresa adopte o rechace una tecnología de la información enfocado en las variables externas: Utilidad percibida y facilidad de uso percibida.
<b>EDI</b> (Iacovou, Benbasat & Dexter, 1995)	Son transacciones de computadora a computadora que se realizan a partir de la implementación de un sistema de intercambio de datos, para obtener beneficios de este sistema se requiere que la empresa cuente con preparación tanto financiera como tecnológica. El modelo consta de tres variables: Beneficios percibidos, preparación organizacional y preparación externa.
<b>TOE</b> (Tornatzky & Fleischer, 1990)	Analiza la adopción de tecnologías a partir de los factores internos (tecnológicos y organizacionales) y externos (ambientales) de una organización. Esto en base a la perspectiva de la alta gerencia

Luego de haber descrito algunos modelos que están más alineados a nuestra investigación encontramos pertinente utilizar el modelo TOE; debido a que nos permitirá conocer tanto factores externos como internos de la organización. Sobre los factores externos, la relación de la empresa con su entorno debe tomarse en cuenta porque en este se incluyen elementos tales como los competidores, proveedores, economía del país, nivel de avance tecnológico, disposiciones de estado, etc. Por lo tanto, si hubiera cambios en estos elementos la empresa podría verse afectada positiva o negativamente (Arano, Cano & Olivera, 2012). En relación a los factores internos la empresa debe de tomarlos en cuenta para mantener sus ventajas competitivas, tomar decisiones adecuadas, evaluar estrategias y reducir la incertidumbre que provocan los factores externos. (Domínguez, Gordillo & Cortes, citado en Becerra, Neri & Domínguez, 2020). Además, el TOE

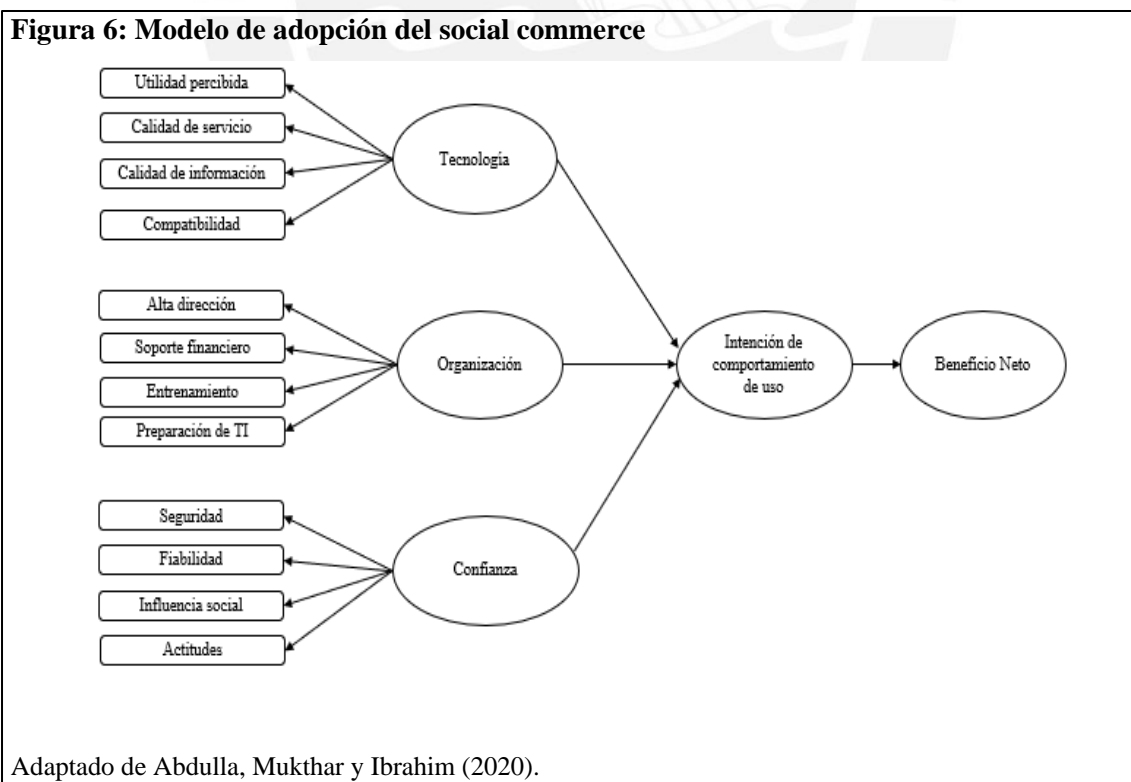
incluye factores tecnológicos, ambientales, y organizacionales que hace que sea más robusto en comparación a otros modelos (Hossain & Quaddus, 2011; Oliveira & Martins, 2010; Ramdani et al., 2009; Zhu & Kraemer, 2005, citado en Gangwar, Date & Raoot, 2014). De igual manera, según Wen y Chen (2010) este modelo no tiene restricciones de tamaño respecto a industrias o empresas (como se cita en Gangwar, Date & Raoot, 2014) por lo que es adecuado para aplicar al sujeto de estudio que abarca las MYPES restaurantes. Por ello, el TOE proporciona una visión integral de adopción de tecnologías a diferencia del UTAUT, TAM y EDI.

En el siguiente apartado se explicarán diversos estudios empíricos que han usado como base la teoría del TOE en la adopción de tecnologías, cabe resaltar que algunos estudios están aplicados a social commerce, e-commerce y redes sociales.

### 3.4.1. Modelo propuesto por Abdulla, Mukhtar & Mohamed (2020)

Este estudio fue desarrollado por Walid Abdulla Ali, Muriati Mukhtar y Ibrahim Mohamed (2020), basado en los modelos TOE, UTAUT y el modelo de Lone and Mc Lean, y tiene como objetivo definir factores que impulsan la adopción del social commerce y la forma en que la implementación de este influye en el desempeño organizacional. Además, propone 3 factores principales: tecnológicos, organizacionales y de confianza. Asimismo, dentro de cada factor se encuentran 4 subvariables (ver Figura 6).

**Figura 6: Modelo de adopción del social commerce**



En cuanto al factor tecnológico se refiere a las tecnologías que facilitan la implementación del social commerce para hacer uso de la información de calidad que esta puede brindar.

Este factor está conformado por 4 sub-variables. La primera es la utilidad percibida que es el nivel en que el usuario se siente seguro de que el uso de un sistema ayuda a mejorar su desempeño. La segunda es la calidad del servicio percibido que hace referencia a la percepción del rendimiento del servicio desde el punto de vista de los usuarios y la expectativa normativa del servicio. La tercera es la calidad de información percibida que brinda el social commerce a los usuarios en este caso los dueños de cada empresa. Por último, la compatibilidad es el grado en que las aplicaciones del social commerce se ajustan a las prácticas existentes de la empresa.

En cuanto al factor organizacional se refiere al soporte que brinda la organización para implementar el social commerce. Este factor está conformado por 4 sub-variables. La primera es el apoyo de la alta dirección que es el nivel de comprensión del sistema de información, funciones e importancia de su aplicación en las actividades de la alta dirección. La segunda es el entrenamiento que es la capacitación o grado de conocimiento que tienen los usuarios para manejar el social commerce. La tercera es el apoyo financiero que son los recursos económicos que tiene la empresa para implementar el social commerce. Finalmente, el conocimiento de TI que son las habilidades que tienen los usuarios en tecnologías.

Por último, en cuanto a los factores de confianza se refiere a la confianza que sienten los usuarios para comprar en línea y brindar información de sus experiencias de compra.

Este factor está conformado por 4 sub-variables. La primera es seguridad que se refiere a la seguridad en los sistemas de información. La segunda es la confiabilidad que es el grado de desconfianza de los usuarios al realizar pagos adelantados o por tarjeta. La tercera es la influencia social que se refiere a la interacción en línea entre consumidores para intercambiar experiencias respecto al servicio o producto. Finalmente, la actitud es el juicio de una persona sobre la participación continua en un sitio de redes sociales favorito.

Para el cuestionario se usó 67 preguntas con respuestas a escala likert del 1 al 5, en el que se encuestó a 45 medianas y pequeñas empresas de Malasia. Para analizar la data recolectada se usó el alpha de cronbach en el que todas las subvariables obtuvieron un puntaje entre 0.8 y .09 lo que indica una confiabilidad y consistencia buena. Los resultados de la investigación fueron que todas las variables consideradas en cada factor influyen en la adopción del social commerce, ya que el indicador average variance extracted (AVE) resultó por encima del 0.7.

Si bien el modelo de Abdulla, Mukhtar y Mohamed (2020) está orientado en la adopción del social commerce, este se enfoca en la variable confianza, la cual no pertenece al modelo TOE.

Además, esta investigación no incluye un R2 lo cual no permite identificar si el modelo responde bien el fenómeno estudiado.

En el siguiente apartado, se describe el modelo planteado por Kwan y Ortiz, el cual toma como base el modelo TOE aplicado al e-commerce.

### ***3.4.2. Modelo propuesto por Kwan y Ortiz (2020)***

La investigación fue desarrollada por los autores Kwan y Ortiz (2019), tuvo como objetivo describir la percepción de la adopción del e-commerce a través del modelo TOE. Fue aplicado a 279 micro y pequeñas empresas de Paraguay, con un enfoque cuantitativo, no experimental y descriptivo. El método empleado fue a través de encuestas en línea realizadas a gerentes de empresas de Asunción que tenían ingresos de máximo 300 millones de guaraníes, y hasta 10 trabajadores contratados. Este modelo está enfocado en tres contextos: Tecnológico, organizacional y de entorno.

El contexto tecnológico consta de tres dimensiones, la primera es la competencia tecnológica que abarca el procesamiento y difusión de la información tecnológica por medio del e-commerce. La segunda es la percepción de ventajas, que son los beneficios que se han reportado por la instalación de este sistema de ventas. Por último, la compatibilidad enfocada en el proceso de alineación de los sistemas actuales de la empresa con la implementación del e-commerce.

Sobre el contexto organizacional, al igual que el tecnológico presenta tres dimensiones: la calidad de recursos humanos (conocimiento de los trabajadores sobre el e-commerce), apoyo de la alta gerencia para que se implemente el e-commerce, y la escasez de recursos humanos y financieros para usar este sistema de ventas.

Finalmente, el contexto del entorno también tiene tres dimensiones, el apoyo del gobierno (ayuda brindada para desarrollo del e-commerce en las empresas), la presión competitiva (los competidores de la industria obligan a que la empresa adopte el e-commerce) y el conocimiento y experiencia previa que tenían los competidores sobre uso de tecnologías de información.

Los resultados que generó dicho estudio fueron que el 51.1% de las empresas habían adoptado el E-commerce como estrategia de negocios, de este porcentaje el 61.4% fueron identificadas como empresas de servicios. Por otro lado, la dimensión más débil fue la de Apoyo del Gobierno, ubicada en la variable del Contexto del Entorno. (Kwan & Ortiz, 2020)

El modelo propuesto por Kwan y Ortiz es importante ya que se desarrolla en Paraguay, país cercano a Perú; sin embargo, no presenta R2, dato que ayuda a garantizar que el modelo explica el fenómeno que se busca estudiar. A continuación, se presenta el modelo propuesto por

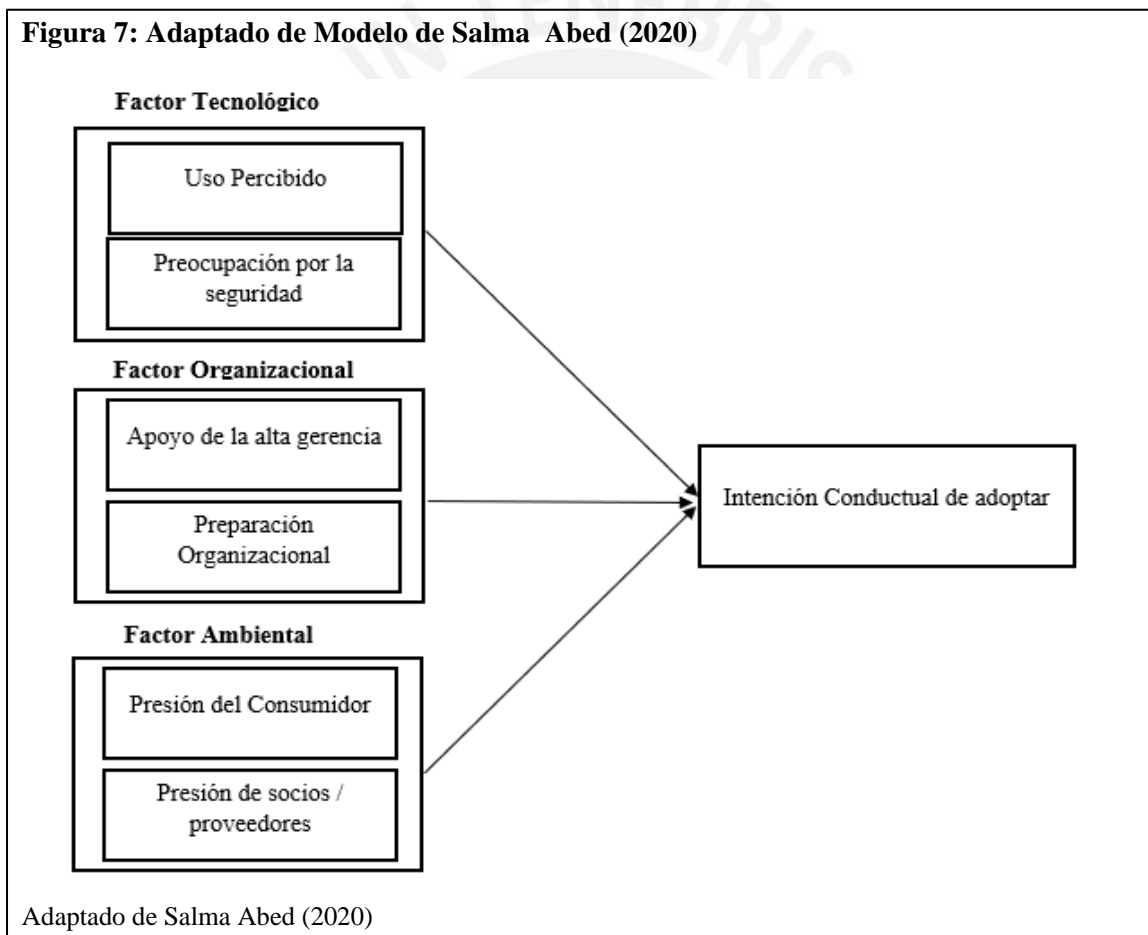


Salma Abed (2020) el cual analiza los factores TOE en la adopción del social commerce en las MYPES de Arabia Saudita.

### 3.4.3. Modelo propuesto por Abed (2020)

El siguiente modelo fue desarrollado por Salma Abed (2020) y se titula “*Social Commerce adoption using TOE framework: An empirical investigation of Saudi Arabian SMES*”. Tiene como objetivo principal conocer los factores que influyen en la adopción del social commerce en las MYPES de Arabia Saudita. Para realizar esta investigación se utilizaron 3 variables de las cuales se desprendían otras 6 más (ver Figura 7). Se realizaron encuestas a 181 Mypes y se pudo obtener un  $R^2$  de 0.46. A Continuación pasaremos a precisar las variables utilizadas en este estudio.

**Figura 7: Adaptado de Modelo de Salma Abed (2020)**



Respecto al contexto tecnológico, se utilizaron dos variables. La primera fue el el uso percibido y se definió como “el grado en que un individuo cree que el uso de una tecnología específica mejorará su desempeño” (Davis, citado en Abed 2020, p.3). El estudio tuvo como hipótesis que el uso percibido contribuye significativamente y positivamente en la adopción del social commerce por parte de las MYPES. La segunda variable utilizada fue la preocupación por

la seguridad que se define como “la medida en que una plataforma de Internet se podría asumir como inseguro para realizar transacciones en línea e intercambiar datos” (Clear, citado en Abed 2020, p.3). En diferentes estudios analizados se ve como los tópicos de seguridad podrían ser una barrera para la futura adopción de tecnologías (Abed, 2020). Se tiene como hipótesis que la preocupación por la seguridad contribuye significativamente y está relacionada negativamente con la intención de adopción del social commerce.

En cuanto a la variable de contexto organizacional se analizaron dos variables. La primera fue el soporte de la alta gerencia que hace referencia al nivel de ayuda por parte de los gerentes para impulsar la adopción del social commerce. Se tiene como hipótesis que el apoyo de la alta gerencia contribuye significativamente y está relacionado positivamente con la adopción del social commerce (Abed, 2020). La segunda variable fue preparación organizacional que hace referencia al nivel de preparación técnica y financiera para poder adquirir y adoptar nuevas tecnologías. Según diversos autores se menciona que esta variable tiene una relación directa con la adopción de tecnologías por parte de las MYPES (Abed, 2020).

En el contexto ambiental se utilizaron dos variables específicas. La primera fue la presión del consumidor ya que diferentes estudios han demostrado que la satisfacción de las diferentes necesidades de los clientes impulsa la adopción de las tecnologías en las empresas (Abed, 2020). Por este motivo se hace relevante la necesidad de incluir esta variable. Finalmente se tiene como hipótesis que la presión del consumidor contribuye significativamente y positivamente en la adopción del social commerce (Abed, 2020). La segunda variable fue la presión del socio comercial que menciona que para la adopción de nuevas tecnologías también debemos de tomar en cuenta a nuestros proveedores y socios comerciales. Finalmente se expone que la presión de los socios comerciales contribuye significativa y positivamente en la adopción del social commerce (Abed, 2020).

Por último, los resultados de la investigación concluyeron que las 6 hipótesis son significativas. Especialmente la presión de los socios comerciales, apoyo gerencial y uso percibido.

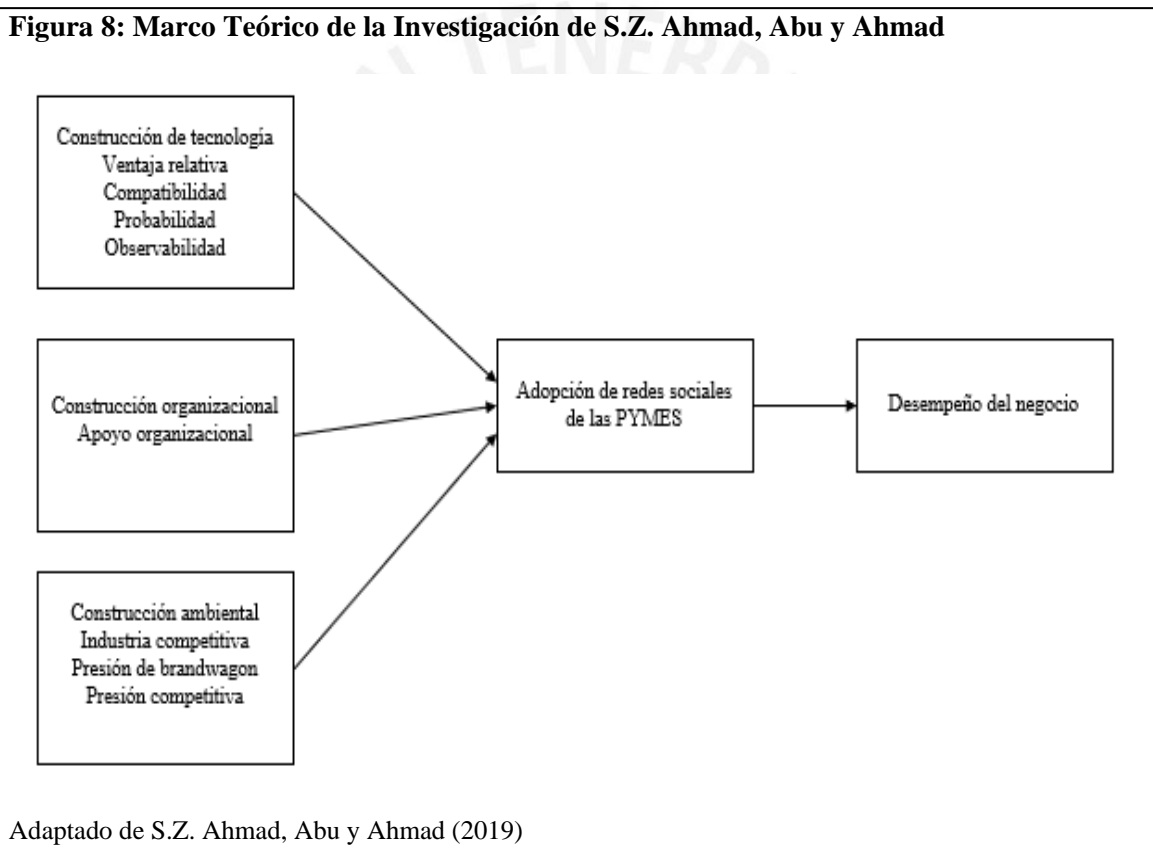
Este modelo permite evaluar los factores de adopción del social commerce y también se aplica a pequeñas y medianas empresas, por lo que se consideró que se asemejan al sujeto de estudio. Además, el R<sup>2</sup> de este modelo es de 0.46 lo que significa que el modelo es acorde para investigar la adopción del social commerce.

Si bien Salma Abed propone su modelo basado en los factores TOE desde la implementación del social commerce, el modelo de S.Z. Ahmad, Abu y Ahmad complementa el

modelo de Abed, ya que además de abarcar los mismos factores, también analiza el desempeño, pero desde la adopción de redes sociales, tal como se describe a continuación.

#### 3.4.4. Modelo de S.Z. Ahmad, Abu y Ahmad (2019)

El modelo de S.Z. Ahmad, Abu y Ahmad (2019) tiene como objetivo conocer los factores que influyen en las medianas y pequeñas empresas para adoptar el social media y cómo esta adopción impacta en su desempeño. Este estudio usa el modelo del TOE y alguna característica de la teoría del DOI para investigar el impacto del social media en el desempeño de las empresas y así proponer un modelo cuantitativo (ver Figura 8). La investigación se realizó con 144 respuestas de propietarios, ejecutivos o gerentes de empresas de Emiratos Árabes Unidos (UAE).



