

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Análisis de los factores de la gestión del cambio en el contexto de la pandemia por el Covid-19. Estudio de empresas de venta de micro-movilidad en Lima

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

Ernesto Gomez Zavaleta

Asesor:

Rafael Alejandro Fernandez Concha

Lima, 2023

La tesis:

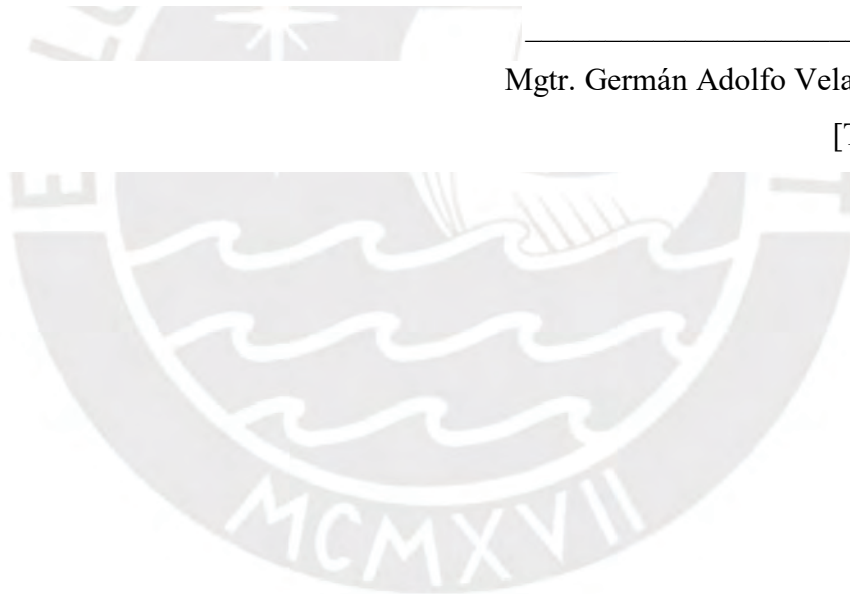
Análisis de los factores de la gestión del cambio en el contexto de la pandemia por el COVID-19. Estudio de empresas de venta de micro-movilidad en Lima

ha sido aprobada por:

Mgr. Marta Tostes Vieira
[Presidente del Jurado]

Mgr. Rafael Alejandro Fernandez Concha
[Asesor Jurado]

Mgr. Germán Adolfo Velasquez Salazar
[Tercer Jurado]




Informe de similitud

Yo, Rafael Alejandro Fernández Concha, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado “Análisis de los factores de la gestión del cambio en el contexto de la pandemia por el

Covid-19. Estudio de empresas de venta de micro-movilidad en Lima”, del autor Ernesto Gómez Zavaleta, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 8%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 13 de junio del 2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 13 de junio de 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Rafael Fernández Concha	
DNI: 41446288	Firma 
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2447-9880	

Este trabajo, así como todo en mi vida, va dedicado a mi mamá Carmen Zavaleta. Eres mi motor, ejemplo e inspiración para crecer día a día. A mis hermanos Arturo y Fernando, quienes me han dado su apoyo siempre que lo he necesitado. También quiero agradecer a mi compañero Alonso y al profesor Rafael, sin ustedes no hubiera sido posible. Por último, gracias a ti también “Charcas”, estoy seguro que desde el cielo debes estar muy feliz. Siempre estaremos juntos.

Ernesto Gómez



RESUMEN

La presente investigación busca analizar los factores involucrados dentro de la gestión del cambio en las empresas de micro-movilidad en Lima en el año 2021. En ese sentido, el estudio permitirá definir y describir los factores que intervienen dentro del proceso de cambio en las empresas de micro – movilidad.

La metodología utilizada en la investigación ha sido cualitativa, de carácter exploratoria, aplicada y de estudio de casos múltiples. La recolección de la información fue realizada a través de entrevistas semi estructuradas a expertos en la materia y a actores clave dentro de las empresas del sector retail de micro - movilidad. Para el análisis se utilizó la triangulación de datos obtenidos desde la teoría, a partir de la opinión de los expertos, y de acuerdo al trabajo de campo realizado con las empresas.