El estudio desarrollado por S.Z. Ahmad, Abu y Ahmad (2019) plantea como hipótesis que la adopción de las redes sociales por parte de las PYME tiene un efecto positivo en el rendimiento de su negocio. La variable exógena investigada fue la adopción de redes sociales por parte de las empresas y la variable endógena fue el desempeño de la empresa. Los constructos se midieron a través de varios ítems, utilizando una escala de tipo Likert de cinco puntos con respuestas que iban desde 1 (“muy en desacuerdo”) hasta 5 (“totalmente de acuerdo”). Cabe resaltar que los ítems de la variable desempeño “evalúan las percepciones más que las mediciones

objetivas, debido a la dificultad de acceder a los datos financieros para las pequeñas empresas” (Ahmad S.Z., Abu & Ahmad, 2019). Se mide el desempeño en base a dos constructos.

- Estrategia empresarial: compuesto por penetración de mercado, desarrollo de mercado y servicio al cliente.
- Desempeño empresarial: compuesto por ventas, rendimiento del servicio al cliente y valor de marca.

Este modelo es importante ya que, a través de la búsqueda realizada, es uno de los pocos que utiliza como base la teoría TOE y la influencia que genera en el desempeño de una organización a partir de la adopción de una red social. Cabe resaltar que este modelo evalúa el desempeño desde las ventas y valor de marca.

Para la presente investigación se fusiona dos modelos TOE para conocer la participación de los factores y el desempeño percibido que se genera a raíz de la adopción. Esta combinación fue validada por expertos del sector MYPES y metodólogos. A pesar de que la unión de ambos modelos no cuenta con prueba empírica, los modelos seleccionados, Abed (2020) y S.Z. Ahmad, Abu y Ahmad (2019) si cuentan con ella. Asimismo, al ser este un estudio cualitativo exploratorio no es indispensable poseer con prueba empírica previa.

El modelo de Abed (2020) es elegido debido a que es el que mejor explica a través de los factores TOE el fenómeno de adopción del social commerce. A pesar de que el autor menciona el desempeño en su variable uso percibido, no especifica a que hace referencia. Por tal motivo, se indagó otros modelos que incluyeran al desempeño siendo el más apropiado el propuesto por S.Z. Ahmad, Abu y Ahmad (2019) ya que analiza el desempeño desde la perspectiva de ventas e imagen de marca.

En el siguiente apartado se realizará el marco contextual que nos permitirá conocer a profundidad cómo se desenvuelven las MYPES restaurantes en el Perú, e-commerce y social commerce.

## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En este acápite se describe a las MYPES de la categoría restaurantes en Perú. Luego se explica la situación actual de las micro y pequeñas empresas de restaurantes peruanos en relación al social commerce y el e-commerce. Finalmente se desarrolla el análisis PESTEL en relación a las MYPES restaurantes en Perú. Cabe resaltar que para desarrollar este apartado se ha hecho uso de fuentes tanto bibliográficas como entrevistas a expertos del sector.

### 1. MYPES restaurantes en el Perú

Según la Sociedad Peruana de Gastronomía (2017 y 2010), el sector restaurantes puede ayudar en el impulso de la economía en el país, ya que, mediante el fomento de empleo y su contribución al turismo, inciden activamente en el incremento del PBI (Tello, 2019).

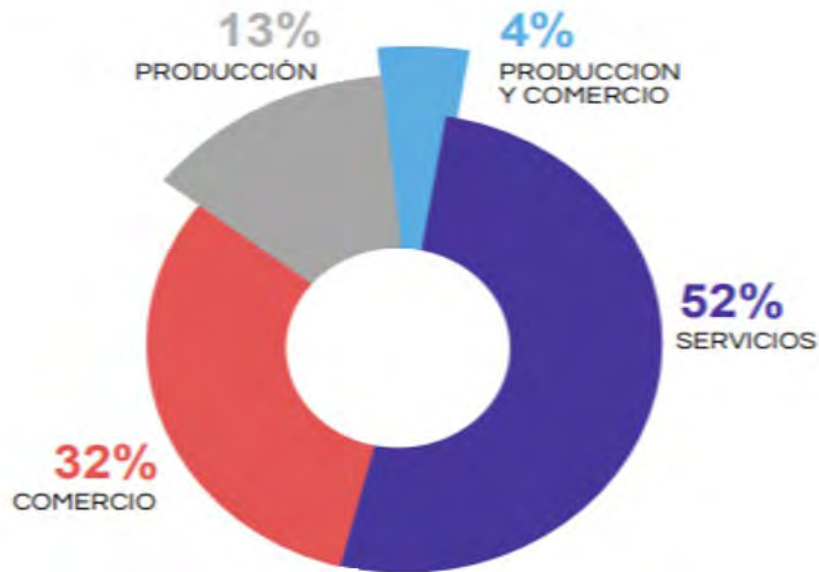
El subsector de restaurantes representó el 4.86% del PBI en el 2015, siendo servicios móviles de alimentación y restaurantes la más representativa con 3.5% del total. (Tello, 2019). Por otro lado, también este subsector registró un crecimiento continuo su PBI de 1.18% en el 2017, 3.50% en el 2018, 4.87% para el 2019, y para el mes enero del 2020 de 3.71% Dicho crecimiento se debió a cuatro componentes principales: soporte en promociones, descuentos, extensión de horarios por temporada de verano, servicio de delivery, difusión en redes sociales, ampliación y apertura de nuevas sucursales y módulos de ventas (INEI, 2020b).

El Covid-19 impactó en esta industria ya que el Decreto Supremo N° 044-2020-PCM promulgado en el diario El Peruano (2020a) obligó al cierre y paralización de operaciones por 3 meses hasta el regreso progresivo de las actividades. Según datos de INEI (2020a), el año 2020 significó un decrecimiento en términos de producción en el sector de restaurantes, respecto al 2019. Sin embargo, a raíz de la reanudación de actividades, este sector se viene recuperando progresivamente por el incremento de la demanda, mayor uso de redes sociales por parte de los negocios para publicar sus productos, aumento del *delivery* y la reapertura de los restaurantes, por ejemplo, chifas, pollerías, dulcerías y *fast foods* (INEI, 2021b).

Respecto a las MYPES en Perú estas se dividen según tipo de actividad empresarial: Producción, comercio, producción y comercio, y servicios; COMEX PERÚ (2019) hace énfasis en este último ya que concentra más de la mitad del total de MYPES en el país (ver Figura 9). Además, este rubro ocupó al 40.5% del total de Población Económicamente Activa (PEA), de los cuales el sector de restaurantes ocupó un 7.4% (Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo, 2019).

**Figura 9: Distribución de MYPES en el Perú**

**DISTRIBUCIÓN DE LAS MYPES EN EL PERÚ**



Fuente COMEX PERÚ (2019).

La rama de servicios en el Perú está conformada por siete actividades entre las que figuran: transporte y almacenamiento, alojamiento y restaurantes, telecomunicaciones y otros servicios de información, seguros y pensiones, servicios financieros, servicios prestados a empresas, administración pública y defensa, otros servicios (Peñaranda, 2018).

El estudio se centra en MYPES del rubro de servicios específicamente en el subsector de restaurantes en la categoría de restaurantes y servicios móviles de alimentación, por el porcentaje que ocupan en la distribución de MYPES en el Perú.

Según este apartado, tanto el sector restaurantes como MYPES contribuyeron al desarrollo económico del Perú, sin embargo, el Decreto Supremo N° 044-2020-PCM obligó el cierre de estos negocios a causa de la pandemia, lo que generó que los dueños buscarán otros medios para poder vender y así evitar que sus empresas quiebren. Es a partir de ello, que la migración al mundo online se intensificó. A continuación, se presenta el e-commerce como uno de estos medios a los que recurrieron los gerentes de las organizaciones.

## **2. E-Commerce en MYPES restaurantes en Perú**

Se ha reportado un notable éxito en las empresas que han recurrido al e-commerce en el contexto peruano, porque les ha ayudado a encontrar nuevos mercados, reducción de sus costos, incremento de ventas, entre otros. (Godoy, 2015).

Brenda Silupú, docente e investigadora de MYPES en Perú, comenta que el uso del e-commerce antes de pandemia no pasaba de 2% a 5%; sin embargo, a raíz de la emergencia sanitaria este porcentaje se incrementó a un 15% aproximadamente (comunicación virtual, 18 de junio, 2021). Gabriela Polo, coincide con Brenda en relación al crecimiento del e-commerce a causa de la pandemia, y explica que este incremento fue debido a que los establecimientos cerraron y muchas tiendas, especialmente las pequeñas y medianas migraron al mundo online para seguir creciendo (comunicación virtual, 22 de junio de 2021).

A pesar de que los expertos afirman que hubo crecimiento del e-commerce en Perú; Brenda Silupú, también menciona que este medio de venta no creció más porque los consumidores aún perciben este método como inseguro debido a los casos de hurto de cuentas bancarias y hackeos (comunicación virtual, 18 de junio de 2021). En relación a las MYPES y PYMES, aún no se muestran muy convencidas de utilizar este sistema ya que perciben que dicho método posiblemente no ayude a generar beneficios a sus negocios. Esta resistencia está más vinculada a no desprenderse de las prácticas tradicionales. ya que, en el caso de estos negocios, su principal prioridad es sobrevivir, por lo que no están orientados en invertir tiempo en estrategias nuevas, por ejemplo, la oportunidad de adoptar al e-commerce (Godoy, 2015). Además, Bruno Rodríguez afirma que si las MYPES pasan a utilizar de manera precipitada el e-commerce, el cual involucra pasarelas de pagos y páginas del producto, puede generar un sentimiento de temor en los dueños de este tipo de empresas por lo complejo que resulta ser su implementación (comunicación virtual, 02 de junio de 2021).

De acuerdo a lo mencionado, el e-commerce es una herramienta de venta que ha crecido exponencialmente sobretodo en la pandemia; sin embargo, las MYPES y consumidores aún no se muestran muy convencidos de utilizarlo. En el siguiente apartado se describe el social commerce como otro método de venta que buscaron los gerentes para continuar con sus actividades.

## **3. Social Commerce en MYPES restaurantes en Perú**

Según los expertos en Mypes, el social commerce es uno de los canales de venta online más utilizados por MYPES. Carlos Álvarez, menciona que el social commerce es una herramienta donde los empresarios pueden mostrar sus productos al público, ya sea por Facebook, Instagram o Tik Tok. Dado que en estas redes son masivas, se puede tener mayor alcance y así ser escalable

en el tiempo en términos empresariales (comunicación virtual, 19 de junio, 2020). En esa misma línea, Brenda Silupú, menciona que la pandemia del Covid-19 impactó demasiado a las Mypes, pero las redes sociales han servido como una alternativa de ventas para permitir la subsistencia de estas empresas (comunicación virtual, 18 de junio de 2021). Respecto al porqué de la preferencia del social commerce por parte de las MYPES, Bruno Rodríguez, menciona que las redes sociales resultan ser más fáciles, ya que, por lo general, los empresarios han tenido experiencia previa al utilizar Facebook e Instagram para uso personal (comunicación virtual, 02 de junio de 2021).

Sobre los restaurantes MYPES que usan el social commerce como método de venta, Gabriela Polo, hace referencia que antes de pandemia estos establecimientos no usaban mucho este método; sin embargo, a causa de la emergencia sanitaria se evidenció un incremento del uso de las redes sociales para vender, especialmente a través de Instagram, ya que a través de ella se puede hacer uso de influencers, marketing y marketing de contenidos. En ese sentido, las MYPES restaurantes se han ingeniado para desarrollar estrategias digitales para poder continuar con sus negocios y así no quebrar. Además, resalta que invertir en el social commerce es más sencillo y práctico, ya que un e-commerce requiere un esfuerzo en tiempo y una inversión bastante significativa que involucra la implementación y mantenimiento continuo de este. (comunicación virtual, 22 de junio de 2021). En la misma línea Carlos Álvarez, confirma que las MYPES de este sector usan más el social commerce porque no están acostumbradas al uso de tecnologías y las redes sociales les resulta más fáciles y económicas porque no se necesita experiencia previa ni gasto para su implementación (comunicación virtual, 19 de junio de 2021).

Los expertos coinciden en que el social commerce ha sido más utilizado que el E-commerce principalmente porque resulta más sencillo y económico para las MYPES trabajar con redes sociales. En el siguiente apartado se realizará el análisis PESTEL del sector elegido para entender de mejor manera el entorno donde se desenvuelve el sujeto de estudio.

#### **4. Análisis PESTEL de MYPES del sector restaurantes**

A continuación, se realizará un análisis político, económico y social de las MYPES en el sector restaurantes de los años 2020-2021.

##### **4.1. Político**

En el 2020, dado el contexto de la pandemia, el Estado Peruano brindó programas de apoyo empresarial orientados a las todas las MYPES peruanas incluyendo a las del sector alojamientos y restaurantes con la finalidad de mitigar el impacto económico sobre las MYPES en el marco de la emergencia sanitaria. Por un lado, Reactiva Perú fue un programa realizado por



el Estado mediante el Decreto de Ley N°1455, que estuvo destinado a las empresas que se vieron afectadas a causa de la pandemia, su finalidad fue promover el financiamiento de reposición de capital de trabajo de empresas que tenían que enfrentar pagos a corto plazo para así poder asegurar que no haya discontinuidad en la cadena de pagos (Corporación Financiera de Desarrollo [COFIDE], 2020). Por otro lado, el programa de Fondo de Apoyo Empresarial MYPE (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2020a), creado a través del Decreto de Urgencia N°029-2020, destinó recursos para garantizar el financiamiento de capital de trabajo para las MYPES. Tuvo como objetivo que estas puedan superar sus problemas económicos, seguir con sus actividades y que cumplan con el pago de sus deudas (COFIDE, 2020). A junio del 2020, el monto prestado al sector Restaurantes y alojamientos MYPES fue de 109 860 673 soles (MEF, 2020a). De igual manera, hacia octubre del 2020 el número de empresas que habían accedido al programa Reactiva Perú fueron 501 298, de las cuales 492 768 fueron MYPES; además, el número de beneficiarios específicamente del sector de restaurantes y alojamientos fue cerca de 50 mil. (MEF, 2020b).

#### **4.2. Económico**

El sector restaurante había experimentado un crecimiento constante de producción entre el 2018 y 2019 (INEI, 2020a); sin embargo, en el año 2020, a consecuencia de la pandemia, se registra una caída de 46% de la producción (INEI, 2021b). Esto a raíz del Decreto N° 044-2020-PCM que estableció que solo atenderían negocios que cubran necesidades básicas como alimentación y medicinas. Para mayo se promulga el Decreto Supremo N° 080-2020-PCM que mencionó estrategias de reanudación de actividades siguiendo el marco de emergencia sanitaria nacional provocadas por el COVID-19, dicha reanudación contó con cuatro fases. Las dos primeras fueron promulgadas mediante decretos basados en la apertura de algunos establecimientos. Para junio, el Decreto N° 117-2020-PCM se enfocó en la tercera fase que menciona que previa revisión de protocolos respectivos, se reabran los restaurantes y servicios afines con un aforo aproximado del 40% (El Peruano, 2020b). Lo que generó que gran parte del año 2020 los locales se mantuvieron cerrados o tuvieron que trabajar con una capacidad limitada de clientes, perjudicándolos económicamente.

En el 2021, en el mes de mayo, este sector logró crecer a un 29% respecto al año anterior. Este avance se dio a consecuencia de la extensión en los horarios de atención y eliminación parcial de restricciones de aforos (INEI, 2021c)

#### **4.3. Social**

Los hábitos de consumo se han alterado debido a los cambios en el contexto social, tecnológico o por eventos menos predecibles como es el caso de la pandemia (Sheth, citado en

Casco, 2020). Este último causó efectos en el comportamiento del consumidor como guardar bienes por temor o acaparar, ante la incertidumbre de saber más sobre el COVID-19, implementación de medidas de aislamiento social, adopción de nuevas tecnologías, aumento de entregas a domicilio entre otros (Casco, 2020).

A partir del confinamiento social en el Perú se marcan 2 tendencias: el uso de medios virtuales para las compras y la necesidad de seguridad (higiene y limpieza) (Los comportamientos que cambian después del confinamiento, 2020). Esto ocasionó un cambio, ya que ahora los negocios eran los que iban a la casa del consumidor a través de los servicios de entrega (Casco, 2020). También, Compras durante la pandemia (2021) declara que un 29% de peruanos optaron por aumentar sus compras por delivery o a través de recojo en los mismos locales o restaurantes pequeños. Sobre estos servicios de entrega, cuatro de diez compras fueron para adquirir comida preparada, esta cantidad fue similar a las compras de consumo masivo como alimentos, bebidas y limpieza personal (Datum, 2020a). Además, la mayoría de los deliveries (aprox 79%) son parte del negocio o de la empresa y el otro porcentaje se divide entre apps de delivery y empresas logísticas (Datum, 2020a).

#### **4.4. Tecnológico**

Se estima que en el Perú aproximadamente 11.5 millones de peruanos entre los 8 y 70 años usan redes sociales (Redes sociales en Perú urbano, 2019). Además, se estima que cuatro horas es el tiempo de navegación promedio de las personas en internet teniendo como actividades principales las tareas, ocio, comunicaciones, comercio, búsqueda y redes sociales (Datum, 2020b). Con la pandemia del Covid-19 ha aumentado aproximadamente en media hora promedio el tiempo de navegación de los usuarios de internet. Cabe destacar que las redes sociales a la que los peruanos acceden más son *Whatsapp, Facebook, Youtube, Facebook Messenger e Instagram* (Datum, 2020b).

La recuperación progresiva del sector, los cambios de hábitos del consumidor y la tecnología cada vez más presente en la vida cotidiana propician un entorno favorable para que las MYPES restaurantes inicien en el social commerce.

A partir de lo expuesto en este capítulo, resulta relevante estudiar a las MYPES de la categoría restaurantes porque del total de MYPES más de la mitad están enfocadas en brindar servicios, asimismo, aportan significativamente al PBI. Además, el sector de restaurantes es uno de los que tienen mayor participación en el sector de servicios. Por último, se eligió el social commerce porque para los expertos, los microempresarios prefieren utilizar este método de venta antes que el e-commerce. En base a lo descrito, se presentará la metodología adecuada para llevar a cabo la investigación en torno al sujeto de estudio.

## CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se aborda el marco metodológico de la investigación. En primer lugar, se describe la secuencia metodológica. En segundo lugar, se presenta el enfoque, alcance y diseño metodológico del estudio. En tercer lugar, se explican las técnicas que se usarán para recabar información. Finalmente, se abordan las herramientas de análisis de la información recogida en el campo y las limitaciones.

### 1. Secuencia metodológica

La secuencia metodológica ha sido dividida en cuatro etapas: revisión bibliográfica, entrevistas exploratorias con expertos, diseño y aplicación de cuestionario, y análisis de resultados.

La primera etapa consistió en realizar aproximaciones en relación a la digitalización como e-commerce debido a que es un tema que ha tomado importancia a causa de la pandemia. A partir de la búsqueda de datos en torno a este método de venta se encontró como uno de sus derivados al social commerce; sin embargo, no se encontró mucha información sobre este tópico en Perú, motivo por el cual los investigadores se mostraron interesados y decidieron abordar este tema.

A partir de la elección del tema de investigación, se revisó a profundidad literatura sobre las diferencias entre e-commerce y social commerce con el objetivo de tener conceptos específicos de ambos métodos de venta. Luego, se procedió a buscar modelos empíricos que abordan estos conceptos. Sobre el segmento elegido, en base a bibliografía revisada, se pudo constatar la importancia del sector de MYPES restaurantes en Perú, por tal motivo se decidió abordar este sector como objeto de estudio.

En la segunda etapa se realizó una guía de entrevista enfocada a diversos expertos sobre MYPES y marketing digital para poder conocer datos del sector ante la ausencia de fuentes oficiales. A partir de ello, se contactó mediante páginas web como LinkedIn a expertos en e-commerce, social commerce, y MYPES, los cuales nos brindaron entrevistas. Para este proceso cada experto firmó un consentimiento informado en el cual se mencionaba que cada dato expuesto solamente sería utilizado para fines académicos. En estas entrevistas se expusieron temas tales como definiciones de MYPES, social commerce, e-commerce, la importancia de cada uno de estos en el contexto peruano, sobre todo en relación a restaurantes, y dudas sobre enfoques de muestra.

En la tercera etapa se definió la metodología de investigación, se comenzó por la elaboración de herramientas para recolectar datos. Primero se construyó la guía de entrevistas dirigidas a gerentes o dueños de MYPES de la categoría restaurantes en Lima Metropolitana; estas

guías se elaboraron en base a los modelos de Salma S. Abed (2020); S.Z. Ahmad, Abu y Ahmad (2019). Sin embargo, ambos modelos no consideran la presión por parte de los consumidores, los cuales a través de la revisión bibliográfica sobre el modelo TOE podrían influir en la adopción del social commerce, especialmente dentro de los factores ambientales, por tal motivo dicha variable fue incluida en el cuestionario.

Luego de ello, se contactó a seis expertos para la validación de la guía de entrevistas, cada uno de estos firmaron el consentimiento informado sobre protección de datos. Como resultado se obtuvo una guía más resumida y completa. Los expertos, en su totalidad, validaron que la presión de los competidores era una variable importante que guardaba relación con el tema de la investigación sobre todo en la muestra elegida y el contexto peruano. También validaron que la adopción del social commerce podría generar cambios en el desempeño (ventas e imagen de marca) de las organizaciones, por lo que resultaba interesante abordarlo en este estudio. Seguidamente, se contactó a gerentes o dueños de MYPES de la categoría restaurantes en Lima Metropolitana.

Finalmente, la cuarta y última etapa, fue desarrollar los hallazgos y conclusiones de la investigación. El primer paso fue analizar la información procesada de los hallazgos, luego se comparó ello con la teoría sobre el modelo de Salma S. Abed y Amad et. al. que se enfocan en el TOE. Para complementar la información recolectada en las entrevistas, se procedió a empezar a observar las redes sociales de los restaurantes con el objetivo de confirmar la información brindada.

## **2. Planteamiento de la metodología**

En el siguiente punto se presenta el enfoque, alcance y diseño metodológico enfocado en lo planteado en el estudio actual.

### **2.1. Enfoque**

En el presente estudio se utilizó el enfoque cualitativo ya que este trata de conocer a profundidad a las MYPES y su proceso de adopción del social commerce. Además, el tema elegido no ha sido estudiado a profundidad y no existe gran cantidad de fuentes bibliográficas que nos describan el entorno en el Perú.

Este enfoque presenta, entonces, una mayor flexibilidad en cuanto a la secuenciación del estudio así enfatiza el trabajo con muestras más pequeñas, el uso de instrumentos de medición más abiertos e interactivos, y una interpretación y comprensión profunda del fenómeno investigado (Ponce & Pasco, 2018, p.45).