A partir de la investigación se identificó que el proceso de cambio en las empresas sujetos de estudio responde al modelo planteado en la teoría a partir de dos grandes categorías: los factores transversales (comunicación, consulta, motivación, organización y orientación) y los factores no transversales (persona, evolución, educación, participación, integración y visión). En relación a los factores transversales, se observa que únicamente la comunicación responde en la realidad a lo planteado por la teoría: el resto de factores transversales cumplen con algunas características de manera parcial. Por el lado de los factores no transversales, la participación y la integración en las empresas destacan como aquellos componentes que cumplen con lo sugerido en la teoría y facilitan el proceso de cambio, a diferencia de los demás factores, que difieren parcialmente de lo propuesto por el autor y los expertos.

Finalmente, se identificó que la pandemia ocasionada por el Covid-19 fue un agente catalizador para que las empresas del sector retail de vehículos de micro – movilidad opten por cambiar y así poder adaptarse a la nueva realidad.

Palabras clave. Gestión del cambio, Factores del cambio, Micro movilidad, Retail.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1. Descripción del problema de investigación	3
2. Justificación	6
2.1. Social.....	6
2.2. Organizacional	6
2.3. Académica.....	7
3. Preguntas de Investigación.....	7
3.1. Pregunta principal.....	7
3.2. Preguntas específicas.....	7
4. Objetivos de Investigación	8
4.1. Objetivo principal.....	8
4.2. Objetivos específicos.....	8
5. Viabilidad de la investigación	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	9
1. Gestión del cambio.....	9
1.1. Definiciones	9
1.2. Tipos de cambios.....	10
1.3. Modelos de procesos de gestión del cambio	11
1.4. Factores de la gestión del cambio	15
1.5. Elección del modelo de la investigación.....	33
2 Estado del arte	35
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	37
1. Micro-movilidad	37
2. Micro-movilidad a nivel global	37
3. Micro-movilidad en el Perú.....	39
4. Análisis PESTEL	41

4.1. Político	41
4.2. Económico.....	42
4.3. Social.....	43
4.4 Tecnológico.....	44
4.5. Ambiental.....	46
4.6. Legal.....	47
5. Análisis de las Cinco fuerzas de Porter	47
5.1. Poder de Negociación de los Proveedores	48
5.2. Poder de Negociación de los Consumidores.....	48
5.3. Amenaza de los sustitutos.....	49
5.4. Amenaza de nuevos entrantes.....	49
5.5. Rivalidad de los competidores.....	49
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO	51
1. Planteamiento metodológico	51
1.1. Tipo de investigación	51
1.2. Alcance de la investigación	51
1.3. Enfoque de la investigación.....	52
1.4. Diseño de la investigación.....	53
2. Herramientas de recolección de información	55
3. Identificación de actores.....	56
3.1. Expertos en la materia	56
3.2. Personal de las empresas	56
4. Metodología empleada para el trabajo de investigación.....	57
4.1. La triangulación como herramienta de análisis.....	58
4.2. Tipos de triangulación	58
4.3. Metodología seleccionada	58
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN	60
1. Definición de las variables independientes.....	60
2. Procesamiento de la información recogida en el trabajo de campo	61
2.1. Analdi Paredes (comunicación personal, 28 de junio de 2021 y 03 de julio de 2021) .61	
2.2. Eder Quispe (comunicación personal, 21 de mayo de 2021).....	64
2.3. Rolando Carrazco (comunicación personal, 12 de mayo de 2021).....	67