En ese sentido, el enfoque cualitativo nos ayudará a entender de mejor manera el fenómeno estudiado porque “se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente)” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p.9).

## **2.2. Alcance**

Respecto al alcance se utilizará el exploratorio que se enfoca en estudiar características de un fenómeno que ha sido poco estudiado, debido a que no se han realizado estudios específicos o porque es un tema organizacional nuevo (Saunders et al., citado en Ponce & Pasco, 2018). Dado que existen pocos estudios relacionados al social commerce en el contexto peruano es que en esta investigación se busca describir la adopción del social commerce por parte de la MYPES de la categoría restaurantes de Lima Metropolitana.

Además, se utilizará el alcance descriptivo que está orientado “a especificar las propiedades, dimensiones y características de un fenómeno organizacional, sin plantear conexiones entre ellas.” (Saunders et al., citado en Ponce & Pasco, 2018, p. 43). Para este caso se describen los factores tecnológicos, organizacionales y ambientales (TOE) que participaron en la adopción del social commerce en MYPES de la categoría restaurantes de Lima Metropolitana.

## **2.3. Diseño metodológico**

El diseño metodológico es el estudio de casos. Este tipo de investigación se orienta “a la comprensión de un fenómeno (unidad de análisis) dentro de su propio contexto abordando las complejidades del mundo real y tratando de darles un sentido” (Harrison, 2002, p. 177). Además, ayuda a estudiar un fenómeno a través de una generalización analítica - teórica haciendo posible el planteamiento de proposiciones de acuerdo con un marco contextual determinado (Castro, 2010). En este diseño, se estudia profundamente un número limitado de casos específicos que permitirá entender ampliamente el fenómeno (Pasco & Ponce, 2018). Para ello se eligieron 9 organizaciones pertenecientes al régimen tributario MYPE de la categoría restaurantes de Lima Metropolitana.

## **3. Selección muestral**

Para la investigación se utilizaron tres tipos de muestras: expertos del sector, expertos para la validación de guía de entrevista y dueños de restaurantes.

Para tener conocimientos de las MYPES restaurantes peruanas y su relación con los canales digitales (social commerce, e-commerce), se logró entrevistar a cuatro expertos del sector,

tres de ellos con conocimientos sobre MYPES peruanas, y uno de ellos con experiencia en el rubro de e-commerce, social commerce y marketing digital (ver Anexo D).

Para la validación de la guía de entrevista para los dueños de MYPES restaurantes de Lima Metropolitana, se contactó a seis expertos, de este total, tres fueron expertos en MYPES de Perú, y tres expertos en métodos de investigación cualitativa (ver Anexo E).

En cuanto al perfil de los restaurantes se eligió establecimientos pertenecientes al sector de servicios de restaurantes y servicios móviles de alimentación como chifas, pollerías, sandwicheras, restaurantes, café restaurantes, cevicherías que utilizan las redes sociales (Facebook, Instagram o WhatsApp) para vender sus servicios. En relación al tiempo de existencia de dichos establecimientos se consideró prudente elegir que estos tengan un mínimo de dos años de creación con el objetivo de asegurarnos de que no sean un emprendimiento y tenga oportunidad de sobrevivir en el futuro. Para encontrar este perfil se hizo uso de contactos personales, cada investigador verificó que los restaurantes cumplieran este tipo de características anteriormente para responder los objetivos de la investigación. Como resultado se consiguió nueve restaurantes como muestra de la investigación. (Ver Tabla 3)

**Tabla 3: MYPES elegidas para la investigación**

Nombre	Cargo	Empresa	Red Social	Antigüedad (en años)	Fecha de entrevista
Mariana León	Área administrativa	Criollo Grau Auténtico Sabor Trujillano	<a href="https://www.facebook.com/Criollogra">https://www.facebook.com/Criollogra</a>	42	01-07-2021
Wilder Huamaní	Área administrativa	El Cevichito-Perú	<a href="https://www.facebook.com/Elcevichitoperu">https://www.facebook.com/Elcevichitoperu</a>	27	12-07-2021
Joao Arroyo	Área administrativa	Restaurante & Broasteria El Chorri	<a href="https://www.facebook.com/elchorri2020">https://www.facebook.com/elchorri2020</a>	15	02-07-2021
Julio Quispe	Gerente General	Las Lomas Grill Mangomarca	<a href="https://www.facebook.com/laslomasgrillmgca">https://www.facebook.com/laslomasgrillmgca</a>	15	02-07-2021
Giannina Peláez	Gerente General	Chick+Chicken	<a href="https://www.facebook.com/PollosChickChicken">https://www.facebook.com/PollosChickChicken</a>	12	30-06-2021
Nina Cicala	Gerente General	Dolce Nina	<a href="https://www.facebook.com/DolceNinaPeru">https://www.facebook.com/DolceNinaPeru</a>	6	09-07-2021
Patricia Contreras	Gerente General	Chicharronería Takuchi	<a href="https://www.facebook.com/chicharroneriatakuchi">https://www.facebook.com/chicharroneriatakuchi</a>	4	06-07-2021

**Tabla 3: MYPES elegidas para la investigación (continuación)**

Nombre	Cargo	Empresa	Red Social	Antigüedad (en años)	Fecha de entrevista
Jhonny Simon	Gerente Comercial	Cresta Dorada	<a href="https://www.facebook.com/CrestaDoradaBrasa">https://www.facebook.com/CrestaDoradaBrasa</a>	3	06-07-2021
Jesus Moreno	Gerente General	Chulitos	<a href="https://www.facebook.com/ChulitosFastFood">https://www.facebook.com/ChulitosFastFood</a>	3	03-07-2021

Si bien se utiliza una muestra por conveniencia y como resultado se obtuvo variedad de productos, antigüedad de negocios (3 a 42 años de antigüedad) y ubicación geográfica, ello no es una limitación sino genera un aporte en la diversidad de una investigación exploratoria. Además, este estudio se enfoca en la organización y no en el consumidor, que, de ser así, dichos aspectos si hubieran causado un impacto en la segmentación.

#### **4. Técnicas de recolección de información**

En este acápite se presentan las técnicas de recolección de información utilizadas en la investigación: entrevistas a profundidad y observación digital.

##### **4.1. Entrevistas**

“Las entrevistas, como herramientas para recolectar datos cualitativos, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 403). La elección de esta herramienta en la investigación se debe a que nuestro objeto de estudio, es decir, las MYPES restaurantes son poco estudiadas en el Perú. Por ello, para conocer el contexto en el que se desarrolla este mercado, se elaboró una serie de preguntas en una guía de entrevista (ver Anexo G), y se optó por realizar entrevistas semi estructuradas a expertos del sector MYPES. Cabe mencionar que según Hernández, Fernández y Baptista (2014) este tipo de entrevistas se rigen bajo una guía de preguntas específicas y en un orden determinado. Además, se realizó una guía de entrevista para los dueños, gerentes o administradores de MYPES de la categoría restaurantes (ver Anexo H).

##### **4.2. Observación digital**

Luego de realizar las entrevistas, se consideró pertinente realizar observación de las empresas seleccionadas, ya que dicha acción sirve de apoyo para recolectar información minuciosa y precisa de la realidad organizacional estudiada. (Ponce & Pasco, 2018). En la investigación, se decidió realizar una matriz de observación digital (ver Anexo I) para, en base a

ella, realizar la observación digital con el objetivo de contrastar información de los hallazgos del estudio y de las redes sociales (*Facebook, Instagram, y WhatsApp*) de los restaurantes.

## **5. Técnicas de análisis de información**

Existen diferentes tipos de análisis cualitativo, el primer tipo es el análisis de contenido, cuyo objetivo es analizar estudios comunicacionales para luego inferir los datos del contexto. El segundo es el análisis enraizado en los datos que está enfocado en la construcción de teorías que pueden ser aplicada a un contexto. El tercero es el análisis de discurso, que principalmente se encarga de examinar información discursiva para desentrañar sus significados. Por último, el análisis semiótico cuyo fin es investigar los signos para determinar qué representan y qué sentido obtienen en un contexto específico (Ponce & Pasco, 2018).

Para la presente investigación se encontró pertinente utilizar el análisis de contenido para las entrevistas ya que es “es un examen detallado y sistemático del contenido de una comunicación con el fin de identificar temas y patrones subyacentes.” (Ponce & Pasco, 2018, p. 14) Además, este análisis puede aplicarse en diversas formas de comunicación tales como entrevistas, grupos focales y narraciones (Ponce & Pasco, 2018). Por todo lo mencionado anteriormente, este tipo de técnica permitió encontrar patrones y realizar inferencias a partir de las nueve entrevistas realizadas. Para ello, se segmenta el análisis en tres componentes: El primero son las unidades de análisis conformadas por segmentos de las entrevistas, el segundo es el sistema de categorización que es la manera en la que se clasificará la información. Para la presente investigación, se eligió utilizar las categorías teóricas planteadas por el modelo TOE los cuales son Factores tecnológicos (Uso percibido y preocupación por la seguridad), Factores organizacionales (Apoyo de la gerencia y preparación organizacional) y Factores Ambientales (presión de los consumidores, presión de competidores y presión de proveedores). Finalmente, el tercer componente es el proceso de codificación que es la manera en que el investigador define sobre qué tratan los datos que se están analizando mediante la identificación de segmentos de texto que hacen referencia a una idea teórica o descriptiva (Gibbs, 2007). A partir de este concepto, se asignaron códigos a las categorías teóricas, tal como se aprecia en la matriz de codificación (ver Anexo J).

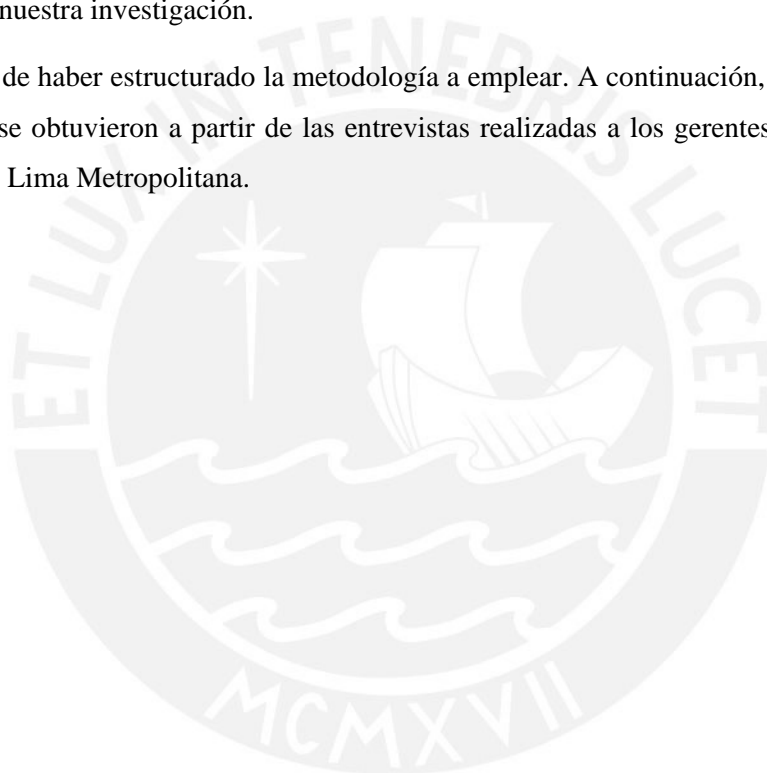
Para analizar la observación digital se usará la observación no participante, que consiste en que el investigador reúne información sin involucrarse en la realidad estudiada, manteniendo distancia de los actores estudiados con la finalidad de no influir en sus acciones (Ponce & Pasco, 2018). Se utiliza esta técnica para confirmar los hallazgos obtenidos en base a las entrevistas y lo que se evidencia en las redes sociales de los restaurantes MYPES.



## 6. Limitaciones

La presente investigación no estuvo exenta de limitaciones. Como menciona Pasco & Ponce (2018) “A pesar de los esfuerzos por garantizar la consistencia, validez y confiabilidad de una investigación, los hallazgos siempre tendrán cierto nivel de incertidumbre”. La limitación principal que se presentó durante la investigación fueron las pocas fuentes bibliográficas en relación al social commerce en el Perú. Aún se encuentran pocos estudios que nos permitan tener datos concretos de cómo se desenvuelve este fenómeno en el país. Para poder compensar esta ausencia de conocimiento se optó por entrevistar a distintos expertos con conocimientos en E-commerce, transformación digital y MYPES para poder recopilar datos que nos sirvan para contextualizar nuestra investigación.

Luego de haber estructurado la metodología a emplear. A continuación, se presentan los hallazgos que se obtuvieron a partir de las entrevistas realizadas a los gerentes de las MYPES restaurantes de Lima Metropolitana.



## CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este acápite se interpretarán los hallazgos descubiertos en base a la información recabada en las entrevistas realizadas a los gerentes de MYPES de la categoría restaurantes de Lima Metropolitana; luego, dicha información será relacionada con los factores TOE propuestos en el modelo de Salma Abed (2020), y en el caso de desempeño el modelo de S.Z. Ahmad, Abu y Ahmad (2019). Dicha información se confirmará con lo obtenido en la observación digital (ver Anexo K).

Para el presente estudio se encontró pertinente diferenciar en algunas variables de los factores propuestos, los hallazgos obtenidos en las empresas que adoptaron el social commerce antes de la pandemia y los que lo hicieron durante ella. Para las otras variables, se halló alto nivel de coincidencia en las respuestas proporcionadas tanto de las empresas que adoptaron el social commerce antes de la pandemia como de las empresas que generaron esta adopción durante la pandemia, por tal motivo no se consideró necesario hacer distinción en la temporalidad de la adopción en estos casos.

### 1. MYPES - Mundo Online

En relación a la experiencia de las MYPES en el mundo online, esta comenzó con la creación de redes sociales, en el caso de las MYPES que adoptaron el social commerce antes de la pandemia todas empezaron creando su página de *Facebook* como red social principal. Por ejemplo, la pollería Chick Chicken, creó su *Facebook* en el año 2012 (ver Anexo K). Además, la mayoría también optó por crearse *Instagram*, pese a ello, las ventas eran bajas a través de este canal, algunos de los entrevistados mencionaron que estas se intensificaron principalmente a causa de la pandemia.

“Como te digo, nosotros ya usábamos redes sociales, pero muy poco, ya dada la pandemia como no se podía salir era el único medio de venta” (P. Contreras, comunicación virtual, 15 de julio de 2021).

Con relación a las MYPES que crearon sus redes sociales durante pandemia, también empezaron con la red social, *Facebook* e *Instagram*, adicional a ello, implementaron el uso del *WhatsApp Business* para concretar las ventas. En el caso del *Facebook*, fue la principal red social usada como principal medio de comunicación para anunciar la reapertura de su negocio sobre todo para que sus antiguos clientes sepan sobre este suceso; uno de los casos fue el restaurante y *Broastería El Chorri*, que anunció su regreso y enfatizó sobre los protocolos de seguridad que tenían para atender a sus clientes (ver Anexo K).

“Para que la gente pueda saber ... la reapertura del negocio tenía que hacer publicaciones a través de redes, de Facebook, Instagram” (J. Arroyo, comunicación virtual, 02 de julio de 2021).

Cabe destacar que las empresas que ya tenían redes sociales y que previo a la pandemia ya habían adoptado las ventas a través de este medio, manifestaron que la adopción fue resultado de un tema interno de la organización. Sin embargo, afianzaron sus redes para volver a conectar con sus clientes, ello debido a que los medios de comunicación clásicos (repartición de volantes, jaladores para consumo en tiendas, etc.) eran rechazados durante la pandemia

Los dueños coinciden que, debido al avance de la digitalización en el mundo, la creación de redes sociales es importante para sus negocios. En algunos casos esta creación se realizó antes de la pandemia, sin embargo, la mayoría de entrevistados no las utilizaban cotidianamente. El estado de emergencia por el Covid-19 provocó que restaurantes que no tenían redes sociales, se sientan forzadas a crearlas ya que era la única manera de informar a sus clientes que estaban volviendo a atender. Acerca de los que ya tenían redes sociales, la pandemia intensificó su uso. Es importante mencionar que para los dueños de las MYPES restaurantes la red social más conveniente para darse a conocer o mencionar su regreso fue *Facebook* en lugar de otras redes sociales. Luego complementaron su presencia online con *Instagram*, *Whatsapp*, etc.

La creación de las redes sociales ha generado una nueva oportunidad de negocio para la MYPES restaurantes. Algunas de ellas adoptaron el social commerce antes y otras durante la pandemia, por ello se hace necesario conocer cómo los factores impulsaron a que las MYPES adopten este método de venta. A continuación, se inicia presentando el factor tecnológico.

## **2. Factores tecnológicos**

A continuación, se describen los hallazgos obtenidos en relación a los factores tecnológicos que participaron en la adopción del social commerce en las MYPES de la categoría restaurantes en Lima Metropolitana. Por un lado, se analiza el uso percibido generado a partir de la adopción del social commerce y, por otro lado, se analiza la preocupación por la seguridad por los gerentes de las MYPES.

### **2.1. Uso percibido**

En este apartado se analiza cómo es la participación de la variable uso percibido, el cual se refiere a “el grado en que un individuo cree que el uso de una tecnología específica mejorará su desempeño” (Davis, citado en Abed, 2020, p.3). En la presente investigación, el uso percibido está compuesto por la utilidad de las redes y el proceso de venta.

En cuanto al uso de las redes sociales, sobre la promoción, todos los restaurantes entrevistados mencionaron que las razones de la utilización de las redes sociales, principalmente

*Facebook e Instagram*, eran para ser más conocidos y publicar sus productos y captar potenciales consumidores. Por ejemplo, la pollería Chick Chicken, publica sus combos y paquetes en su *Facebook* (ver Anexo K). Cabe mencionar, que en algunos casos los dueños de las MYPES invirtieron en publicidad a través de *Facebook Ads*, además se reportó un solo caso de promocionarse a través de tarjetas físicas, las cuales eran entregadas a las personas que pasaban cerca del local durante la pandemia. Algunos casos mencionaron la importancia de los *foodies*, los cuales contribuyeron a que más personas se enteraran sobre la existencia de las empresas.

Utilizamos las redes sociales para lanzar las nuevas promociones que tenemos porque el cliente nos pide muchas veces combos ... y paquetes armados ... además al hacer las publicidades en Facebook te dan las opciones de que tú puedas pagar para que llegue ... a una mayor cantidad de gente ... esa fue la única inversión que hicimos (G. Peláez, comunicación virtual, 30 de junio de 2021).

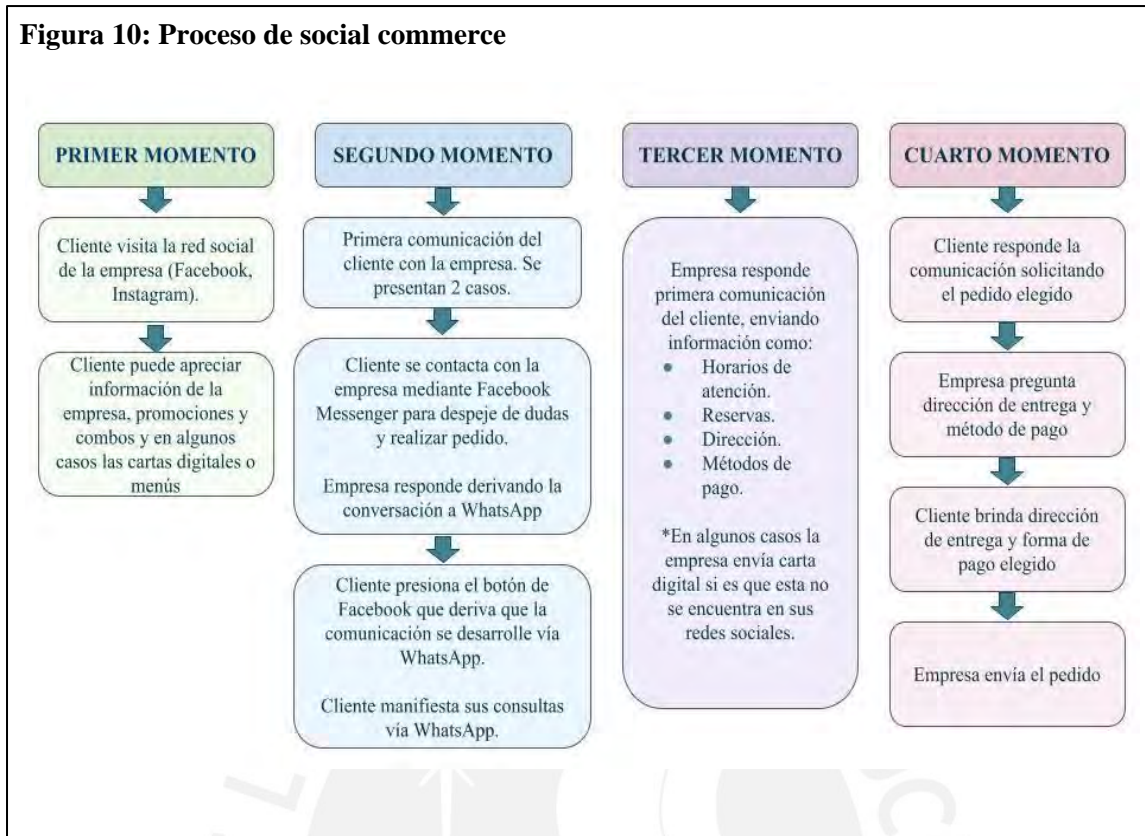
Siguiendo la misma línea de la utilización de las redes sociales, más de la mitad de los entrevistados mencionaron que los principales motivos de vender a través del social commerce, especialmente en WhatsApp, era porque este método de venta les resultaba sencillo, más rápido, generaba una comunicación más directa con el cliente y les facilitaba la realización de tareas.

“Por *WhatsApp* cuando tú mandas es mucho más rápido, porque tú le mandas la carta, la persona decide qué es lo que va a pedir y realizas el pedido, o sea es mucho más rápido” (G. Peláez, comunicación virtual, 30 de junio de 2021). “Es como muy simple [sobre el *social commerce*], es como mandar la carta, haces el pedido y como que ya está, en cuánto tiempo llega tu pedido” (M. León, comunicación virtual, 01 de julio de 2021).