2.4. Regina Soriano (comunicación personal, 10 de mayo de 2021)	69
2.5. Gian Falconi (comunicación personal, 13 de mayo de 2021)	72
3. Análisis por factor	74
4. Análisis de entrevistas a las empresas	78
4. 1. Factores transversales	78
4. 2. Factores No transversales	90
5. Análisis de interpretación de los hallazgos	105
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115
1. Conclusiones	115
2. Recomendaciones	119
REFERENCIAS	121
ANEXOS	130
ANEXO A: Matriz de consistencia	130
ANEXO B: Scopus	131
ANEXO C: Scopus Micro-movilidad - Retail– bicicleta	132
ANEXO D: Diccionario de códigos	133
ANEXO E: Distribución de códigos por familia	136
ANEXO F: Variables y relación con las áreas de investigación	138

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro comparativo de modelos de factores de gestión del cambio.....	33
Tabla 2: Lista de expertos entrevistados.....	56
Tabla 3: Lista de colaboradores entrevistas de las empresas.....	57
Tabla 4: Definición de factores de la gestión del cambio según el modelo de Lauer.....	60
Tabla 5: Análisis de los factores de gestión del cambio según expertos.....	74
Tabla 6: Principales citas de la familia: Condiciones para una comunicación efectiva.....	79
Tabla 7: Principales citas de la familia: Comunicación a lo largo del proceso de cambio.....	80
Tabla 8: Principales citas de la familia: Superación de la resistencia mediante la comunicación.....	81
Tabla 9: Principales citas de la familia: Condiciones para una consulta efectiva.....	82
Tabla 10: Principales citas de la familia: Consultoría en procesos de gestión del cambio.....	83
Tabla 11: Principales citas de la familia Componentes de la motivación.....	85
Tabla 12: Principales citas de la familia Condiciones para la organización efectiva del proyecto.....	86
Tabla 13: Principales citas de la familia selección de métodos para la organización del proyecto.....	87
Tabla 14: Principales citas de la familia manejar la incertidumbre.....	89
Tabla 15: Principales citas de la familia Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional.....	90
Tabla 16: Principales citas de la familia el óptimo modelo mixto de liderazgo.....	91
Tabla 17: Principales citas de la familia componentes de un liderazgo transformacional.....	92
Tabla 18: Principales citas de la familia condiciones para una evolución efectiva.....	93
Tabla 19: Principales citas de la familia selección de métodos para la evolución.....	93
Tabla 20: Principales citas de la familia condiciones para una educación efectiva.....	95

Tabla 21: Principales citas de la familia Selección de métodos de educación.....	96
Tabla 22: Principales citas de la familia condiciones para una participación efectiva.....	98
Tabla 23: Principales citas de la familia selección de métodos de participación.....	99
Tabla 24: Principales citas de la familia Condiciones para integraciones efectiva.....	100
Tabla 25: Principales citas de la familia selección de métodos para la integración.....	101
Tabla 26: Principales citas de la familia condiciones para visiones efectiva.....	102
Tabla 27: Principales citas de la familia selección de métodos para formular visión.....	103
Tabla 28: Resumen del análisis de interpretación de los hallazgos.....	113



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de factores de desempeño y cambio en la organización - Burke y Litwin....	18
Figura 2: Modelo de los doce factores de éxito en los procesos del cambio –Gerhardt y Fischer.....	19
Figura 3: Modelo de diez factores clave en la gestión eficaz del cambio-Paton y McCalman...22	
Figura 4: Modelo de factores clave para alcanzar el cambio – Chaffey.....	28
Figura 5: Modelo de factores de la gestión del cambio – Lauer.....	30
Figura 6: Método del estudio de casos.....	54



INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad analizar los factores de la gestión del cambio en las empresas de micro-movilidad en Lima en el año 2021. Bajo este marco, el cambio es entendido como el proceso continuo dentro de las actividades cotidianas surgido en las empresas con el propósito de mejorar su eficiencia, crear nuevas oportunidades y conseguir los objetivos en aprovechamiento de los nuevos recursos digitales o tecnológicos. En el estudio se analiza los factores que se manifiestan dentro de este proceso de cambio surgido en las empresas de sector retail de vehículo de micro – movilidad en el Perú.