Por WhatsApp que ya es una conversación más directa con el cliente ... ha servido ... nos ha reducido un poco el trabajo en lo que es la atención presencial porque se maneja ... bastante el tema de los delivery de los pedidos, ya no por un teléfono fijo, sino por redes sociales (N. Cicala, comunicación virtual, 09 de julio de 2021).

Sobre el proceso del social commerce, desde la perspectiva de los dueños, la mayoría de las empresas detectaron momentos clave del viaje del cliente (ver Figura 10).

**Figura 10: Proceso de social commerce**



Primer momento: Es el primer contacto que tiene el cliente con la empresa, parte de la visita de este al *Instagram* o *Facebook* del restaurante, en estas redes pueden apreciarse la carta del restaurante, menús, promociones, combos, e información de la empresa.

“El cliente tiene varias opciones ... el *Facebook* ... y el *Instagram*, [ahí] tienen fotos colgadas, tienen ... el número del restaurante, tienen el nombre del restaurante que te enlaza directamente a un link que te proporciona el menú” (N. Cicala, comunicación virtual, 09 de julio de 2021).

Segundo momento : Es la primera comunicación que tiene el cliente con la empresa, en algunos casos los clientes se comunican a la bandeja de mensajes de Facebook con la intención de pedir información o realizar su pedido, las empresas como respuesta les brindan información básica, incluido su número telefónico, el cliente agrega dicho número a su lista de contactos y por consiguiente contacta a la empresa mediante *WhatsApp*; “Nosotros lo publicamos y lo que hacemos es no tomar pedidos por *Facebook*, por *Messenger* ... sino que tratamos de canalizar todo a que se comuniquen por el *WhatsApp*” (J. Moreno, comunicación virtual, 03 de julio de 2021). En otros casos las MYPES ya cuentan con la opción de *Business Solution Provider (BSP)* la cual da cabida a que uno de los botones principales de *Facebook* derive directamente a que el consumidor se contacte con el *WhatsApp* de la empresa (sin necesidad de agregar el número como

contacto), a partir de este momento el consumidor puede comunicarse para despejar sus dudas o realizar sus pedidos a través de este medio. Uno de los restaurantes es Dolce Nina que al entrar a su *Facebook* se puede observar que para comunicarte con ellos puedes presionar el botón que dice *Whatsapp* (ver Anexo K). Es importante mencionar que ya sea por la bandeja de mensajes de *Facebook* o por *WhatsApp*, algunas de las empresas ya tienen configurada la opción de mensajes predeterminados que inician la conversación con el cliente. La Chicharronería Tacuchi muestra en la Figura K6 (ver Anexo K) que al ingresar al *Facebook* chat de su restaurante automáticamente el sistema responde dudas como la carta, el *delivery*, destinos de *delivery* y atención al público.

En el *Facebook*, yo lo tengo seteado, siempre nos preguntan tres cosas: el horario, la dirección, la carta ... entonces es mucho más fácil que el cliente ya no esté preguntando y esperando una respuesta ...es mucho más rápida la información del cliente (G. Peláez, comunicación virtual, 30 de junio de 2021).

Tercer momento: Es la respuesta de la empresa a la primera comunicación que realizó el cliente, la mayoría de MYPES entrevistadas brindan información como reservas en restaurante, horario de atención y dirección. Cabe mencionar que algunas empresas manifestaron no tener sus cartas digitales colgadas en su página de Facebook, y utilizaban este momento para enviarlas mediante la red social con la que se estaba comunicando con el cliente.

“El cliente se comunica por *WhatsApp* y le damos la carta digital” (M. León, comunicación virtual, 01 de julio de 2021).

Cuarto momento: En este momento el cliente elige el pedido que desea, como respuesta las MYPES de la categoría restaurantes brindan el monto a pagar, preguntan la ubicación de donde se recibirá el pedido y el método de pago con el cual desean cancelar. Por último, los clientes responden la información solicitada, y los restaurantes proceden a preparar el pedido, para luego realizar la entrega en las ubicaciones brindadas por los consumidores. En un par de casos los restaurantes piden el *voucher* de verificación de pago, sobre todo en casos de transferencias bancarias o pagos por billetera electrónica.

Se le brinda la carta en PDF, elige, pregunta el pedido y pregunta cuánto sale, entonces dándole la información concisa acepta, entonces inmediatamente se le hace su pedido ... se le dice más o menos el tiempo aproximado a ver si está de acuerdo o no, llega su pedido, paga, verificamos que todo esté correcto y listo (W. Huamaní, comunicación virtual, 12 de julio de 2021).

Cabe mencionar que solo se reportó un caso de una empresa la cual solamente atiende a través de *Facebook*, medio por el cual brinda la información que solicita el consumidor, y que

llegado el momento en el que el cliente desea realizar su pedido, la empresa deriva a que la compra sea a través del teléfono del negocio.

Sobre la promoción los entrevistados perciben que las mejores redes sociales para promocionar sus productos son *Facebook e Instagram*, porque pueden publicar fotografías de sus productos y combos. Además, a través de estas redes sociales pueden estar más presentes en el mundo digital. La importancia de estas también se evidencia debido a que realizan un pago de publicidad en *Facebook Ads*, lo que da a entender estas redes sociales es de suma importancia sobre todo para temas de promocionarse, y lograr captar atención tanto de sus clientes como de consumidores potenciales.

Los gerentes se encuentran conformes con vender a través de redes sociales porque se sienten más involucrados con el consumidor al tener una conversación más directa, además, de que es más simple debido a que los pasos a realizar no involucran actividades de alta dificultad, solo es necesario tener instalada la aplicación por la que se venderá y brindar la información solicitada al cliente, hasta finalizar la venta. Además, esta tarea se facilita por mensajes predeterminados que responden automáticamente dudas recurrentes de los consumidores. Por otro lado, la mayoría de MYPES prefieren canalizar la comunicación con el cliente por medio del Whatsapp porque consideran que solo usar una red social en específico es más útil. Atender pedidos por diferentes redes sociales puede generar desorganización en la atención de pedidos, lo que ocasionaría insatisfacción de los clientes.

En relación a la variable uso percibido, los entrevistados coinciden que los consumidores en la actualidad están más digitalizados y usan redes sociales para diferentes actividades. Los dueños consideran que usar estas redes en sus negocios pueden generar oportunidades para promocionarse y vender de manera rápida y sencilla. Es importante mencionar que, al momento de preguntarles a los dueños sobre los beneficios del uso percibido aparte de los detallados en este apartado, mencionaron mayor alcance, incremento de ventas y mejora en su imagen organizacional; sin embargo, de acuerdo con la teoría dichos puntos se encuentran en el acápite de desempeño por lo que serán analizados en ese apartado

## **2.2. Preocupación por la seguridad**

En este punto se describe la preocupación por la seguridad, que hace referencia a que “los tópicos de seguridad podrían ser una barrera para la futura adopción de tecnologías” (Abed, 2020, p. 3) se analiza cómo esta variable contribuye significativamente y está relacionada con la intención de adopción del social commerce. En el presente estudio, los dueños de las MYPES de la categoría restaurantes de Lima Metropolitana describen, por un lado, los medios de pago que

utilizan para vender sus productos y, por otro lado, nos hablan de su percepción sobre la seguridad en relación a estos métodos de pago utilizados.

Sobre los métodos de pago las empresas mencionaron cuatro modalidades de pago para que sus clientes cancelen sus pedidos, el primero de ellos fue a través de transferencias bancarias de las cuales la mayoría de las empresas mencionaron que utilizaban este medio. Otro de los métodos de pago es la billetera electrónica de diversas instituciones bancarias como Yape y Plin, Lukita y Tunki. El motivo de su uso es principalmente porque la mayoría de los consumidores tienen descargado estos aplicativos y ya están familiarizados con estos métodos de pago. Las Lomas Grill son uno de los restaurantes, que tanto en sus publicaciones como en su imagen de portada de Facebook enfatizan estos métodos de pago (ver Anexo K).

“Muchos prefieren pagar por estos aplicativos móviles, como te digo, monedero, el Tunki o Yape, ... los aplicativos móviles por lo menos [son] un cincuenta por ciento de mis ventas” (N. Cicala, comunicación virtual, 09 de julio de 2021).

El tercer método de pago es a través del POS inalámbrico con el cual se puede pagar de manera física con tarjeta, varias de las empresas utilizan este medio de pago el cual está vinculado a diversas entidades bancarias, sin embargo, algunas de ellas hicieron énfasis en la comisión que estos cobran la cual resta cierto monto de dinero a sus ventas.

También entendemos que tenemos que aceptar tarjeta porque el usuario exige y bueno no es mucho el porcentaje comparado con las ventas ...obviamente hay comisión por parte de Izzy Pay o Visanet, te cobran más o menos lo que nosotros, ... pero a veces pagan con *American Express* o Diners que cobran un poco más de comisión, incluso creo que más que nada es la comisión la desventaja para el negocio porque más que nada resta rentabilidad (M. León, comunicación virtual, 01 de julio de 2021).

El último método es el efectivo, utilizado como medio de pago por todas las empresas: “El efectivo sigue siendo el cincuenta por ciento de todo” (J. Moreno, comunicación virtual, 03 de julio de 2021).

Con relación a la seguridad que perciben los gerentes sobre los métodos de pago mencionados, todas las empresas consideran que estos son seguros en especial las transferencias y billeteras móviles, porque son más simples, más rápidos, y además que la posibilidad de hackeos es escasa.

Creo que es lo más seguro que puede haber [sobre métodos de pago] o sea, no tenemos nosotros una pasarela que me la pueden hackear de repente y por ahí el cliente cuando



hace el pago terminan robándonos a los dos (J. Moreno, comunicación virtual, 03 de julio de 2021).

“No hemos tenido mayor problema, la verdad, más allá de, por ejemplo, si te mandaron la fotocopia o el *voucher* ... eso se ha debido a la confianza que ha aportado la empresa por medio de estas páginas” (N. Cicala, comunicación virtual, 09 de julio de 2021).

“Hemos tenido muchos casos de billetes falsos entonces por ese tema también de nosotros personalmente mejor que nos paguen con tarjeta” (G. Peláez, comunicación virtual, 30 de junio de 2021).

Por otro lado, más de la mitad de los gerentes manifestaron que sus clientes podrían percibir los medios de pago que ofrecían como seguros para realizar sus operaciones, principalmente debido a que ya no tienen que estar en contacto con dinero en efectivo el cual puede exponerlos a un posible contagio de virus del Covid- 19, además de ello, también de que no están expuestos a robos físicos. Las Lomas Grill, por ejemplo, manifiestan que aceptan todo tipo de métodos de pago que evitan el contacto físico por el tema de pandemia (ver Anexo K).

“Pero creo que tiene más ventajas [pagos que no involucran efectivo] porque hace que lleguemos a más público sobre todo en pandemia, porque tienen mucho miedo, sobre todo este contacto con el dinero” (M. León, comunicación virtual, 01 de julio de 2021).

De los medios de pago una ventaja [sobre la seguridad] ... el cliente ya no anda con el dinero en el bolsillo, por ejemplo, si sale de noche a comprar algo, porque ya no tienes [miedo] a que te puedan robar porque tu billetera todo lo puedes dejar en tu casa, solamente sacas tu celular nada más (J. Arroyo, comunicación virtual, 02 de julio de 2021).

Sobre la variable preocupación por la seguridad las empresas utilizan para cobrar: transferencias bancarias, billetera electrónica, pago con POS y efectivo. Sobre el efectivo, pueden traerles problemas tales como billetes falsos, exponerlos a contagiarse de Covid-19, o sufrir robos físicos. Por estos motivos, y a pesar de que mencionaron que este es un método seguro, de manera indirecta este medio es percibido como inseguro por las exposiciones que este genera. En relación con los otros métodos de pago, los dueños perciben que son seguros debido a que son sistemas difíciles de ser hackeados y no exponen la información del cliente, ni de la empresa; riesgos que sí podrían generarse en una transacción del e-commerce que implica registrar información tanto de la empresa como del cliente mediante una página web, como menciona Brenda Silupú (comunicación virtual, 18 de junio de 2021).

Si bien en este apartado se pudo conocer la utilidad de las redes sociales, el proceso de venta y la seguridad de los métodos de pago que se utilizan en el social commerce. Para implementar este medio, las empresas tuvieron que prepararse desde su adopción, esto se desarrolla a continuación en los factores organizacionales, cuyo enfoque va desde la persona que decide implementar el social commerce hasta confirmar si hubo alguna preparación financiera o técnica.

### **3. Factores organizacionales**

En este punto se presenta el análisis de los factores organizacionales que participaron en la adopción del social commerce en las MYPES de la categoría restaurantes en Lima Metropolitana. Este factor está conformado por dos variables principales: el apoyo de la gerencia y la preparación organizacional, ambas son descritas a continuación. Cabe destacar que se iniciará este factor con una breve descripción de los cambios experimentados por las MYPES a partir de la adopción del social commerce

Con la adopción del social commerce, los restaurantes pasaron un proceso de rápida adaptación para cubrir con la alta demanda de productos. En algunos casos este inicio generó estancamiento en pedidos, por lo que algunas organizaciones tuvieron que modificar funciones en los trabajadores de la empresa y en otros casos contratar mayor cantidad de personal para cumplir con la demanda.

“Sí, es un choque porque todo cambió choca cuando no conoces nada del tema” (M. León, comunicación virtual, 01 de julio de 2021).

“Tuvimos que poner más personal en la cocina” (W. Huamaní, comunicación virtual, 12 de julio de 2021).

“Al inicio era un poco torpe por el mismo hecho de que todo el delivery se estancaba” (W. Huamaní, comunicación virtual, 12 de julio de 2021).

#### **3.1. Apoyo de la gerencia**

En este apartado se expone el apoyo que brinda la gerencia de la empresa a la organización, esta variable principalmente se refiere “al nivel de ayuda por parte de los gerentes para impulsar la adopción del social commerce” (Abed, 2020, p. 3). Este punto analiza, por un lado, la persona que estuvo a cargo de la implementación del social commerce en las MYPES de la categoría restaurantes de Lima Metropolitana y por otro lado quién o quienes se encargan del seguimiento de este método de venta.

El principal hallazgo fue que efectivamente los dueños o gerentes estuvieron involucrados de principio a fin en el proceso de la implementación del social commerce pues eran ellos quienes se encargaron de la implementación como creación de las redes sociales, creación de WhatsApp Business, creación de cartas predeterminados etc. Por otro lado, respecto al seguimiento de las ventas son los dueños, quienes, en su mayoría, toman y responden los pedidos de los clientes en el WhatsApp, en otros casos son los trabajadores que tienen este rol en específico. Cabe mencionar que solo se reportó una empresa en la cual los dueños optaron por contratar a un *community manager* para que se encargue de las redes sociales, porque el negocio se encontraba en crecimiento.

“Digamos yo fui [el dueño] quien hasta el día de hoy hago todo este tema [seguimiento de ventas], en realidad, yo soy el encargado de tomar los pedidos ... en el horario de atención” (J. Moreno, comunicación virtual, 03 de julio de 2021).

“Yo y mi esposa, los dos juntos. Comenzamos primero solos y por nuestra cuenta ¿no? y después tuvimos que contactar una persona [que] es el Community manager ya directamente [se encarga de] las redes” (J. Quispe, comunicación virtual, 02 de julio de 2021).

El apoyo de la gerencia es importante para la adopción del social commerce porque son los dueños quienes toman las decisiones organizacionales, en este caso de adoptar o no una tecnología. Además, ellos se desempeñan en todas las áreas de la empresa, por lo que conocen en su totalidad sus negocios y saben lo que este necesita. Esto se evidencia a través de la participación que tienen en diversas actividades relacionadas al social commerce; pues están a cargo de la implementación del social commerce y del seguimiento de las ventas.

### **3.2. Preparación organizacional**

En este punto, se analiza la participación de la variable preparación organizacional cuyo concepto está enfocado en la preparación tanto técnica como financiera respecto a la adquisición y adopción de nuevas tecnologías (Abed, 2020, p.3). A partir de la información recabada a través de las entrevistas, se hallaron como variables principales la preparación técnica y la preparación de tecnología.

En las entrevistas a los dueños de restaurantes se pudo notar que la preparación técnica está ligada a los conocimientos en torno al manejo de redes sociales. Se encontró principalmente 2 formas de obtener este conocimiento. En primer lugar, los dueños o gerentes aprenden del tema a través de tutoriales o cursos cortos en línea (*community management*) con el objetivo de obtener conocimientos sobre redes sociales tales como el funcionamiento de *WhatsApp Business* e

información sobre publicidad en *Facebook*, ello con la finalidad de empezar a utilizar el social commerce.

“Si yo misma [administradora] con tutoriales, con todo eso, sino quién me iba a capacitar” (M. León, comunicación virtual, 01 de julio de 2021).

“Sí, claro. He llevado un curso corto de *Community Manager* para más o menos poder manejar yo mismo el tema ... aprendí que era un *WhatsApp Business* ..., cómo se manejaba, porque no lo conocía tampoco” (J. Moreno, comunicación virtual, 03 de julio de 2021).

En segundo lugar, para poder empezar con el social commerce, algunos de los dueños de las MYPES recibieron ayuda por parte de amigos o familiares cercanos que tenían conocimientos en redes sociales, es importante mencionar que estas asesorías fueron gratuitas. La ayuda brindada era principalmente para las publicaciones, fotos, logos y mensajes predeterminados. Solo en dos casos se contrató una agencia de publicidad para realizar dichas tareas.

“Un amigo de mi esposo que también tenía su página nos dijo más o menos cómo manejarlo” (P. Contreras, comunicación virtual, 15 de julio de 2021).

“Se contrató una agencia de publicidad que veía nuestra cuenta más que todo para darnos a conocer por el tema de delivery, entonces así es como nosotros llegamos a implementar lo que es la página de Facebook” (G. Peláez, comunicación virtual, 30 de junio de 2021).

Por otro lado, en cuanto a la preparación financiera, los dueños perciben que no es necesario invertir en herramientas para implementar el social commerce, sin embargo, sí consideran importante tener celulares tanto para tomar fotos de alta calidad, así como brindarles a sus trabajadores para atender los pedidos. Además, invierten en promocionar sus servicios a través de *Facebook Ads*. De igual manera, algunos llevaron cursos relacionados al manejo de redes sociales. Si bien esta inversión no fue percibida como tal por los dueños o gerentes de los restaurantes, se puede decir que sin este tipo de inversión no habría sido posible la venta a través de las redes sociales.

“Porque sin el internet no podía llegar a que los clientes” (J. Arroyo, comunicación virtual, 02 de julio de 2021).

Más allá de un buen celular para poder tomar una buena foto, no necesitamos más allá de un ambiente, un lugar que lo ambientáramos para que sea como una especie de estudio fotográfico como para poder poner los postres, las tortas y tomarles foto y poder publicarlo (N. Cicala, comunicación virtual, 09 de julio de 2021).

Cabe destacar que en esta variable se les preguntó a los entrevistados si consideraban que la organización estaba preparada para iniciar con el social commerce en lo que las respuestas fueron diversas, por tal motivo, es necesario hacer una diferencia entre las empresas que adoptaron el social commerce durante pandemia y antes de pandemia. En el caso de las empresas que adoptaron el social commerce durante la pandemia varias consideraban que no estaban preparadas, ello debido a que el contexto de Covid-19 fue un cambio imprevisto y duro en el que tuvieron que encontrar otras formas de vender que no se a la física. Cabe destacar que la mayoría de estos restaurantes crearon una red social por primera vez, por lo que se les hacía más complicado que a las empresas que ya habían adoptado el social commerce antes de la pandemia.

“No, no, no; en un principio nos fue bastante complicado en realidad, poco a poco nos hemos tenido que ir adaptando” (J. Moreno, comunicación virtual, 03 de julio de 2021).

En el caso, de los restaurantes que adoptaron el social commerce antes de la pandemia algunos de los dueños dijeron que sí estaban preparados ya que al menos tenían redes sociales creadas y habían tenido algunas ventas por este canal, por lo que ya contaban con algo de experiencia y presencia digital. Si bien reportaron algunas ventas por este canal antes de la pandemia, estas se intensificaron a raíz de ella.

“Gracias a Dios nosotros ya teníamos implementadas [las redes sociales], entonces no necesitamos nada adicional para poder cubrir ese servicio y nosotros hicimos ... la publicidad por Facebook y captamos nuevamente nuevos clientes” (G. Peláez, comunicación virtual, 30 de junio de 2021).

Cabe destacar que una variable que el modelo no consideró fue la preparación logística; sin embargo, durante las entrevistas, los gerentes comentaron la relevancia de considerar el delivery y los cambios en los procesos de las empresas.

Sobre el delivery, la mayoría de las empresas utilizan delivery propio, mientras existe solo un restaurante utiliza una empresa tercerizada (Al Toque) para tal función. Además, los restaurantes mencionaron que el delivery propio principalmente es utilizado para zonas cuya cobertura es cercana al negocio. Por otro lado, algunas empresas mencionaron que también les daban la posibilidad a sus clientes de poder ordenar a través de aplicativos de delivery a domicilio tales como Rappi, Pedidos Ya, entre otros.

“Amigos de mi esposo crearon una empresa de Delivery, nos amarramos con ellos ... esa empresa se llama: Al toque” (P. Contreras, comunicación virtual, 15 de julio de 2021).

Manejamos el delivery propio que es todo lo que es el sur y todo lo que es Lima, pero también Dolce Nina se mueve dentro del aplicativo de Rappi, que viene a ser también una

especie de delivery, ¿no es cierto?, entonces, también manejamos eso (N. Cicala, comunicación virtual, 09 de julio de 2021).

“Utilizamos uno propio [servicio de delivery] y a veces el propio cliente se da su opción de pedir de Glovo” (W. Huamaní, comunicación virtual, 12 de julio de 2021).

En relación al número de personas que están encargadas de repartos, los entrevistados comentaron que existe incremento de estas en momentos específicos, tales como fines de semana o días festivos (Día de la madre, Día del padre, Fiestas Patrias, etc.).

“Tenemos motorizados dependiendo del día de la madre, del padre, pero usualmente de lunes a viernes en bicicleta, es que todos los clientes están más cerca al local” (W. Huamaní, comunicación virtual, 12 de julio de 2021).

“Los sábados y domingos donde hay más ventas ... los domingos de desayunos familiares que todos descansan entonces siempre hay dos motorizados” (P. Contreras, comunicación virtual, 15 de julio de 2021).