Para aproximarnos al estudio, en el primer capítulo se describen la relevancia de la problemática empírico. También se presenta la justificación del análisis a nivel social, organizacional y académico. Asimismo, se plantean los objetivos de la investigación.

En el segundo capítulo se desarrolló el marco teórico a través de la descripción del principal concepto teórico presentes en la investigación: la gestión del cambio. Además, se desarrollaron los tipos de cambio, los modelos de procesos de la gestión del cambio y los factores para generar un proceso exitoso. De esta manera se fundamenta la elección del modelo teórico a seguir en los siguientes capítulos. El modelo de Thomas Lauer es el ideal puesto que además de adaptarse al contexto y sujetos de estudio, se orienta más a la descripción de los factores y no busca generar una correlación entre ellos, cumpliendo con el propósito de la investigación.

En el tercer capítulo se presentaron los eventos contextuales más relevantes referidos al entorno el cual se desarrolló el estudio. En principio se desarrolla el sector micromovilidad en sus distintas facetas, partiendo de lo global hasta llegar a la realidad nacional. Además se desarrolla evalúa el macro entorno y el micro entorno en el cual se desenvuelven las empresas.

En el cuarto capítulo se desarrolló el marco metodológico de la investigación, aquí se menciona el alcance, el diseño metodológico y las técnicas de recolección de información. De esta manera se detalla que la investigación sea de carácter exploratorio, cualitativa y de estudio de casos múltiple. Para la recolección de la información se recurrirá a fuentes secundarias en primer lugar, pero también a fuentes primarias mediante entrevistas semi estructuradas a los principales actores dentro de los sujetos de estudio y a personajes con experiencia y conocimientos sobre el tema.

En el quinto capítulo se procedió a realizar el análisis de la investigación. Para ello se presentarán los hallazgos obtenidos a raíz del trabajo de campo realizado a cinco expertos en la gestión del cambio, así como a cinco empresas del sector micro - movilidad. Para conseguir que los resultados del análisis sean críticos y con gran potencial de aprendizaje para las empresas del sector interesadas en emprender el cambio se optó por triangular la información entre la teoría, los expertos y las empresas elegidas.

Finalmente, basándose en los resultados del análisis realizado previamente, en el último capítulo se presentan las conclusiones de la investigación, también relacionando la data teórica con la obtenida en el trabajo en campo; del mismo modo las recomendaciones presentadas para las empresas del sector micro – movilidad como para futuras investigaciones.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se presentarán todos los aspectos relacionados al planteamiento del problema. Primero, se detalla la descripción del problema que promueve el desarrollo de esta investigación. En segundo lugar, se presenta la justificación que explica la relevancia de la investigación a nivel social, organizacional y académico. En tercer lugar, se tiene un apartado que contiene las preguntas que surgen a raíz de la problemática. En cuarto lugar, se exponen los objetivos de investigación y, por último, se menciona la viabilidad.

1. Descripción del problema de investigación

Actualmente, países de todo el mundo afrontan una situación crítica en diferentes aspectos, entre ellos el sanitario debido a la propagación del virus COVID-19. En dicho aspecto, a nivel mundial, las personas han tomado medidas de prevención con el fin de evitar el contagio del virus como, mantener al menos un metro de distancia con otra persona, practicar la higiene respiratoria y la de manos (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2020). Por otro lado, se aplicaron, de manera temporal, cuarentenas y cierres de comercios no esenciales con el fin de evitar un aumento en la cantidad de infectados. Sin embargo, se mantuvo la necesidad de transporte para la adquisición de bienes básicos y para la asistencia a los centros de trabajo cuya naturaleza lo requería. En este sentido, el sector transporte se vuelve pieza clave en la tarea de reactivar las economías y frenar la propagación del COVID-19 (Ardila, 2020).