En relación a los procesos, por temas de seguridad para evitar contagio de Covid-19 se promulgaron protocolos de bioseguridad que debían ser cumplidas por los establecimientos, para ello, estos tuvieron que dar énfasis especialmente en el empaquetado de sus productos (bolsas, precintos de seguridad, desinfección de productos, etc.). Estas acciones se realizan principalmente con el objetivo de proteger y dar mayor confianza a sus clientes, dado la legislación de delivery.

“Tuvimos que comprar precintos de seguridad bolsas, cajas, para el producto dada la coyuntura teníamos que darle más seguridad al cliente al recibir el producto” (P. Contreras, comunicación virtual, 15 de julio de 2021).

Tenemos un protocolo de bioseguridad que es utilizado hoy en día en muchos locales; el alcohol. entonces tratamos de poder utilizar el alcohol, pero el producto está dentro y por fuera hay bolsa entonces tratamos de echarle alcohol a la bolsa y a la manija donde el cliente recibe la bolsa. Estás tratando de poder cuidar a nuestros clientes de la mejor manera (J. Arroyo, comunicación virtual, 02 de julio de 2021).

Todo es una conexión, sino que empieza desde la atención al público por redes sociales y después va a los otros campos del mismo restaurante que es el empaquetado, la distribución, qué es el delivery, entonces si tú fallas en algo, fallas en todo (M. León, comunicación virtual, 01 de julio de 2021).

La preparación organizacional es importante para adoptar el social commerce porque representa los recursos necesarios para que los dueños puedan iniciar la venta a través de redes

sociales. Esto se refleja a través de la preparación financiera y técnica. En relación a esta última, los dueños buscan diversas fuentes para obtener conocimientos del manejo de redes sociales. Así también, la preparación financiera representada por herramientas como celulares y laptops e internet, los cuales son necesarios para utilizar este canal de venta online. Cabe resaltar que aparte de las preparaciones ya mencionadas, surgió la preparación logística que involucra el delivery y los procesos de la empresa que se modificaron a raíz de la adopción del social commerce.

Si bien los factores internos contribuyen a que las empresas planteen nuevas estrategias como el social commerce para poder vender; existen variables externas a la empresa que pueden haber influido en la decisión de adoptar este método de venta. Estas variables serán presentadas a continuación.

#### **4. Factores Ambientales**

En el siguiente punto, se analiza los factores ambientales que participaron en la adopción del social commerce en las MYPES de la categoría restaurantes en Lima Metropolitana. Este factor se enfoca en el entorno externo en el que se desarrolla la organización y está conformado por tres variables: presión de los consumidores, presión de los competidores y presión de proveedores.

##### **4.1. Presión de los consumidores**

En este apartado se analiza cómo es la participación de la variable presión de los consumidores, que hace referencia a cómo la presión de los consumidores ha influido para que finalmente se adopte el uso del social commerce en la organización debido a que diferentes estudios han demostrado que la satisfacción de las diferentes necesidades de los clientes impulsa la adopción de las tecnologías en las empresas (Abed, 2020). En la presente investigación, se inicia con una breve descripción de la relación entre los restaurantes y sus consumidores, y luego se procede a describir la influencia de estos últimos para que las empresas adopten el social commerce.

Antes de enfocarnos en la presión que ejercen los consumidores para que las MYPES adopten el social commerce, es importante mencionar como es la relación que tienen estos dos actores; en la presente investigación los entrevistados mencionaron la importancia de sus clientes, el servicio que se les brindaba y la comunicación que tenían con ellos; tal y como menciona Giannina Peláez

Escuchamos mucho al cliente y qué es lo que el cliente desea ... nosotros tratamos de manejar a nuestro cliente para que se sienta satisfecho y que, si tienen algún problema, si

han tenido algún inconveniente se comuniquen directamente con nosotros (G. Peláez, comunicación virtual, 30 de junio de 2021).

En algunos casos mencionaron lo importante que era tener clientes fidelizados, lo que permitió que estos sigan consumiendo, ahora a través de los medios digitales. Cabe mencionar que, en el caso de estos clientes fieles, la empresa les brindaba algunos beneficios adicionales entre los cuales destacan facilidades de pago, o presentes dados por la empresa, tal y como se menciona a continuación.

La mayoría de nuestros clientes son clientes fieles ... por ejemplo, te comento que ahora el 28 de julio cumplimos 4 años, ... siempre le damos regalos y ahora hemos hecho un regalo ... que es un macerado de pasas tú sabes que después de comer el chanco siempre cae un poco pesado ... esto hace que se aligere la digestión y bueno eso es un así todos los años siempre damos ese valor agregado a todos nuestros clientes (P. Contreras, comunicación virtual, 15 de julio de 2021).

“Si son clientes pasados, a veces nos dicen vengo a pagar más tarde o te pago ahora mismo porque ya existe la confianza” (W. Huamaní, comunicación virtual, 12 de julio de 2021).

Respecto a la presión de los consumidores se evidenció que existen diferencias marcadas entre las empresas que adoptaron el social commerce antes de la pandemia y durante la pandemia. En el caso de estos últimos, todos los entrevistados mencionaron que, por lo general, los consumidores fueron quienes empezaron a preguntar por sus productos y sus redes sociales para contactarlos. Algunas empresas indicaron que desde antes de la pandemia ya algunos clientes les preguntaban por sus redes sociales, pero no se decidían a crearlas. Incluso, se reportó un caso donde los consumidores habían hecho menciones digitales de que habían visitado sus negocios mediante sus redes sociales personales.

Los mismos clientes habían publicado en sus redes que habían estado en el Criollo Grau, entonces *Google Maps* había creado como un *Facebook* falso de Criollo Grau ... *Google* había creado como que un *Facebook* solamente por las asistencias incluso tenía comentarios, tenía estrellas (M. León, comunicación virtual, 01 de julio de 2021).

“Porque siempre nos preguntaban ¿y tienen una página de *Facebook*? ¿Están en Instagram? ¿Están en las redes sociales? ¿Cómo los busco?” Entonces, eso motivó también a que pudiéramos nosotros decidirnos y poder tener ya una página en las redes sociales (N. Cicala, comunicación virtual, 09 de julio de 2021).

Por otro lado, las empresas que ya tenían redes sociales y que previo a la pandemia ya habían adoptado las ventas a través de este medio, manifestaron que la adopción fue resultado de



un tema interno de la organización. Sin embargo, cabe destacar que afianzaron sus redes para volver a conectar con sus clientes, ello debido a que los medios de comunicación clásicos (repartición de volantes, jaladores para consumo en tiendas, etc.) eran rechazados durante la pandemia.

“En realidad no, no vimos que el cliente nos exija el tema de *Facebook*, *Instagram* o el tema de *Whatsapp* o sea nada de ese entorno (G. Peláez, comunicación virtual, 30 de junio de 2021).

En primera, es el hecho de que en el mes de, fines de julio, cuando abrimos, no había forma de comunicarte con alguien, había un miedo ... a tocar un volante, tocar un papel, ... te limitaba mucho a poder exponer tu marca, a que la gente lea tus promociones y tus ofertas; entonces, donde funcionaba todo era en las redes sociales. ... los medios virtuales eran mucho más cercanos, por así decirlo (J. Simon, comunicación virtual, 06 de julio de 2021).

De acuerdo a lo mencionado los consumidores impulsan la adopción del social commerce porque la relación que tienen con el negocio es, por lo general, cercana, que se da a través de la confianza, escucha activa a sus clientes, etc. Además, la aceleración digital promovió un cambio en el consumidor que cada vez busca más los canales digitales para interactuar. Este cambio impulsa a que las empresas adopten nuevas tecnologías para mantener comunicación con sus clientes; sin embargo, no son los únicos actores que participan en la adopción de tecnologías. Otro actor clave son los competidores, ya que cada negocio busca generar una ventaja competitiva. En el siguiente apartado, analizaremos la presión de los competidores para conocer cómo se desarrolla esta relación.

#### **4.2. Presión de los competidores**

Sobre este punto se analiza la participación de la variable presión de los competidores, el cual se refiere a cómo la presión de los competidores ha influenciado para que finalmente se adopte el uso del social commerce en la organización. Para el presente estudio, se describe la percepción de los gerentes en relación a sus competidores y cómo estos influyeron en la decisión para que adopten el social commerce.

En cuanto a la presión de los competidores, también se puede notar una marcada diferencia entre las empresas que ya vendían por redes sociales antes de la pandemia y las que no. Por el lado de las empresas que adoptaron el social commerce durante la pandemia se mencionó que los competidores sirvieron como una referencia para ellos. Algunos competidores de las empresas seleccionadas ya tenían redes sociales estructuradas lo que promovió la decisión de

adoptar las redes sociales porque se percibía que estaban tomando ventaja. Los empresarios analizaron el contexto y la actualidad de sus competidores y la mayoría nos mencionó que de cierta forma repercutió en la adopción del social commerce.

Claro de hecho todas las demás cevicherías, inclusive las más pequeñas que nosotras ya tenían bastante experiencia en redes sociales, ya se les notaba bastante, no sé tenían hasta 5000 seguidores y cosas así, por eso mismo antes de la pandemia quería implementar la página porque nos estábamos quedando atrás entonces también, por así decirlo influyó para no quedarnos atrás y estar a la par de la competencia (W. Huamaní, comunicación virtual, 12 de julio de 2021).

Por el lado de las empresas que ya vendían por redes sociales desde antes de la pandemia la mayoría mencionó que los competidores no influyeron en su adopción. Ello debido a que consideraban que sus competidores directos aún no vendían por redes. Cabe destacar que tomaban como referencia en temas digitales a las empresas grandes de sus rubros.

Yo vi que por lo menos hasta antes de la pandemia había competidores cercanos que también son pollerías locales, bueno, una había tomado, por así decirlo, la delantera, porque ya estaba en Uber Eats, ya estaba en Rappi. ... Entonces, sí, uno veía que si tenían publicidad pero que más que todo las grandes cadenas nos servían como referencia de cómo podríamos sacar combos, o qué era lo que ellos estaban haciendo en función a sus promociones, entonces, sí, te sirve más que todo como una referencia (J. Simon, comunicación virtual, 06 de julio de 2021).

La presión de los competidores fueron parte importante en la decisión de adoptar una red social ya que existe percepción de que el competidor que sí la tuviera, podría estar en una posición de ventaja en referencia a las redes sociales y sus beneficios. Cabe resaltar que para muchas empresas es relevante mapear las actividades de las demás empresas del rubro, ya que pueden servirles de referencia para emplear distintas estrategias.

Los competidores son un punto de referencia para saber qué es lo que está pasando en el mercado, qué funciona y qué es lo que no funciona. Las MYPES al estar en un entorno competitivo miran a la competencia para adaptar las mejores estrategias y poder crecer. Otro actor en la adopción del social commerce son los proveedores o socios comerciales. Se deben de tomar en consideración ya que podrían mejorar las estrategias de la organización. A continuación, conoceremos a profundidad cómo es el vínculo con ellos.

### **4.3. Presión de los proveedores**

En este apartado se realiza el análisis de la participación de la variable presión de los proveedores, y se describe cómo la presión de los proveedores o socios comerciales ha influenciado para que finalmente se adopte el uso del social commerce en la organización. Sobre el estudio, se describe si la presión de estos actores influye los restaurantes para adoptar el social commerce como método de venta.

Respecto a la presión de los proveedores, la mayoría entrevistados mencionaron que no ha tenido mayor relevancia en su proceso de adopción de ventas a través de las redes sociales. Sin embargo, un entrevistado mencionó que durante la pandemia un proveedor brindó cursos para mejorar sus capacidades y habilidades en manejo de redes sociales.

“Alicorp hace dos años siempre brindaba ese curso para estos tipos de restaurantes, cursos de telemarketing, de cómo manejar redes sociales” (W. Huamaní, comunicación virtual, 12 de julio de 2021).

En resumen, si bien es cierto que la pandemia aceleró y fue un factor importante al momento de empezar a vender por redes sociales. Se puede destacar que, en el sector de restaurantes de Lima Metropolitana, las empresas resaltan a la competencia como parte importante en la adopción del social commerce ya que analizaron a sus rivales y sus estrategias. Además, la presión de los consumidores resulta relevante específicamente en aquellas empresas que adoptaron el social commerce durante la pandemia porque era el único medio que tenían para seguir comunicándose con sus clientes; mientras que las empresas que ya vendían por redes sociales potenciaron este canal de ventas. Finalmente, se pudo notar que las empresas no ven a la presión de los proveedores como un factor determinante a la hora de implementar la venta por redes sociales.

A continuación, pasaremos a analizar el último factor de nuestro estudio: el desempeño organizacional. Esta variable es el resultado percibido por los gerentes de las MYPES luego de haber adoptado el social commerce.

## **5. Desempeño**

En este apartado se realiza el análisis de cómo la adopción del social commerce ha generado, según la percepción de los gerentes de los restaurantes, cambios en el desempeño de la empresa. Para efectos de la presente investigación el desempeño se ha dividido desde dos perspectivas: financiera y no financiera. Sobre esta última, consta de dos variables, imagen y alcance, por el lado de la perspectiva financiera se considera como única variable las ventas.

## 5.1. Ventas

Respecto a las ventas, las redes sociales tienen un rol fundamental para que los restaurantes sigan vendiendo. En la mayoría de los casos, los entrevistados respondieron que la adopción del social commerce generó que sus ventas se incrementen en comparación a las ventas que se realizaban en el canal online antes de la pandemia; cabe resaltar, que no se igualó el volumen de ventas físicas que lograba antes de la emergencia sanitaria. Por otro lado, en un caso particular, este método ha permitido superar en un 10% las ventas registradas antes de la pandemia. En relación a otro caso, el gerente menciona que el social commerce ayudó a incrementar ventas por días festivos ya que se puede generar publicidad para atraer a los clientes.

Finalmente, se menciona un caso en el que la implementación de redes sociales permitió vender una mayor cantidad de productos en meses donde sus ventas normalmente decrecían considerablemente, esto debido a que antes de la pandemia sus ventas eran estacionarias, principalmente por la ubicación del restaurante (cerca de las playas del sur) y solo se cubría una mayor cantidad de demanda en meses específicos.

Es muy útil, en la actualidad, nuestras ventas han crecido ... debido al WhatsApp, redes sociales. En la época de la pandemia todo era redes sociales ...) crecieron bastante [las ventas], de un 100%, estas aumentaron en un 30, un 35 % en redes sociales (J. Quispe, comunicación virtual, 02 de julio de 2021).

Las MYPES manifiestan que adoptar el social commerce les sirvió para generar mayores ventas. Además, ha permitido desarrollar un canal nuevo para vender. En relación a lo expuesto, las MYPES, por medio de las redes, han podido llegar a una mayor cantidad de público. A continuación, describiremos cómo se ha mejorado respecto al alcance que han obtenido.

## 5.2. Imagen

Respecto a la variable imagen, los empresarios coinciden en que la adopción del social commerce ha repercutido positivamente en la imagen de sus MYPES. La presencia en redes sociales genera que las empresas puedan darse a conocer por sí mismas como una marca; y ayuda a mejorar el posicionamiento de la empresa y reflejar valores institucionales de la organización. Se reportó un caso en el cual el entrevistado mencionó que la venta por redes sociales le permitió darse cuenta de que debían cambiar de público objetivo, ello debido a que su imagen organizacional estaba orientada a otro sector. Además, cabe destacar que la ayuda de agentes externos como influencers de comida (*foodies*) mejoró la imagen de una empresa al ser recomendada.

Al tener nuestra propia página, hacernos conocidos en las redes sociales, nos hemos hecho conocidos ya no por el nombre de este restaurante, sino por el nombre de Dolce Nina, de nuestra propia empresa, y al crear contenidos claros, contenidos específicos, esto ha creado, ha hecho que la gente tenga confianza en nuestra empresa y nos conozca como tal (N. Cicala, comunicación virtual, 09 de julio de 2021).

### 5.3. Alcance

En relación a la variable de alcance, casi todos los entrevistados mencionaron que, a través de la implementación de este canal de venta, los restaurantes han podido contactarse mediante redes sociales con nuevos clientes a los cuales antes no tenían acceso. Estas MYPES se centran en una determinada área geográfica; sin embargo, con las redes sociales han podido vender a nuevos clientes llegando a vender en nuevos distritos y de esta manera, han incrementado sus clientes potenciales. Es importante precisar que, al tener un mayor alcance, las ventas podrían incrementar, para tal caso, la empresa, debe tener una mayor gestión logística para poder manejar una mayor cobertura de entrega.

Hemos llegado al Agustino a Huachipa. Para nosotros Canto Grande, La Huayrona son sitios muy alejados del restaurante ... hemos tenido pedidos del Rímac, La Victoria dónde son pedidos que nosotros no pensamos llegar. ¿Qué hacen las redes sociales con nosotros? pues llegamos a sitios y a personas que nunca pensábamos contactar (J. Quispe, comunicación virtual, 02 de julio de 2021).

Si bien el social commerce puede traer beneficios a los restaurantes, también puede ser perjudicial, ya que, si los clientes reciben mala atención, podrían, mediante quejas por redes sociales, dañar la reputación de los negocios generando reducción de clientes y/o ventas.

“Hasta en eso tienes que tener tino [sobre atención al cliente] e incluso los clientes se quejaban por el trato, es que se nota ... cuando tú contestas de cierta forma, hasta de la letra, si usas mayúscula o minúscula” (M. León, comunicación virtual, 01 de julio de 2021).

Bueno, nunca faltan las críticas, siempre pues el más mínimo error hace que, más saltan los comentarios negativos que los positivos, muchas veces atendemos un cliente y le gusta mi producto y me escribe un *WhatsApp* “oye chico, muchas gracias, muy rico” listo, ahí queda; pero cuando no les gusta van, etiquetan, ponen fotos, publican, lo publican en grupos, en esto y que el otro. Entonces, ahí va la parte negativa (J. Moreno, comunicación virtual, 03 de julio de 2021).

Somos conscientes también nosotros que si nos equivocamos una mala comida o una mala comunicación o contestamos mal también te puede arruinar las ventas por redes sociales

te pueden hacer quebrar así que tenemos mucho cuidado con eso Mucho cuidado digamos hemos evaluado y de los 13 años hemos tenido quejas por demora una que otra persona se ha quejado, pero son mínimas a comparación de otros locales (J. Quispe, comunicación virtual, 02 de julio de 2021).

En resumen, las empresas perciben que la venta por redes sociales es una nueva forma atractiva de vender y que les ha generado buenos resultados. Tienen en claro que deben de seguir mejorando este aspecto porque es un método de venta que seguirá en el futuro. Respecto a la imagen, el social commerce ha significado una gran oportunidad de darse a conocer más; además, les ha permitido reforzar sus principios y cualidades particulares para generar una clientela fiel. Finalmente, respecto al alcance, las organizaciones coincidieron que han podido llegar a nuevos clientes y han ampliado su zona de cobertura debido a que las redes sociales son una ventana que te expone a muchas más personas. Cabe destacar que si descuidan la atención al cliente en línea pueden generar efectos negativos para la empresa.

## 6. Cuadro de hallazgos de la investigación

De acuerdo a los hallazgos recabados en las entrevistas, para una mejor comprensión, se presenta en la Tabla 4 información sintetizada de la información obtenida. Cabe mencionar que, en algunos casos, se hace una diferenciación entre lo que expresaron las MYPES que adoptaron el social commerce antes de la pandemia y las MYPES restaurantes que adoptaron durante esta. En los demás casos no se realiza la diferenciación porque las respuestas de ambos tipos de MYPES restaurantes fueron similares.

**Tabla 4: Cuadro de hallazgos de la investigación**

Factores	Variables	Adopción de MYPES	
		Antes de pandemia	Durante pandemia
Factores tecnológicos	Uso Percibido	-Los gerentes usan el social commerce porque es sencillo de usar, les facilita tareas, es rápido, y les permite promocionar sus productos. -El proceso del social commerce se inicia desde que el cliente entra a la red social del establecimiento y finaliza con la entrega del producto.	
	Preocupación por la seguridad	-Para el cobro de los pedidos las MYPES restaurantes utilizan métodos de pago tales como: transferencias bancarias, billetera electrónica, pago por POS, y efectivo. -Los dueños perciben a las transferencias bancarias, POS y billeteras electrónicas como medios seguros porque no están expuestos a contagiarse de COVID-19, hurtos físicos, exposición de información personal o hackeos.	

**Tabla 4: Cuadro de hallazgos de la investigación (continuación)**

Factores	Variables	Adopción de MYPES	
		Antes de pandemia	Durante pandemia
<b>Factores organizacionales</b>	Apoyo de la gerencia	<p>-Todos los dueños lideraron el proceso de implementación del social commerce y en algunos casos hubo apoyo de los familiares directos.</p> <p>-Los dueños se encargan del seguimiento de las ventas en las redes sociales y además se desempeñan en todas las áreas del negocio.</p>	
	Preparación organizacional	<p>- La mitad de las MYPES optó por contratar a una agencia de publicidad para la implementación del social commerce.</p> <p>- Se utilizan celulares, internet y laptops para llevar a cabo el social commerce, sin embargo estas inversiones económicas no son percibidas como tal, pero son necesarias para el social commerce.</p>	<p>-Los restaurantes recurrieron a una persona externa para que les ayude en temas de manejo de redes sociales principalmente amigos o personas cercanas a ellos.</p> <p>- Se utilizan celulares, internet y laptops para llevar a cabo el social commerce, sin embargo estas inversiones económicas no son percibidas como tal, pero son necesarias para el social commerce.</p>
<b>Factores ambientales</b>	Presión de consumidores	-La adopción fue resultado de un tema interno de la organización. Sin embargo, cabe destacar que afianzaron sus redes para volver a conectar con sus clientes	-Los consumidores fueron quienes empezaron a preguntar por sus productos y sus redes sociales para contactarlos.
	Presión de competidores	- Los competidores no influyeron en su adopción. Ello debido a que consideraban que sus competidores directos aún no vendían por redes cuando decidieron adoptarla.	-Los competidores sirvieron como una referencia para las MYPES. Algunos competidores de las empresas seleccionadas ya tenían redes sociales estructuradas lo que promovió la decisión de adoptar las redes sociales porque se percibía que estaban tomando ventaja.
	Presión de proveedores	- No ha tenido mayor relevancia en su proceso de adopción de ventas a través de las redes sociales.	