Asimismo, dentro del rubro de transporte es clave reconocer que existen problemas de carácter mundial, entre ellos la congestión vehicular pues, de acuerdo con Tomtom (2019) existen muchas ciudades alrededor del mundo que están por encima de los niveles aceptables en cuanto a congestión vehicular; entre ellas, ciudades de países como Filipinas, India, Rusia, Colombia y Perú. Dicha congestión ha continuado convirtiéndose en un fenómeno de horas pico durante toda la semana generando diversos problemas para el ciudadano, por lo que una alternativa de transporte como la micro-movilidad se vuelve necesaria. Así, la micro-movilidad compartida o privada ha estado siendo empleada desde hace unos años en respuesta al problema mencionado. Del mismo modo, dada la medida de distanciamiento mencionada por la OMS, los vehículos de micro-movilidad cumplen con esta sugerencia y evita posibles focos infecciosos en otros medios de transporte.

De acuerdo con lo expuesto líneas arriba, la micro-movilidad contribuye con dos problemas latentes en la sociedad: salud y transporte. En un mundo de “nueva normalidad” posterior a la cuarentena las soluciones de movilidad deben garantizar modos de transporte seguros y saludables, de la mano con la intervención de las autoridades competentes (Parlamento Europeo, 2020).

Dentro del escenario planteado, las organizaciones dentro del rubro de micro-movilidad se han venido enfrentando a diversos retos organizacionales, modificados o acrecentados a raíz de la pandemia, para continuar generando valor. El COVID-19 ha acelerado la velocidad de transformación y el ritmo del cambio, obligando a los rezagados a apresurarse para igualar a los líderes digitales (Zelada, 2020). Es preciso señalar que, los constantes cambios en las necesidades de los clientes, así como las condiciones del mercado, fomentan la necesidad de un rápido cambio tecnológico para que las empresas mantengan su competitividad en la industria (Bizagi, 2017), fomentando oportunidades de creación de valor resultantes de nuevas combinaciones de información, configuración de transacciones innovativas y la reconfiguración de recursos, capacidades, roles y relaciones con los diversos grupos de interés (Amit y Zott, 2001).

En este punto es preciso indicar que las empresas que no se adaptan a las nuevas necesidades del mercado y optan por evolucionar se vuelven cada vez menos competitivas. En otras palabras, las empresas que se oponen al cambio hacen un mal uso de sus recursos, consumen tiempo innecesario en procesos manuales y se vuelven ineficientes para conocer las necesidades de sus principales grupos de interés. A largo plazo, estos factores limitantes inciden en el alcance que pueda lograr la empresa, la sostenibilidad se ve perjudicada y el crecimiento o la rentabilidad del negocio se estancan (Angel, 2019).

La globalización, la cual se ha visto acentuada en los últimos años, ha hecho que empresas alrededor del mundo deban competir ofreciendo productos y servicios desde distintos puntos de origen. Es así que los flujos digitales están aumentando, transmitiendo información, ideas e innovación en todo el mundo y ampliando la participación en la economía global (McKinsey Global Institute, 2016).

Asimismo, el cambio en las empresas tiene un impacto significativo en las interacciones del negocio, como la experiencia del cliente, la cual involucra la habilidad para mantener buenas relaciones; un buen manejo de la experiencia puede mantener relaciones comerciales positivas con la empresa, o bien podría deshacerlas (Behare y Shah, 2018).

Por el contrario, se considera que no adaptarse y cambiar de manera oportuna limita a las organizaciones a contar con nuevas herramientas y tecnología para poder responder de manera idónea ante los distintos escenarios. De acuerdo con McKinsey y Company (2018), tanto la adopción de herramientas digitales que faciliten el acceso a la información para toda la organización, así como la implementación de tecnologías digitales de autoservicio para los empleados y socios, duplica las probabilidades del éxito para la compañía.

A pesar de entender la necesidad de cambiar, la realidad es que la mayoría de estas fracasan; el 70% de los programas para el cambio no alcanzan los objetivos establecidos (Bucy, Finlayson, Kelly y Moye, 2016); por ello, se hace necesaria una adecuada gestión del cambio para la empresa y más estudios empíricos relacionando ambas variables, debido a su escasez (Osmundsen, Iden y Bygstad, 2018). Según Naghibi y Baban (2011), los cambios estratégicos, así como su implementación, llegan a ser vitales para las organizaciones, considerando el tiempo; y el papel de la persona que lo dirige (Christensen, Overdorf, Tushman y Nadler, 2000). De esta manera, las empresas pueden dirigir los cambios necesarios hacia una sostenibilidad competitiva (Duque, 2014).

Por ello, la gestión del cambio es aquel medio que debe potenciarse más dentro de un contexto con alta incertidumbre. El reconocimiento y aplicación de aquellos factores que la promueven, puede ser el diferencial para las empresas en este rubro, pues el éxito del proceso requiere del desarrollo de una vasta gama de capacidades por parte de la organización, las cuales variarán en importancia según las necesidades específicas de esta y el contexto comercial (Reis, Amorim, Melão y Matos, 2018). Estos factores parten de distintos modelos propuestos a lo largo de la historia, lo cual comprueba que no existe un consenso total sobre la lista de aquellos que se consideran clave para el proceso de cambio, teniendo en cuenta siempre el contexto en el cual se desenvuelve la organización.

Es preciso señalar que es común que las empresas tengan un panorama general de aquellos factores que influyen en la gestión del cambio; sin embargo, se considera importante desarrollar un análisis que vincule el proceso como tal con aquellos factores que estén involucrados dentro del mismo, con el objetivo de que les sea útil a las empresas del sector para la implementación y priorización de sus estrategias.

2. Justificación

2.1 Social

La presente investigación tiene como fin profundizar en el análisis de aquellos factores involucrados dentro de la gestión del cambio. Desde un enfoque social, la información proporcionada permitirá que las empresas del sector micro-movilidad mejoren el enfoque previo a la formulación de planes estratégicos de cambio, así como en la implementación de los mismos con el fin de que sus acciones repercutan en mejores servicios o productos para beneficio de los usuarios.

Con ello, se busca que empresas del sector puedan formular sus objetivos, tanto a corto como a largo plazo, pensando en un bienestar social que contribuirá a su vez, en sus operaciones y estabilidad en el mercado. Asimismo, se logrará satisfacer, de cierta manera, la necesidad de mantener informado a un rubro que tiene mucho potencial de cara a la situación sanitaria que vive el Perú y el mundo.

Cabe recalcar que, las ciudades deben reducir la contaminación, la congestión y ruido mientras satisfacen las demandas de movilidad de una población en crecimiento y de una economía moderna (EY, 2020). Es por ello que, las empresas de micro-movilidad en el Perú tienen un rol fundamental dentro de las soluciones a los problemas mencionados y al transporte urbano en general.

2.2 Organizacional

A nivel organizacional, esta tesis busca brindar conocimiento al sector de estudio para que pueda responder a un entorno cada vez más complejo dada la crisis económica y social causada por el COVID-19.

De esta manera, se buscará que las empresas puedan considerar aquellos factores claves requeridos dentro la gestión del cambio que les sirven como medio para lograr responder a situaciones previstas en el entorno digital y, sobre todo, a aquellas que suceden de un momento a otro.

A partir de ello, se buscará que este conocimiento sirva para que otras empresas del sector, que busquen una sostenibilidad competitiva, empleen el presente análisis para la toma de decisiones, sin buscar proponer una generalización, pues las circunstancias de cada una dependerá del lugar y momento donde se encuentren operando. De modo que, proporcionar un

panorama más amplio de los factores de la gestión del cambio podría ayudarlos a afrontar dificultades y así adaptarse a diferentes situaciones.