**Tabla 4: Cuadro de hallazgos de la investigación (continuación)**

Factores	Variables	Adopción de MYPES	
		Antes de pandemia	Durante pandemia
Desempeño	Imagen	-La adopción del social commerce ha repercutido positivamente en la imagen de sus MYPES. La presencia en redes sociales genera que las empresas puedan darse a conocer por sí mismas como una marca; y ayuda a mejorar el posicionamiento de la empresa y reflejar valores institucionales de la organización.	
	Ventas	-El canal de ventas por redes sociales aún no estaba tan desarrollado y no significaba un diferencial	-La adopción del social commerce generó que sus ventas se incrementen; cabe resaltar, que no se igualó el volumen de ventas que lograban antes de la pandemia.
	Alcance	Los restaurantes han podido contactarse mediante redes sociales con nuevos clientes a los cuales antes no tenían acceso.	

A partir de lo presentado en este acápite se procedió a realizar la matriz de consistencia respondiendo a los objetivos con el análisis de los hallazgos de las entrevistas (ver Anexo L).

Por otro lado, en el siguiente punto, se procederá a generar las conclusiones y recomendaciones de la investigación en base a los desarrollado a lo largo del estudio.



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado se responderá al objetivo general y específicos que están enfocados en analizar los factores tecnológicos, organizacionales y ambientales (TOE) que participaron en la adopción del social commerce y la percepción de los gerentes sobre su influencia en el desempeño de las MYPES de la categoría restaurantes en Lima Metropolitana. A partir del análisis realizado se mostrarán las conclusiones a las que se llegó a través de la investigación. De igual manera, se brindarán recomendaciones para negocios que se encuentran en el sector de restaurantes y para futuras investigaciones.

### 1. Conclusiones

En lo que respecta al objetivo general que es analizar los factores tecnológicos, organizacionales y ambientales (TOE) que participaron en la adopción del social commerce y la percepción de los gerentes sobre su influencia en el desempeño de las MYPES de la categoría restaurantes en Lima Metropolitana. Se concluye que los factores tecnológicos, organizacionales y ambientales (TOE) participaron en la adopción del social commerce. En primer lugar, los clientes y competidores impulsaron que las MYPES restaurantes adopten el social commerce mientras que los socios comerciales no interfirieron. En segundo lugar, para implementar este método de venta las empresas requirieron apoyo de la gerencia y, prepararse de manera técnica, financiera y logística. En tercer lugar, a partir de esta adopción, los dueños utilizan el social commerce porque es simple, rápido, les facilita tareas y les ayuda a promocionar productos. Además, los métodos de pago que se utilizan son percibidos como seguros. Finalmente, en cuanto al desempeño organizacional se percibe que el social commerce contribuye al incremento de ventas, al aumento de alcance a más consumidores y a la mejora de la imagen empresarial.

En torno al primer objetivo específico cuya finalidad es describir los modelos teóricos de adopción de tecnologías y su relación con el desempeño, se identificaron diversas teorías tales como el UTAUT, TAM, EDI, y TOE. Por el lado del UTAUT y TAM, ambos están orientados en analizar las variables que influyen en la intención de aceptar o rechazar una tecnología; mientras el UTAUT está orientado a trabajadores de las empresas, el TAM se enfoca en los usuarios. Sobre el EDI, también es un modelo de adopción de tecnologías; sin embargo, se analiza desde el punto de vista de lo que ofrece el sistema automatizado de intercambio de datos en sí mismo. Finalmente, para el presente estudio, el modelo elegido fue el TOE (*Technology, Organizational, Environment*) porque es un modelo que puede ser aplicado a cualquier tipo de organización y que permite conocer tanto los factores internos y externos que participan en la adopción de tecnología desde la perspectiva de los gerentes de la organización.

En cuanto al segundo objetivo específico, cuya finalidad es describir la relación entre la adopción de tecnologías y el desempeño organizacional. Estudios empíricos confirman que, efectivamente, la adopción de tecnologías influye positivamente en el desempeño organizacional ya sea en el aspecto financiero y no financiero. En el aspecto financiero contribuye a la reducción de costos y mayores ingresos. En cuanto al no financiero, mejora las relaciones con los clientes, atrae nuevos clientes y exposición de la marca mejorando la reputación.

El tercer objetivo específico, tiene como finalidad analizar la participación de los factores tecnológicos en la adopción del social commerce en las MYPES de la categoría restaurantes en Lima Metropolitana. Este objetivo se analizó en base a dos variables planteadas en el modelo de Abed (2020): uso percibido y preocupación por la seguridad. Con relación al uso percibido, los dueños de los restaurantes manifestaron que usan el social commerce porque es rápido, simple de utilizar, ayuda a tener trato personalizado con sus clientes, y simplifica tareas; por ejemplo, la configuración de mensajes predeterminados les sirve para contestar dudas recurrentes de los clientes de manera automática. Además, este método les ha permitido que puedan promocionar sus productos por redes sociales, especialmente en *Facebook* y/o *Instagram*. En el caso de las ventas, para evitar desorganización en los pedidos, las canalizan a una red social en específico, siendo la preferida *WhatsApp*. Por otro lado, sobre la preocupación por la seguridad, para el cobro de los pedidos, utilizan transferencias bancarias, billetera electrónica, pago con POS y efectivo. Estos medios de pago son percibidos como seguros porque su uso no pone en riesgo la información personal, ni la integridad del cliente, y no expone a la empresa a hackeos; hechos que sí se pueden presentar en una transacción a través del e-commerce.

El cuarto objetivo específico es analizar los factores organizacionales que participaron en la adopción del social commerce en las MYPES de la categoría restaurantes en Lima Metropolitana. Este objetivo se analizó en base a dos variables: apoyo a la gerencia y preparación organizacional. Sobre apoyo de la gerencia, los dueños participan de principio a fin en todo lo que respecta al proceso de adopción del social commerce porque son quienes tienen la iniciativa y la decisión de empezar a vender por redes sociales. Además, están a cargo de la implementación (creación y manejo de redes). En algunos casos, también están encargados del seguimiento de las ventas porque atienden directamente el pedido de los clientes a través de *WhatsApp* o en otros casos existe un personal dedicado netamente a este rol.

En relación a la preparación organizacional los empresarios no perciben que hayan realizado una inversión económica para implementar el social commerce. Sin embargo, para realizar pedidos o capturar fotografías de sus productos sí evidenciaron la necesidad de contar con celulares que tengan cámara óptima y tener internet en sus locales y/o dispositivos para llevar

a cabo el social commerce. Por otro lado, la preparación técnica se refiere a los conocimientos en torno a las redes sociales y social commerce. Se halló que la mayoría de gerentes no tienen estos conocimientos y se encuentran obligados a buscar ayuda, para ello, tienen dos fuentes principales: el autoconocimiento y ayuda externa. El autoconocimiento se refiere a tutoriales o cursos en línea de los que se valen los dueños para iniciar en el mundo del social commerce. La ayuda externa se relaciona a la ayuda de familiares o amigos cercanos que conozcan o tengan experiencia en temas redes sociales siendo ellos quienes les brindan consejos, tips o asesoría para iniciar en el social commerce. A partir de esta preparación, los dueños deciden hacerse cargo del manejo de sus propias redes y evitar un gasto adicional contratando un *community manager*. Cabe resaltar que a partir de los hallazgos se encontró la preparación logística como variable adicional. Dicha variable hace referencia a la preparación en nuevos procesos, delivery y cuidado sanitario.

El quinto objetivo específico se orientó a describir cómo son los factores ambientales que participaron en la adopción del social commerce en las MYPES de la categoría restaurantes de Lima Metropolitana. En relación a este factor, se enfoca en describir tres diferentes actores, que forman parte del entorno en el cual se desarrollan las MYPES: presión de consumidores, competidores y proveedores. Para responder este objetivo es necesario hacer una diferenciación entre las MYPES que adoptaron el social commerce antes y durante la pandemia debido a que los hallazgos entre ellos son diferentes.

Por un lado, las empresas que adoptaron el social commerce antes de la pandemia, se puede mencionar que tanto la presión de los consumidores, competidores y proveedores no tuvieron mayor relevancia en la adopción debido a que este proceso correspondió a una decisión interna de la empresa. Sin embargo, cabe destacar que resaltaron a las empresas grandes de sus respectivos rubros como referencia al momento de generar ciertas estrategias comerciales y de marketing.

Por otro lado, respecto a las empresas que adoptaron el social commerce durante la pandemia, se evidenció que los competidores y los consumidores impulsaron la adopción de la venta mediante las redes sociales. La aceleración digital, producto de la pandemia, generó que los canales digitales se conviertan en uno de los medios más recurridos para que los consumidores se conecten con las empresas. En ese sentido, los clientes tuvieron un rol fundamental para que las MYPES optaran por este tipo de ventas, debido a que estos empezaron a contactarse a través de las redes sociales con los restaurantes para saber si tenían una posible fecha de apertura, si brindaban atención mediante delivery y conocer el status general del negocio. Sobre sus competidores, estas organizaciones resaltaron su relevancia principalmente porque algunos de sus

competidores estaban tomando ventaja en el entorno digital, lo cual promovió su decisión de adaptarse al social commerce.

En relación a la presión ejercida por los proveedores, a través de los hallazgos, se concluye que estos no tienen relevancia para que los restaurantes adopten el social commerce; dicha información contradice lo planteado por Salma (2020) que menciona que la presión de los socios comerciales son una de las variables que más influyeron en la intención de adoptar el social commerce. Por lo tanto, se puede concluir que las variables más destacadas en el factor ambiental son la presión de los competidores y de los consumidores.

Por último, el sexto objetivo específico se orientó a describir la percepción de los gerentes sobre la influencia del social commerce en el desempeño de las MYPES de la categoría de restaurantes de Lima Metropolitana. Para realizar el análisis en torno a este objetivo, se dividió en tres variables el desempeño percibido: ventas, imagen y alcance. Respecto a ello, se concluye que para las MYPES del sector de restaurantes de Lima Metropolitana la adopción del social commerce ha contribuido en la mejora del desempeño desde la percepción de los entrevistados en los tres aspectos.

Los gerentes de los restaurantes mencionaron que gracias al social commerce sus ventas han mejorado sustancialmente y que este es un nuevo canal para generar transacciones de manera efectiva que perdurará en el futuro. Además, manifestaron que este método de venta ha repercutido positivamente en su imagen, ya que se hicieron más conocidos y han podido mostrar sus ventajas y valores institucionales al público. Finalmente podemos mencionar que estas organizaciones, han mejorado notoriamente su alcance de ventas., ya que antes estas solo se limitaban a vender en una pequeña área geográfica y hoy, por el contrario, pueden llegar a vender a otros distritos donde antes no tenían ninguna presencia. Siguiendo la misma línea, también han podido alcanzar mayor cantidad de público potencial lo que demuestra los grandes beneficios que ha generado adoptar el social commerce para las MYPES del sector de restaurantes.

## **2. Recomendaciones**

### **2.1. Para las MYPES de la categoría restaurantes**

En cuanto a las redes sociales, sobre la promoción, se recomienda a las empresas que gestionen el contenido que exponen en sus redes sociales. La calidad de imágenes o videos publiquen resulta ser clave para poder captar la atención de los clientes y poder concretar ventas. Otro aspecto relevante es la programación de contenido de manera recurrente para mantener la interacción con los clientes. En la misma línea, con relación a las ventas por redes sociales, se recomienda a los dueños no descuidar la atención al cliente en línea, como la cordialidad en el

trato y tiempo de respuesta rápido. Si fallan en estos aspectos, los consumidores pueden manifestar su mala experiencia en redes sociales que traería como posibles consecuencias la reducción de clientes, ventas y mala imagen de la organización.

Además, en base a los hallazgos, se encontró que los dueños se encargan de muchas funciones dentro de la organización lo que no les permite desempeñarse bien en las tareas relacionadas a las redes sociales. Por eso, se recomienda que deleguen las funciones de estas a una persona ya sea mediante la contratación de un profesional en temas de redes o asignando a uno de sus trabajadores. Otros de los hallazgos encontrados es que el social commerce les ha permitido llegar a más público incluyendo otros distritos, por ello se recomienda considerar usar apps de delivery, a parte del propio, como Rappi o Pedidos ya, para poder atender estos pedidos

Se recomienda a las MYPES que conozcan a profundidad todas las funcionalidades que ofrece cada red social porque podrían agilizar y facilitar los procesos de comunicación y venta. Redes sociales como *Whatsapp Business* cuentan con funciones como mensajes predeterminados, creación de catálogos, categorización de clientes, etc. Dichas funcionalidades podrían permitir tener una venta más rápida y organizada. Por el lado de *Facebook e Instagram* éstas ofrecen funcionalidades como redireccionamiento para aumentar el tráfico de todas las redes sociales del negocio; además, al ser las tres redes sociales (*Facebook, Instagram, Whatsapp*) parte de una misma empresa, se pueden sincronizar entre sí para que al momento de generar contenido se replique en otras redes agilizando el proceso de comunicación. Por otro lado, respecto a la promoción, *Facebook* cuenta con la funcionalidad de promoción pagada en redes sociales mediante *Facebook Ads*. Esta función permite programar avisos publicitarios con un presupuesto pequeño lo que podría ayudar a las MYPES a captar más clientes potenciales.

## **2.2. Para futuras investigaciones de la categoría restaurantes MYPES**

Para futuras investigaciones que quieran conocer el desempeño que se genera a partir de la adopción del social commerce se recomienda no fusionar modelos, ya que se evidenció a través de los hallazgos que la variable desempeño y uso percibido son entendidas de similar manera por los dueños de las MYPES estudiadas. También se recomienda considerar la variable de preparación logística en el factor organizacional para tener un modelo más robusto, ya que en base a las entrevistas el delivery, las operaciones y los procesos sanitarios son importantes para implementar el social commerce. Además, se recomienda que se realicen otros estudios acerca del social commerce en los restaurantes desde el aspecto cuantitativo con una población más amplia para confirmar la influencia de los factores del modelo elegido.

## REFERENCIAS

- Abdulla Ali, W., Mukhtar, M., & Mohamed, I. (2019). Validating the factors influencing social commerce adoption in small and medium enterprise in malaysia. *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*, 17(1), 440-447. doi:10.11591/ijeecs.v17.i1.pp440-447
- Abdulla Ali, W., Mukhtar, M., & Mohamed, I. (2020). The impact of technology, organizational, and trust factors on social commerce adoption. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 97(21), 2908 – 2921.
- Abed, S. S. (2020). Social commerce adoption using TOE framework: An empirical investigation of saudi arabian SMEs. *International Journal of Information Management*, 53 doi:10.1016/j.ijinfomgt.2020.102118
- Abed, S.S. (2018) A Critical Review of Empirical Research Examining SMEs Adoption from Selected Journals. In: Al-Sharhan S. et al. (eds) Challenges and Opportunities in the Digital Era. I3E 2018. Lecture Notes in Computer Science, vol 11195. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-02131-3\\_50](https://doi.org/10.1007/978-3-030-02131-3_50)
- Ahmad, S.Z., Abu Bakar, A.R. & Ahmad, N. (2019). Social media adoption and its impact on firm performance: the case of the UAE. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(1), 84-111. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-08-2017-0299>
- Ahmad, S. Z., Ahmad, N., & Abu Bakar, A. R. (2018). Reflections of entrepreneurs of small and medium-sized enterprises concerning the adoption of social media and its impact on performance outcomes: Evidence from the UAE. *Telematics and Informatics*, 35(1), 6-17. doi:10.1016/j.tele.2017.09.006
- Alderete, M. & Jones, C. (2019). ¿Hacia el social commerce? El valor de las redes sociales en la MiPyME de Córdoba, Argentina. *Entramado*, 15(1), 48-60. <http://dx.doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5149>
- Ainin, S., Parveen, F., Moghavvemi, S., Jaafar, N. I., & Shuib, N. L. M. (2015). Factors influencing the use of social media by SMEs and its performance outcomes. *Industrial Management and Data Systems*, 115(3), 570-588. doi:10.1108/IMDS-07-2014-0205
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES). *Strategia : El Referente En Estrategia, Gestión Y Negocios*, 22. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126>
- Arano, R. M., Cano, M. & Olivera, D. A. (2012). La importancia del entorno general en las empresas. *Revista Ciencia Administrativa*, (2), 62-65. Recuperado de <https://cienciadministrativa.uv.mx/index.php/cadmiva/article/view/1696>
- Becerra M. E., Neri J.C. & Domínguez B.M. (2020). Aprendizaje Organizacional: Conclusiones. Gestión empresarial y aprendizaje organizacional. *Herramientas para el desarrollo de habilidades gerencial en un contexto de competitividad regional*, 1, 59-67. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/344068354\\_Gestion\\_empresarial\\_y\\_aprendizaje\\_organizacional\\_Herramientas\\_para\\_el\\_desarrollo\\_de\\_habilidades\\_gerenciales\\_en\\_un\\_contexto\\_de\\_competitividad\\_regional](https://www.researchgate.net/publication/344068354_Gestion_empresarial_y_aprendizaje_organizacional_Herramientas_para_el_desarrollo_de_habilidades_gerenciales_en_un_contexto_de_competitividad_regional)

- Cámara Peruana de Comercio Electrónico. (2021). Reporte oficial de la industria: Ecommerce en el Perú. Impacto del covid COVID-19 en el comercio electrónico en Perú y perspectivas al 2021. Lima, Perú. Recuperado de: <https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf>
- Casco, A. (2020). Efectos de la pandemia de COVID-19 en el comportamiento del consumidor. *INNOVARE:Revista de Ciencia y Tecnología*, 9(2)98-105. <https://doi.org/10.5377/innovare.v9i2.10208>
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de administración*, 1 (2), 31-54. Recuperado de <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/332/227>
- Corporación financiera de desarrollo (2020). Programas de Apoyo Empresarial. Recuperado de <https://www.cofide.com.pe/detalles1.php?id=1>
- Datum (2020a). Experiencia y protocolos covid 2019: servicio de delivery. Recuperado de [http://www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/Experiencia%20y%20protocolos%20COVID%2019%20-%20Servicio%20Delivery%20-%20Agosto%202020.pdf](http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Experiencia%20y%20protocolos%20COVID%2019%20-%20Servicio%20Delivery%20-%20Agosto%202020.pdf)
- Datum (2020b). Comportamiento online ante coyuntura Covid-19. Recuperado de [https://www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/2020%20Comportamiento%20online%20ante%20coyuntura%20Covid-19.pdf](https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/2020%20Comportamiento%20online%20ante%20coyuntura%20Covid-19.pdf)
- Deloitte (2020). Cómo implementar el social commerce. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/about-deloitte/cl-gu%C3%ADa-para-emprendedores.pdf>
- Deza, M. I. (2014). *Uso y soporte social percibido en Facebook en una muestra de estudiantes universitarios: Las redes sociales y Facebook* (Tesis de licenciatura). Recuperada de [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5878/DEZA\\_DE\\_LA\\_VEGA\\_MARIA\\_USO\\_FACEBOOK.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5878/DEZA_DE_LA_VEGA_MARIA_USO_FACEBOOK.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- El Peruano (2020a). Decreto Supremo N° 044-2020-PCM. Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19. Recuperado de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/566448/DS044-PCM\\_1864948-2.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/566448/DS044-PCM_1864948-2.pdf)
- El Peruano (2020b). Decreto Supremo N° 117-2020-PCM. Decreto Supremo que aprueba la Fase 3 de la Reanudación de Actividades Económicas dentro del marco de la declaratoria de emergencia sanitaria nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-la-fase-3-de-la-reanudacion-de-a-decreto-supremo-n-117-2020-pcm-1869317-1>
- Frias, L.A., & Novoa, D.R. (2020). *La fanpage de Facebook como herramienta en la metodología inbound marketing. Propuesta de implementación a través de Facebook para la captación y fidelización de clientes en la línea de negocio de seminarios sobre inversiones en bienes raíces en el contexto del COVID-19: caso J. Gil & Abogados S.R.L.: Facebook como red social predilecta* (Tesis de licenciatura). Recuperada de [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/18396/FRIAS\\_PLA\\_SENCIA\\_NOVOA\\_VASQUEZ.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/18396/FRIAS_PLA_SENCIA_NOVOA_VASQUEZ.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

- Gangwar, H., Date, H., & Raoot, A.D. (2014). Review on IT adoption: Insights from recent technologies. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(4), 488-502. doi: 10.1108/JEIM-08-2012-0047
- Gibbs, G. (2007). *Analyzing Qualitative Data*. Madrid: SAGE Publications of London, Thousand Oaks, New Delhi, Singapore and Washington DC. p. 185
- Godoy, S. C. (2015). *Factores críticos del Ecommerce para las MYPES y PYMES limeñas* (Tesis de licenciatura). Recuperado de [http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/urp/766/godoy\\_as.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/urp/766/godoy_as.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Guzmán, A., & Abreo, C. (2017). Del comercio electrónico al comercio social: La innovación al alcance de las organizaciones. Estudio para el sector calzado Bucaramanga, Colombia. *Contabilidad y Negocios*, (12)24, 107-118.
- Harrison, A. (2002). Case Study Research. En D. Partington (Ed.). *Essential Skills for Management Research* (pp. 158-180). Londres: SAGE Publications.
- He, X. (2014). Is social media a fad? A study of the adoption and use of social media in SMEs. *Proceedings of the Southern Association for Information Systems Conference*, Macon, GA. Recuperado de <http://aisel.aisnet.org/sais2014/13>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6a ed.). México D. F.: McGraw-Hill. Recuperado de <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Hutt, H. H (2012). Las redes sociales: una nueva herramienta de difusión. *Reflexiones*, 91(2), 121-128. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/729/72923962008.pdf>
- Iacovou, C., Benbasat, I., & Dexter, A. (1995). Electronic Data Interchange and Small Organizations: Adoption and Impact of Technology. *MIS Quarterly*, 19(4), 465-485. doi: 10.2307/249629
- Instituto nacional de Estadística e Informática. (2019). *Perú: Estructura empresarial, 2018*. Lima: Perú.INEI. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf)
- Instituto nacional de Estadística e Informática. (2020a). Encuesta mensual del sector servicios [Informe técnico]. Recuperado de [http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_sector\\_servicios\\_1.pdf](http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_sector_servicios_1.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020b). Producción Nacional [Informe técnico]. Recuperado de [http://m.inei.gob.pe/media/principales\\_indicadores/03-informe-tecnico-n03-produccion-nacional-ene.\\_2020.pdf](http://m.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/03-informe-tecnico-n03-produccion-nacional-ene._2020.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021a). Sistema de Información Económica. Principales Indicadores Macroeconómicos. Cuentas Nacionales. Producto Bruto Interno Trimestral por grandes actividades económicas: 2008-2021. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>



- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021b). Encuesta mensual del sector servicios [Informe técnico]. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_servicios\\_6.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_servicios_6.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021c). Encuesta mensual del sector servicios [Informe técnico]. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_servicios\\_9.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_servicios_9.pdf)
- IPSOS (2019). *Redes sociales en Perú urbano* [Informe]. Recuperado de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-03/redes\\_sociales\\_en\\_el\\_peru\\_urbano.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-03/redes_sociales_en_el_peru_urbano.pdf)
- IPSOS (2021). *Compras durante la pandemia* [Informe]. Recuperado de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2021-02/ipsos\\_compras\\_durante\\_la\\_pandemia.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2021-02/ipsos_compras_durante_la_pandemia.pdf)
- Ittner, C. D., & Lacker, D. F. (2003). Coming up short on non-financial measurement. *Harvard Business Review*, 81, 88-95. [http://www.tetriscg.com/downloads/NonFinacialPerformanceManagement\\_CR.pdf](http://www.tetriscg.com/downloads/NonFinacialPerformanceManagement_CR.pdf)
- Jain, S., & Gupta, G. (2004). Measuring service quality: SERVQUAL vs. SERVPERF scales. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 29(2), 25-37. doi: 10.1177/0256090920040203
- Kwan, C., & Ortiz, L. (2020). Percepción de la adopción del e-commerce a través del modelo TOE en las Micro y Pequeñas Empresas del Paraguay. *Revista Científica en Ciencias Sociales Universidad del Pacífico*, 2 (2), 35-52. Recuperado de [http://www.upacifico.edu.py:8040/index.php/PublicacionesUP\\_Sociales/article/view/78](http://www.upacifico.edu.py:8040/index.php/PublicacionesUP_Sociales/article/view/78)
- Langerak, F., Hultink, E. J., & Robben, H. S. J. (2004). The impact of market orientation, product advantage, and launch proficiency on new product performance and organizational performance. *Journal of Product Innovation Management*, 21(2), 79-94. doi:10.1111/j.0737-6782.2004.00059.x
- Ley N° 1086 (2008). Congreso de la República del Perú. Obtenido de Ley de promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente. Recuperado de: <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01086.pdf>
- Ley N° 28015 (2003). Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). Obtenido de Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa. Recuperado de <https://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ley-28015.pdf>
- McCann, M. & Barlow, A. (2015). Use and measurement of social media for SMEs: *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(2), 273-287. doi 10.1108/JSBED-08-2012-0096
- Minai, M.S., & Lucky, E.O.I. (2011). The moderating effect of location on small firm performance: Empirical Evidence. *International Journal of Business and Management*, 6 (10), 178-192. DOI:10.5539/ijbm.v6n10p178

- Ministerio de Economía y Finanzas (2020a). Estadísticas del FAE-MYPE. Recuperado de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/862403/Estadisticas\\_FAE\\_MYPE.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/862403/Estadisticas_FAE_MYPE.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas (2020b). Estadísticas del Reactiva Perú. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/Estadisticas\\_Reactiva\\_Peru.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/Estadisticas_Reactiva_Peru.pdf)
- Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo (2019). *Informe anual del empleo en el Perú* [Informe anual]. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1517310/Informe%20Anual%20del%20empleo%202019.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2019). *Unpacking E-commerce: Business Models, Trends and Policies*. Paris: OECD Publishing.
- Olusola. O. A. (2011). Accounting Skill as a Performance Factor for Small Businesses in Nigeria. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 2(5), 372-378. <https://journals.co.za/doi/abs/10.10520/EJC134324>
- Organización Mundial del Comercio (2021, junio 17). Entender la OMC: Cuestiones transversales y cuestiones nuevas. Comercio electrónico. Recuperado de [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/tif\\_s/bey4\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/bey4_s.htm)
- Padilla, J. A., & Cossa, A. (2011). Sistemas de optimización de precios y rentabilidad (OPR) en restaurantes. *Interfases*, (004), 39-66. <https://doi.org/10.26439/interfases2011.n004.153>
- Parveen, F., Jaafar, N. I., & Ainin, S. (2015) Social media usage and organizational performance: Reflections of Malaysian social media managers. *Telematics and Informatics*, 32 (1), 67-78. doi:10.1016/j.tele.2014.03.001
- Peñaranda C. (2018). Empleo informal del sector servicios se concentra en transporte y alojamiento. *Revista La Cámara. Cámara de Comercio de Lima*, 818, 6-8. Recuperado de [https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion818/edicion\\_818.pdf](https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion818/edicion_818.pdf)
- Ponce, M. de F., & Pasco, M. M. (2018). *Guía de Investigación en Gestión*. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/172009/Gu%C3%ada%20de%20Investigaci%C3%B3n%20en%20Ciencias%20de%20la%20Gesti%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Qalati, S.A., Li, W., Ahmed, N., Mirani, M.A., & Khan, A. (2021) Examining the factors affecting sme performance: the mediating role of social media adoption. *Sustainability*, 13(1), 1-24. doi. <https://dx.doi.org/10.3390/su13010075>
- Quiroz E., & Tagle, C.E. (2019). *Marketing de redes sociales: la relación entre el contenido generado por la marca, el engagement y las ventas*. (Tesis de licenciatura). Recuperada de [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15732/Quiroz%20Gallagos\\_Tagle%20Smith\\_Marketing\\_redes\\_sociales1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15732/Quiroz%20Gallagos_Tagle%20Smith_Marketing_redes_sociales1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sagara N., Mellano, R., & Rojas, P. (2020). *Los comportamientos que cambian después del confinamiento* [Informe]. Recuperado de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-07/ipsos\\_talk\\_8\\_comportamientos\\_que\\_cambian\\_despues\\_del\\_confinamiento.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-07/ipsos_talk_8_comportamientos_que_cambian_despues_del_confinamiento.pdf)

- Sánchez, J.C., Olmos, S., & García F.J. (2015). Evaluación de la aceptación de las tecnologías en los estudiantes del grado de maestro. *Investigar con y para la sociedad*, 3, 1607-1618. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5189872>
- Shariff, M. N.M., Peou, C., & Ali, J. (2010). Moderating Effect of Government Policy on entrepreneurship and Growth Performance of Small- Medium Enterprises in Cambodia. *International Journal of Business and Management Science*, 3(1), 57-72. <http://ur.aeu.edu.my/678/1/out.pdf>
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2019). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú. Resultados en 2019. Informe anual de diagnóstico y evaluación acerca de la actividad empresarial de las micro y pequeñas empresas en el Perú, y los determinantes de su capacidad formal* [Informe técnico]. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mype-001.pdf>
- Stephen, A. T., & Toubia, O. (2010). Deriving value from social commerce networks. *Journal of Marketing Research*, 47(2), 215–228. <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.2.215>
- Tello, M. (2019). *El sector Gastronómico en el Perú: Encadenamientos y su potencial crecimiento económico*. Departamento de Economía de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. <http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/DDD475.pdf>
- Tornatzky, L., & Fleischer, M. (1990). *The process of technology innovation*. Lexington, MA:Lexington Books. Recuperado de <https://archive.org/details/processesoftechn0000torn>
- Van Heck, E., & Ribbers, P.M.A. (1999). The adoption and impact of EDI in Dutch SME's. *Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences*, 7. doi: 10.1109/HICSS.1999.772857
- Venkatesh, V., Morris, M., Davis, G., & Davis, F. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478. doi:10.2307/30036540
- WhatsApp (s.f.). Aplicación *WhatsApp Business*. Recuperado de <https://www.whatsapp.com/business>
- Yapar, B. K., Bayrakdar, S. & Yapar, M. (2015). The role of taxation problems on the development of e-commerce. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 642-648. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.145>
- Yong, L.A., Rivas L.A. & Chaparro, J. (2010). Modelo de aceptación tecnológica (TAM): Un estudio de la cultura nacional y del perfil del usuario en el uso de las TIC. *Innovar*, 20(36), 187-203. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/29202>
- Zeler, I. L. (2017). *Facebook como instrumento de comunicación en las empresas de América Latina: Resumen* (Tesis doctoral). Recuperada de <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/462203/TESI.pdf?sequence=1&isAlloy>

## ANEXO A: Microempresas de servicios según actividad económica

Figura A1: Microempresas de servicios según actividad económica

**CUADRO N° 2.32**  
**PERÚ: MICROEMPRESAS DE SERVICIOS, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA, 2017 - 18**

Actividad económica	2017	2018		Var % 2018/17
		Absoluto	Porcentaje	
<b>Total</b>	<b>905 220</b>	<b>941 642</b>	<b>100,0</b>	<b>4,0</b>
Transporte y almacenamiento	109 686	120 479	12,8	9,8
Actividades de alojamiento	23 279	24 123	2,6	3,6
Servicios de comidas y bebidas	176 231	188 227	20,0	6,8
Información y comunicaciones	51 858	52 173	5,5	0,6
Actividades inmobiliarias	13 274	14 152	1,5	6,6
Servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial	216 009	219 320	23,3	1,5
Actividades de agencias de viaje y operadores turísticos	7 185	8 216	0,9	14,3
Actividades de enseñanza	25 198	26 309	2,8	4,4
Actividades de atención de la salud humana	23 818	25 533	2,7	7,2
Actividades artísticas, entretenimiento y recreación	16 820	17 932	1,9	6,6
Salones de belleza	32 389	34 875	3,7	7,7
Otros servicios 1/	209 473	210 303	22,3	0,4

1/ Incluye actividades de servicios personales, lavado y limpieza, entre otros.  
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

Figura A2: Microempresas de servicios según actividad económica

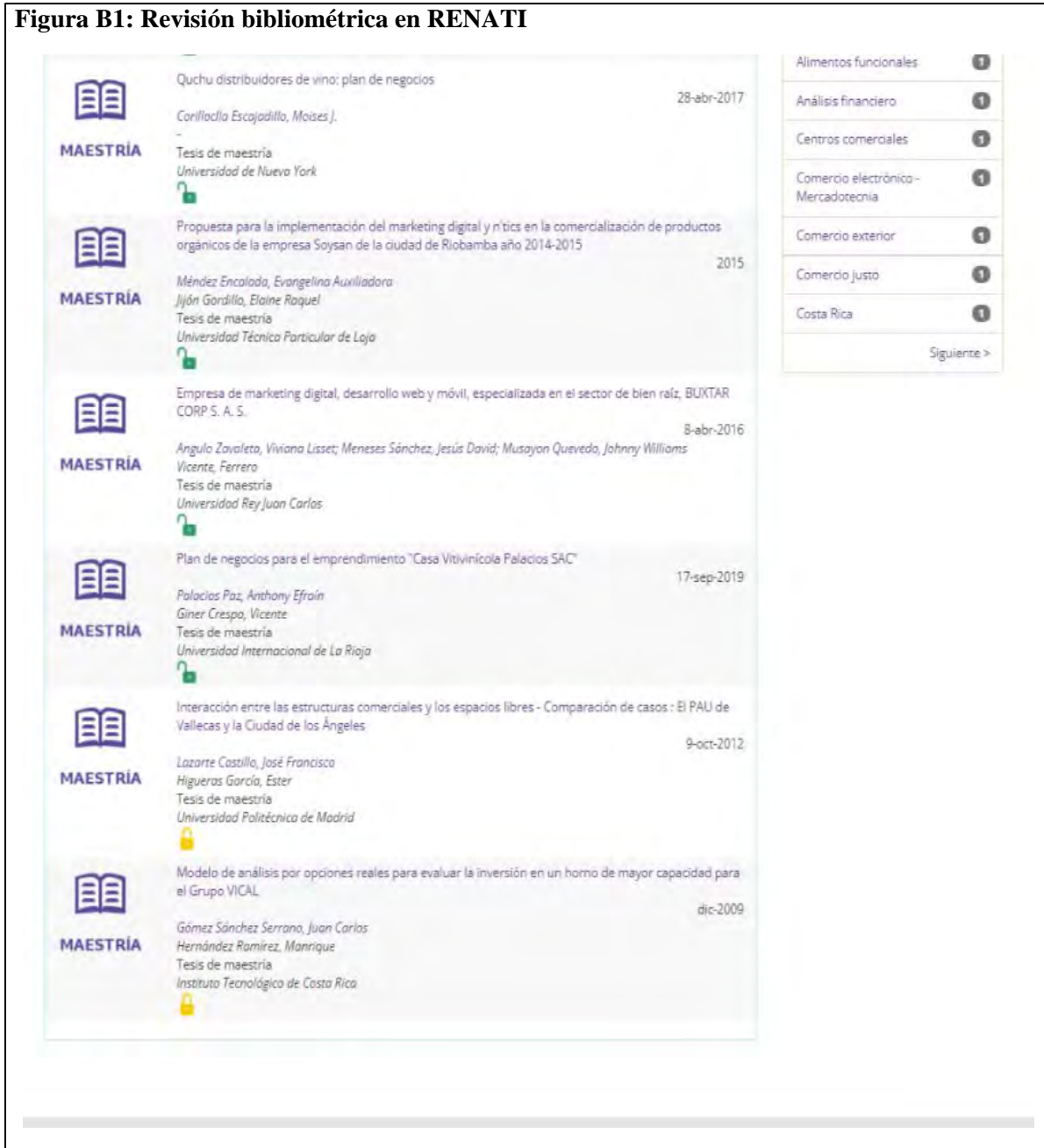
**CUADRO N° 2.35**  
**PERÚ: PEQUEÑAS EMPRESAS DE SERVICIOS, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA, 2017 - 18**

Actividad económica	2017	2018		Var % 2018/17
		Absoluto	Porcentaje	
<b>Total</b>	<b>38 672</b>	<b>38 799</b>	<b>100,0</b>	<b>0,3</b>
Transporte y almacenamiento	9 787	9 744	25,1	-0,4
Actividades de alojamiento	912	915	2,4	0,3
Servicios de comidas y bebidas	2 988	3 021	7,8	1,1
Información y comunicaciones	2 174	2 189	5,6	0,7
Actividades inmobiliarias	1 562	1 556	4,0	-0,4
Servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial	12 214	12 309	31,7	0,8
Actividades de agencias de viaje y operadores turísticos	437	430	1,1	-1,6
Actividades de enseñanza	1 841	1 797	4,6	-2,4
Actividades de atención de la salud humana	1 482	1 488	3,9	0,4
Actividades artísticas, entretenimiento y recreación	679	692	1,8	1,9
Salones de belleza	162	166	0,4	2,5
Otros servicios 1/	4 434	4 492	11,6	1,3

1/ Incluye financieras, seguros, administración pública y otras actividades de servicios.  
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

## ANEXO B: Revisión bibliométrica en RENATI

Figura B1: Revisión bibliométrica en RENATI






**Figura B1: Revisión bibliométrica en RENATI**

Resultados 11-13 de 13:

Anterior 1 2 Siguiete

Resultados por ítem:

 <b>MAESTRÍA</b>	Exportación de productos peruanos "ready to eat" a base de alimentos con alto valor nutricional a Estados Unidos 23-sep-2020 <i>Gólviz Agurto, María Paz</i> <i>Álvarez García, Elena</i> Tesis de maestría Universidad Internacional de La Rioja
 <b>PREGRADO</b>	Exportación de Aguaymanto deshidratado desde Perú hacia Alemania dic-2015 <i>Samán Chingay, Sarai Nelly</i> <i>Kawaguchi, Jorge</i> Tesis de pregrado Universidad de Buenos Aires
 <b>MAESTRÍA</b>	Redes en micro empresas como innovación organizacional : El caso de fabricantes de muebles de madera en el distrito de San Sebastián, Cusco-Perú - 2010 ene-2010 <i>García de Mercado, Ruth Mercedes</i> <i>Barrutia, Xabier</i> Tesis de maestría Universidad del País Vasco

Meneses Sánchez, Jesús David 1

Musayon Quevedo, Johnny Williams 1

Siguiete >

**Ranking de asesores**

Barrutia, Xabier	1
Giner Crespo, Vicente	1
Hernández Ramírez, Manrique	1
Higuera García, Ester	1
Jijón Gordillo, Elaine Raquel	1
Kawaguchi, Jorge	1
Montero Córdova, Francisco Rolando	1
Tuesta Pinedo, Jorge Armando	1
Vicente, Ferrero	1
Zagefka, Polymnia	1

Siguiete >

**Ranking de temas**



## ANEXO C: Redes sociales principales

Tabla C1: Características de las principales redes sociales

Descripción	Facebook	WhatsApp Business	Instagram
<b>Definición</b>	Una de las redes sociales más populares, además de tener alto grado de penetración entre los usuarios (Zeler, 2017).	Aplicación que puede ser descargada gratuitamente para el contacto con clientes (WhatsApp, s.f.).	Aplicación que es usada para informar sobre las actividades de sus usuarios a través de imágenes y videos (Sheldon y Bryant, citado en Quiroz & Tagle, 2019).
<b>Público orientado</b>	Una de las redes más importantes en relación a los negocios, ya que en esta red hay alta interacción entre las personas, las cuales comparten posts, realizan comentarios y reseñas (Frias & Novoa, 2020).	Fue creada principalmente para pequeñas empresas que deseen comunicarse con sus clientes (WhatsApp, s.f.).	Está orientada hacia público joven que se encuentra en el rango de 18 a 34 años aproximadamente (Statista, citado en Quiroz & Tagle, 2019).
<b>Uso de la red</b>	Es usada por las organizaciones para crear sus fanpages, las cuales pueden generar interacción entre los usuarios (Zeler, 2017).	En esta red las empresas aparte de comunicarse pueden ofrecer sus productos y servicios, además pueden crear sus catálogos y responder mensajes predeterminados de manera rápida (WhatsApp, s.f.).	En relación a los negocios, es usado para tener mayor acercamiento con sus seguidores especialmente en relación a marcas (Casaló, Flavián, & Ibáñez-Sánchez, citado en Quiroz & Tagle, 2019).
<b>Beneficio</b>	Además del perfil público cuenta con un chat privado en donde se puede conversar y compartir diversos (Deza, 2014, p.4)	En esta red se puede crear el perfil de la empresa, responder de manera automática y etiquetar tanto a sus clientes como mensajes. (WhatsApp, s.f.).	Cuenta con un formato particular con contenido visual y creativo (Manovich, citado en Quiroz & Tagle, 2019)

## ANEXO D: Expertos de mypes, e-commerce y social commerce

Tabla D1: Expertos de mypes, e-commerce y social commerce

Nombre	Cargo	Empresa	Fecha de entrevista
Bruno Rodríguez Saramayo	Gerente General	Marki Digital Perú	02/06/2021
Brenda Liz Silupú Garcés	Docente e investigadora en temas Mypes	Universidad de Piura	18/06/2021
Carlos Álvarez G.	Director de programas y proyectos y mentor en Marki Digital Perú	VTR Globalcom S.A.	19/06/2021
Gabriela Polo Rocca	Ejecutivo junior en E Commerce y Marketing Digital	Telefónica del Perú	22/06/2021





## ANEXO E: Expertos encargados de validación de guía de entrevistas

Tabla E1: Expertos encargados de validación de guía de entrevistas

Nombre	Cargo	Empresa	Fecha de validación
Renato José Gandolfi Castagnola	Docente del curso de Gestión de Crecimiento Empresarial	Pontificia Universidad Católica del Perú	29/06/2021
Katherine Sarmiento Viena	Pre- docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección	Pontificia Universidad Católica del Perú	28/06/2021
Mónica Nerio Noriega	Asesora en gestión organizacional y emprendimientos	ACTUM	22/06/2021
Victor Vite León	Docente de métodos de investigación cualitativa	Pontificia Universidad Católica del Perú	21/06/2021
Miguel Angel Patiño Antonioli	Docente de Estadística, Operaciones, Logística y Tecnología	Centrum Católica	20/06/2021
Rómulo Fernández Medina	Presidente	Consejo de Organizaciones de la Micro, Pequeña y Medianas Empresas Internacional	25/06/2021

## **ANEXO F: Guía de entrevistas para expertos en MYPES, e-commerce y social commerce**

### **GUÍA DE ENTREVISTA PARA EXPERTOS EN MYPES**

**Fecha de entrevista:**

**Entrevistador:**

**Entrevistado:**

La presente investigación titulada “Análisis de los factores Tecnológicos, Organizacionales y Ambientales que participan en la adopción del social commerce en las MYPES del sector restaurantes en Lima Metropolitana y el efecto en su desempeño”, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes mencionados en la parte inferior y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Romy Guardamino Baskovich.

El objetivo de contar con la información solicitada es realizar una entrevista a profundidad para recabar información contextual del sector de Mypes restaurantes en Lima y su relación con el social commerce. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual. En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Yo [nombre de la persona], representante de [nombre de la organización] autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica “Análisis de los factores Tecnológicos, Organizacionales y Ambientales que participan en la adopción del social commerce en las MYPES del sector restaurantes en Lima Metropolitana y el efecto en su desempeño”. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente

William Alvarez Tavera                      20132833

Alessandra Cifuentes Salas                20122769

Mayra Contreras Cruz                      20142102

#### **Sobre las Mypes en el Perú**

1. ¿A qué nos referimos cuando hablamos de Mypes en Perú?
2. ¿Cuál es la importancia que tienen las Mypes en el país?
3. ¿Cuáles son las principales limitantes que tienen las Mypes en Perú?
4. ¿Cuáles son los principales retos que afrontar a causa de la pandemia?
5. ¿Considera que estas usaron más E-commerce o social commerce? ¿Por qué?

#### **Sobre el sector restaurantes en Lima**

1. ¿Cuál es el concepto de restaurante en Perú? en relación a los tipos de comida que brindan ¿podrían dividirse?
2. ¿Cómo se ha desarrollado el sector restaurantes en el Perú antes de la pandemia?

3. ¿Cuál es la importancia de este sector dentro de las mypes?
4. ¿Cómo se ha visto afectado este sector por la pandemia?
5. ¿Cómo han sobrevivido a la pandemia? o ¿qué otras formas de venta encontraron para sobrevivir?
6. ¿Cuál es su percepción de las MYPES que son restaurantes en Lima? han crecido, se mantienen, han reducido

**Sobre las Mypes restaurantes y relación con el e-commerce (entendiendo al e-commerce como ventas mediante todo tipo de plataforma online con una pasarela de pago incluida)**

1. ¿Cómo era la relación entre las Mypes del sector de restaurantes y el e-commerce en el país antes de la pandemia?
2. Dado la pandemia ¿Cuál ha sido la relación entre las mypes restaurantes y el e-commerce?
3. ¿Qué tan común es que una mype use el e-commerce en sus negocios? ¿Por qué?
4. ¿Considera que estas mypes restaurantes usaron más E-commerce o social commerce? ¿Por qué?

**Sobre las Mypes restaurantes y relación con el social commerce (entendiendo al social commerce como ventas por redes sociales)**

1. ¿Cómo era la relación entre las Mypes del sector de restaurantes y la venta por redes sociales (social commerce) en el país antes de la pandemia?
2. ¿A partir de qué año se hizo más intensa la venta por redes sociales (el uso del social commerce) en las mypes del sector restaurantes?
3. Dado la pandemia ¿Cómo ha sido la relación entre las mypes restaurantes y la venta por redes sociales (el social commerce)?
4. ¿Qué tan común es que una mype venda por redes sociales (use el social commerce) en sus negocios? ¿Por qué?
5. ¿Cuáles crees que sean las razones que generan que una mype venda por redes sociales (adopte el social commerce)?
6. ¿Podría describirnos cómo se da la venta por redes sociales en las Mypes de restaurantes?
7. ¿Qué es más usado por las mypes del sector de restaurantes, el e-commerce o vender por redes sociales (el social commerce)? ¿Por qué prefieren usar una (e-commerce o social commerce) más que otra?
8. ¿Cuáles son los beneficios que obtuvieron las Mypes en el sector de restaurantes a partir de que empezaron a vender por redes sociales (adoptaron el social commerce como método de venta)?
9. ¿Considera que la venta por redes sociales (implementación del social commerce) sería beneficioso para las Mypes restaurantes a futuro? ¿Por qué? ¿En qué aspectos?
10. ¿En qué aspectos considera que el social commerce influye positivamente? (ej: ventas, engagement, market share, etc.)

## **ANEXO G: Guía de entrevistas para gerentes de MYPES de la categoría restaurantes de Lima Metropolitana**

### **GUÍA DE ENTREVISTAS PARA GERENTES DE MYPES DE LA CATEGORÍA RESTAURANTES**

**Fecha de entrevista:**

**Entrevistador:**

**Entrevistado:**

La presente investigación titulada "Análisis de los factores tecnológicos, organizacionales y ambientales (TOE) que participaron en la adopción del social commerce y la influencia en el desempeño percibido en las MYPES del subsector restaurantes de Lima Metropolitana", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes mencionados en la parte inferior y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Romy Guardamino Baskovich.

El objetivo de contar con la información solicitada es recolectar datos para analizar los factores tecnológicos, organizacionales y ambientales que participaron en la adopción del social commerce y la influencia en el desempeño percibido de las MYPES del subsector restaurantes en Lima Metropolitana. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Yo [nombre de la persona], representante de [nombre de la organización] autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis de los factores tecnológicos, organizacionales y ambientales (TOE) que participaron en la adopción del social commerce y la influencia en el desempeño percibido en las MYPES del subsector restaurantes de Lima Metropolitana". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente

William Alvarez Tavera                      20132833

Alessandra Cifuentes Salas                20122769

Mayra Contreras Cruz                      20142102

#### **Sobre el entrevistado**

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es el nombre de la empresa en donde trabaja?
3. ¿Qué cargo ocupa?
4. ¿Cuál es su edad?
5. ¿Cuál es el grado de educación alcanzado?

## **Sobre la empresa**

6. Cuénteme un poco de su empresa: ¿Cuántos años tiene? ¿Qué tipo de comida venden? ¿En qué distrito se ubican?
7. ¿Cómo te defines como Mype? ¿Micro o pequeña empresa?

## **1. CONTEXTO TECNOLÓGICO**

### **1.1. Uso Percibido**

1. ¿Utiliza las redes sociales para su negocio? ¿Cuáles? ¿Para qué sirven? ¿Cómo le va? ¿Es importante el uso? ¿Cómo le ayuda?
2. ¿Usa las redes sociales para vender? ¿Cómo así? ¿Notó algún cambio en su negocio a partir de empezar a vender por redes sociales? ¿Es importante el uso? ¿Cómo le ayuda? ¿Desde cuándo vende a través de redes sociales? ¿Qué dificultades tuvo en la implementación de este método de venta?
3. Desde su punto de vista, ¿cuál es el proceso que sigue un cliente para realizar una compra? ¿Qué tipo de facilidades brindan a su cliente para que realice su compra? ¿Estos pasos son suficientes para poder concretar la venta de sus productos? ¿hay algo que podría mejorar?

### **1.2. Preocupación por la seguridad**

1. ¿Qué tipos de medios de pago utiliza frecuentemente? ¿Por qué? ¿considera que es seguro? ¿En qué sentido? ¿Cómo perciben sus clientes estos tipos de medios de pago?
2. Desde el punto de vista de la seguridad ¿Qué tipo de ventajas y desventajas tiene para usted vender por redes sociales? ¿Por qué?

## **2. CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

### **2.1. Apoyo de la gerencia de la empresa**

1. La coyuntura actual ha llevado a muchas empresas a tomar decisiones con respecto al modelo de negocios con sus clientes. ¿Hubo otro factor que lo motivó a implementar las ventas por redes? ¿O estuvo totalmente alineado a lo que se vivía en esta coyuntura?
2. ¿Cuál ha sido el apoyo a sus colaboradores en relación a esta implementación? ¿Cómo?
3. ¿Quién estuvo a cargo del proyecto de implementación de ventas a través de redes sociales? ¿Qué facilidades les dio para la implementación?
4. ¿Quién está a cargo del seguimiento de las ventas por redes sociales?

### **2.2. Preparación Organizacional**

1. ¿Considera que la empresa estuvo preparada para adoptar las ventas por redes sociales? ¿Cómo así? ¿Hubo inversiones que se tuvieron que hacer? ¿Tuvo que hacer capacitaciones? ¿Tuvo que contratar a alguien para que implemente un sistema de ventas por redes sociales? ¿Invertir en mayor capacidad o banda de ancho de internet?
2. A partir de esta preparación ¿Cuál de estos factores consideró más importante? ¿Por qué?

## **3. CONTEXTO AMBIENTAL**

### **3.1. Presión de los consumidores**

1. ¿Cómo influyeron sus clientes para que usted implemente las ventas a través de redes sociales? ¿Por qué?

### **3.2. Presión de los competidores**

1. ¿Cómo influyó su competencia para que usted implemente las ventas a través de redes sociales? ¿Por qué?
2. ¿Cómo influyeron sus proveedores para que usted implemente las ventas a través de redes sociales? ¿Por qué?

#### **4. DESEMPEÑO**

1. ¿La implementación de las ventas por redes sociales influyó en el desempeño de su organización? ¿Cómo así?

#### **Preguntas de cierre**

1. ¿Qué es lo que una organización debería tener en cuenta para que les saque el máximo provecho a las redes sociales? a lo largo de la entrevista ...
2. ¿Recomendaría a otros que utilicen las ventas por redes sociales?
3. ¿Cuándo pase el contexto actual continuarán utilizando las ventas por redes sociales en su organización? ¿Por qué? ¿Cómo?

Hemos concluido con la entrevista, agradecemos su disposición para contestarnos las preguntas y ayudarnos con nuestra investigación. Nos despedimos deseándole un buen día.

Gracias.

## ANEXO H: Matriz de observación digital

Tabla H1: Matriz de observación digital

Factores	Variabales	Código Nivel	# MYPES restaurantes
Factores tecnológicos	Uso Percibido	Creación de redes sociales	Antes del 2020: 4 de 9 Durante el 2020: 5 de 9
		Anuncio de regreso a la atención	8 de 9
		Promoción de productos en redes sociales	9 de 9
		Uso del BSP	6 de 9
		Mensaje predeterminado	5 de 9
	Preocupación por la seguridad	Transferencia	4 de 9
		Billetera electrónica	5 de 9
		POS inalámbrico	8 de 9
		Efectivo	5 de 9
		Medidas contra el Covid- 19	9 de 9
Factores organizacionales	Apoyo de la gerencia	-	
		-	
	Preparación organizacional	-	
Factores ambientales	Presión de consumidores	-	
	Presión de competidores	-	
	Presión de proveedores	-	
Desempeño	Imagen	-	
	Ventas	-	
	Alcance	-	

## ANEXO I: Matriz de codificación

Tabla I1: Matriz de codificación

Factores	Variables	Código Nivel 1	Código Nivel	
Factores tecnológicos	Uso Percibido	Utilidad de las Redes Sociales	Promoción	
			Ventajas del Uso del social commerce	
		Proceso de Venta	Viaje del Cliente	
	Preocupación por la seguridad			Transferencia
				Billetera electrónica
				POS inalámbrico
				Efectivo
		Seguridad para el negocio		
		Seguridad para el cliente		
Factores organizacionales	Apoyo de la gerencia	Encargado de la implementación	-	
		Encargado del seguimiento del social commerce	-	
	Preparación organizacional	Preparación técnica	-	
		Preparación tecnológica	-	
Factores ambientales	Presión de consumidores	Influencia de clientes	-	
	Presión de competidores	Influencia de competidores	-	
	Presión de proveedores	Influencia de proveedores/ socios comerciales	-	
Desempeño	Imagen	-	-	
	Ventas	-	-	
	Alcance	-	-	



## ANEXO J: Observación digital de las redes sociales de las MYPES restaurantes

Figura J1: Creación de redes sociales

Estamos ubicado... Ver más

**Transparencia de la página** Ver todo

Facebook muestra información para que entiendas mejor la finalidad de una página. Consulta qué acciones realizaron las personas que la administran y publican contenido.

Se creó la página el 3 de julio de 2020

**EL CHORRI**  
Restaurante & Broasteria

Activar Windows Defender

Figura J2: Creación de redes sociales

**NUEVO HORARIO DE ATENCIÓN** ...

Andree Tabraj Valdez y 11 personas más  
6,3 mil reproducciones · hace 26 semanas

**Transparencia de la página** Ver todo

Facebook muestra información para que entiendas mejor la finalidad de una página. Consulta qué acciones realizaron las personas que la administran y publican contenido.

Se creó la página el 30 de julio de 2012

**Chick + Chicken | Pollos a la Brasa**  
12 de marzo de 2018 ·

El primer día de la semana siempre es difícil. Por eso te recordamos nuestros números de delivery 📞 para que alegres tu semana con nuestro deliciosos pollos a la brasa 😊  
#ChickChicken #MuchoMásSabor

**Chick+Chicken**

Activar Windows Defender  
Ve a Configuración

Figura J3: Anuncio de regreso a la atención

**Restaurante & Broasteria - El Chorra**  
3 de julio de 2020

El Restaurante y Broasteria "EL CHORRI"

Ya estamos listos para atenderlos con todos los protocolos de bioseguridad 🧼🚫!!

Que esperas.. pide tu DELIVERY YA

📞 960480412

**Fotos** Ver todo

Horarios de Atención  
Recibe en Píedra: 4pm a 8:30pm  
Delivery: Lunes a 11:00am

Horario de Atención  
de Lunes a Domingo de 1pm a 11pm  
Píedra: No hay atención  
No hay más reservas

Horario de Atención  
Lunes a Domingo  
4pm a 8:30pm

Restaurante & Broasteria  
**EL CHORRI**  
DELIVERY  
CEL: 960480412  
MANO N° 1792 URB. MANO

Transparencia de la Ver todo

Figura J4: Promoción de productos en redes sociales

**Chick + Chicken | Pollos a la Brasa**

4,218 personas siguen esto

Enviar mensaje

Precios - \$

Negocio local

Ver menú

**Sugerir cambios**  
¿Es este otro nombre para la misma página?  
Nombre alternativo: Chick

**Fotos** Ver todo

Feliz día del Niño

POR UNA PASIÓN

DEAMOS TRAEER POLLO A LA BRASA

**Videos** Ver todo

**Chick + Chicken**

**PROMO FAMILIAR RECARGADA**

1 POLLO A LA BRASA  
+ PAPAS FRITAS  
+ ENSALADA  
+ CASESOSA 1.5 LITROS  
+ 1/4 POLLO CON PAPAS

Ve a Configuración para

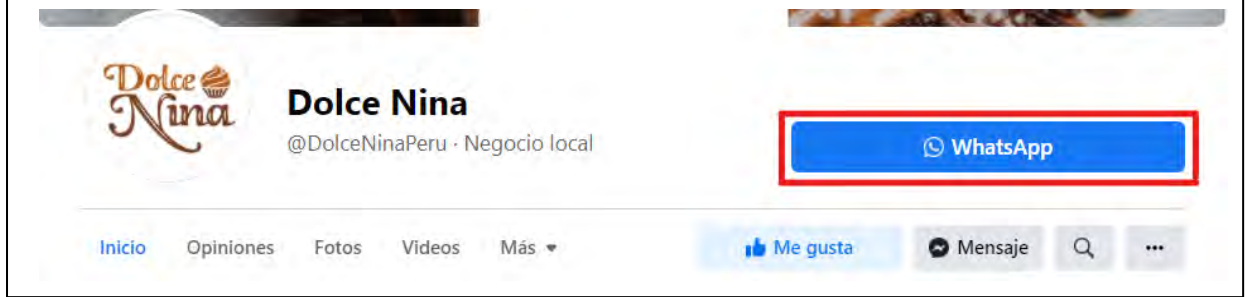
**S/ 66**

Chorrillos - Av. Huaylas 449  
993 065 351  
543 8820

SJL - Av. Gran Chimú 338 Urb Zarate  
956 310 176  
304 9680

\* Zona de reparto: Limitado  
\* Recargo de delivery

**Figura J5: Uso del BSP**



**Figura J6: Mensaje predeterminado**



**Figura J7: Métodos de pago**



**Figura J8: Medidas contra el Covid-19**



## ANEXO K: Matriz de consistencia

Tabla K1: Matriz de consistencia

N°	Objetivos	Factores	Variables	Indicadores	Hallazgos	Instrumentos
<b>Objetivo General</b>	Analizar los factores tecnológicos, organizacionales y ambientales (TOE) que participaron en la adopción del social commerce y la percepción de los gerentes sobre su influencia en el desempeño de las MYPES de la categoría restaurantes en Lima Metropolitana.	-	-	-	-	-
<b>Objetivo Específico 1</b>	Describir los modelos teóricos de adopción de tecnologías.	-	-	-	Los modelos de adopción de tecnologías que guardan más relación con el tema de investigación fueron el UTAUT, TAM, EDI y TOE.	Fuentes bibliográficas
<b>Objetivo Específico 2</b>	Describir la relación entre adopción de tecnologías y desempeño organizacional.	-	-	-	La adopción de tecnologías guarda una relación positiva con el desempeño, en aspectos tanto financieros como no financieros.	Fuentes bibliográficas
<b>Objetivo Específico 3</b>	Describir los factores tecnológicos que participaron en la adopción del social commerce en las MYPES de la categoría restaurantes en Lima Metropolitana.	Factores tecnológicos	Uso percibido	¿Utiliza las redes sociales para su negocio? ¿Cuáles? ¿Para qué sirven? ¿Cómo le va? ¿Es importante el uso? ¿Cómo le ayuda?	Los restaurantes usan principalmente redes sociales como Facebook e Instagram para temas de promoción. También realizan pagos en Facebook Ads, para generar mayor alcance en su publicidad.	Entrevistas a gerentes de MYPES de la categoría restaurantes
				¿Usa las redes sociales para vender? ¿Cómo así? ¿Cómo le va? ¿Es importante el uso? ¿Cómo le ayuda? ¿Desde cuándo vende a través de redes sociales? ¿Qué dificultades tuvo en la implementación de este método de venta?	Las empresas para vender prefieren WhatsApp, principalmente porque es fácil de utilizar, brinda una atención más personalizada al consumidor y les facilita tareas.	
				¿Cuál es el proceso que sigue un cliente para realizar una compra? ¿Qué tipo de facilidades brindan a su cliente para que realice su compra? ¿hay algo que podría mejorar?	El proceso que pasa el cliente se inicia desde que el cliente visita la red social del restaurante, continua con la comunicación para despeje de dudas y toma de pedidos, y finaliza con la entrega de la orden.	

**Tabla K1: Matriz de consistencia (continuación)**

N°	Objetivos	Factores	Variables	Indicadores	Hallazgos	Instrumentos
			Preocupación por la seguridad	¿Qué tipos de medios de pago utiliza frecuentemente? ¿Por qué? ¿considera que es seguro? ¿En qué sentido? ¿Cómo perciben sus clientes estos tipos de medios de pago?	Los medios de pago que brindan las empresas a sus consumidores para que paguen los productos vendidos son POS, transferencias bancaria, pago por POS y efectivo.	
				Desde el punto de vista de la seguridad ¿Qué tipo de ventajas y desventajas tiene para usted vender por redes sociales? ¿Por qué?	Las ventajas de ofrecer medios de pago como POS, billetera electrónica, y transferencias, tienen ventajas como no exponer a la empresa a hackeos, billetes falsos, robos físicos y el virus del Covid-19. Estas ventajas aplican tanto para las empresas como para los clientes.	
<b>Objetivo Específico 4</b>	Describir los factores organizacionales que participaron en la adopción del social commerce en las MYPES de la categoría restaurantes en Lima Metropolitana.	Factores organizacionales	Apoyo de la gerencia de la empresa	La coyuntura actual ha llevado a muchas empresas a tomar decisiones con respecto al modelo de negocios con sus clientes. ¿Hubo otro factor que lo motivó a implementar las ventas por redes? ¿O estuvo totalmente alineado a lo que se vivía en esta coyuntura?	Para las empresas que adoptaron el social commerce durante pandemia y antes de pandemia la pandemia fue el único factor que las llevo a iniciar le venta por redes sociales. Las empresas que adoptaron antes de pandemia ya habían implementado el social commerce, sin embargo, la venta a través de estas era ocasionalmente.	Entrevistas a gerentes de MYPES de la categoría restaurantes
				¿Cuál ha sido el apoyo a sus colaboradores en relación a esta implementación? ¿Cómo ?	-	
				¿Quién estuvo a cargo del proyecto de implementación de ventas a través de redes sociales? ¿Qué facilidades les dio para la implementación?	Todos los dueños lideraron el proceso de implementación del social commerce y en algunos casos hubo apoyo de los familiares directos	
			¿Quién está a cargo del seguimiento de las ventas por redes sociales?	Todos los dueños de los restaurantes están a cargo del seguimiento de las ventas por redes sociales, solo en un caso el community manager.		
			Preparación Organizacional	¿Considera que la empresa estuvo preparada para adoptar las ventas por redes sociales? ¿Cómo así? Esta preparación ¿te ayudó a adoptar favorablemente la venta por redes sociales?	Algunos de los encargados de la implementación optaron por autoprepararse a través de cursos en línea, tutoriales, con el objetivo de sentirse más preparados para utilizar el social commerce. Se hicieron inversiones en términos financieros principalmente para contar con las herramientas necesarias para la implementación del social commerce.	
<b>Objetivo Específico 5</b>	Describir los factores ambientales que participaron en la adopción del social commerce en las MYPES de la categoría restaurantes en Lima Metropolitana.	Factores ambientales	Presión de los consumidores	¿Cómo influyeron sus clientes para que usted implemente las ventas a través de redes sociales? ¿Por qué?	Respecto a la presión de los consumidores se evidenció que existen diferencias marcadas entre las empresas que adoptaron el social commerce antes de la pandemia y durante la pandemia. En el caso de estos últimos, todos los entrevistados mencionaron que, por lo general, los consumidores fueron quienes empezaron a preguntar por sus productos y sus redes sociales para contactarlos. Por otro lado, las empresas que ya tenían redes sociales y que previo a la pandemia ya habían adoptado las ventas a través de este medio, manifestaron que la adopción fue resultado de un tema interno de la organización.	Entrevistas a gerentes de MYPES de la categoría restaurantes
			Presión de los competidores	¿Cómo influyó su competencia para que usted implemente las ventas a través de redes sociales? ¿Por qué?	En cuanto a la presión de los competidores, también se puede notar una marcada diferencia entre las empresas que ya vendían por redes sociales antes de la pandemia y las que no. Por el lado de las empresas que adoptaron el social commerce durante la pandemia se mencionó que los competidores sirvieron como una referencia para ellos. Por el lado de las empresas que ya vendían por redes sociales desde antes de la pandemia (4) la mayoría (3) mencionó que los competidores no influyeron en su adopción.	
			Presión de los proveedores / socios comerciales	¿Cómo influyeron sus proveedores para que usted implemente las ventas a través de redes sociales? ¿Por qué?	Respecto a la presión de los proveedores, la mayoría entrevistados mencionaron que no ha tenido mayor relevancia en su proceso de adopción de ventas a través de las redes sociales. Sin embargo, un entrevistado mencionó que durante la pandemia un proveedor brindó cursos para mejorar sus capacidades y habilidades en manejo de redes sociales lo que podría significar indicios de que ellos podrían incidir en que una MYPE se prepare constantemente.	

**Tabla K1: Matriz de consistencia (continuación)**

N°	Objetivos	Factores	Variables	Indicadores	Hallazgos	Instrumentos
<b>Objetivo Específico 6</b>	Describir la percepción de la influencia del social commerce en el desempeño de las MYPES de la categoría de restaurantes de Lima Metropolitana.	Desempeño	Ventas	¿La implementación de las ventas por redes sociales influyó en el desempeño de su organización? ¿Cómo así?	Las redes sociales tienen un rol fundamental para que los restaurantes sigan vendiendo. En la mayoría de los casos, los entrevistados respondieron que la adopción del social commerce generó que sus ventas incrementaran.	Entrevistas a gerentes de MYPES de la categoría restaurantes
			Imagen de la organización		La presencia en redes sociales genera que las empresas puedan darse a conocer por sí mismas como una marca. Además, esto ayuda a mejorar el posicionamiento de la empresa y reflejar valores institucionales de la organización.	
			Alcance		A través de la implementación de este canal de venta, los restaurantes han podido contactarse mediante redes sociales con nuevos clientes a los cuales antes no tenían acceso. Con las redes sociales han podido vender a nuevos clientes llegando a vender en nuevos distritos y de esta manera, han incrementado sus clientes potenciales.	