2.3 Académica

Desde el enfoque académico, la presente investigación tiene como objetivo brindar mayor conocimiento acerca de las categorías de factores de la gestión del cambio en el rubro de micro-movilidad. Actualmente existen referencias bibliográficas relacionadas a estos temas; sin embargo, dentro del mercado peruano son limitados dado que son pocos los estudios que los abordan desde una perspectiva holística. Luego de realizarse la búsqueda en la plataforma Scopus de las categorías principales “factors”, “change management se obtiene que las categorías a estudiar cuentan con 2203 artículos. Con la finalidad de profundizar en la búsqueda y obtener mejores resultados, hasta el 2021, solo el 35% de los artículos se encuentran dentro del área de gestión. A esta búsqueda se le añadió la región Perú como término clave, y como resultado se obtuvo solo 3 artículos (ver Anexo B).

De esta manera, es válido concluir que el conocimiento proporcionado en este trabajo será clave y tratará aspectos en relación a los tipos de cambio, así como los factores mencionados entre los que están el liderazgo, retención, compromiso de los empleados, entre otros.

Con los hallazgos y el análisis dentro de esta tesis se generará un mayor interés en los temas mencionados; del mismo modo, que sirva de base para futuras investigaciones académicas.

3. Preguntas de Investigación

A continuación se presenta la pregunta principal, así como las específicas de la investigación.

3.1 Pregunta principal

¿Cómo se caracterizan los factores de la gestión del cambio en las empresas de micro-movilidad en Lima en el año 2021?

3.2 Preguntas específicas

- ¿Cómo se caracterizan los factores transversales (organización de proyectos, comunicación y consulta), la orientación y la motivación en las diferentes fases del proceso del cambio en las empresas de micro-movilidad en Lima en el año 2021?

- ¿Cómo se caracterizan los factores no transversales (liderazgo, visión, evaluación, educación, participación e integración) en las diferentes fases del proceso del cambio en las empresas de micro-movilidad en Lima en el año 2021?

4. Objetivos de Investigación

A continuación se presenta el objetivo general y los objetivos secundarios de la investigación.

4.1 Objetivo principal

Analizar los factores de la gestión del cambio en las empresas de micro-movilidad en Lima en el año 2021.

4.2 Objetivos específicos

- Analizar los factores transversales del cambio (organización de proyectos, comunicación y consulta), la orientación y motivación en las empresas de micro-movilidad en Lima en el año 2021.
- Analizar los factores no transversales del cambio (persona, visión, evaluación, educación, participación e integración) en las empresas de micro-movilidad en Lima en el año 2021.

5. Viabilidad de la investigación

La investigación es viable debido a que existe suficiente información sobre los principales ejes temáticos de la investigación y sobre el contexto en el que se desarrolla la misma.

Por otro lado, respecto a las empresas sujeto de estudio, se cuenta con la colaboración de las organizaciones seleccionadas, las cuales se encuentran dispuestas a brindar la información necesaria para realizar esta investigación; asimismo, se confirma también el apoyo por parte de los expertos en gestión del cambio para poder realizarles entrevistas semiestructuradas con el fin de ahondar en el conocimiento de las variables de estudio.

Cabe mencionar que para realizar este estudio no se incurre en costos elevados ya que principalmente se emplea el uso del tiempo de los investigadores, así como el de los entrevistados.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se describirá el principal concepto teórico que sostiene a la presente investigación: la gestión del cambio. Se definirá su concepto, tipos de cambio, los modelos de procesos de la gestión del cambio y los factores clave para generar un proceso exitoso. Por último, se expondrá la relación del Estado del Arte.

1. Gestión del cambio

1.1 Definiciones

De acuerdo con Rothwell, Stavros y Sullivan (2015), la gestión del cambio es una disciplina que reúne conocimientos de muchas otras, entre ellas la psicología, las ciencias del comportamiento, gestión de procesos, gestión de proyectos y ciencias sociales. Los autores mencionan que la disciplina contribuye a que se adecúen las formas de trabajar para así, alcanzar los objetivos establecidos inicialmente, formalizado a través de procesos, herramientas, roles y funciones, que forman parte clave del cambio exitoso.

Por otro lado, Moran y Brightman (2001) consideran que el enfoque principal que tiene la gestión del cambio es el de las personas como núcleo del mismo. Los autores indican que gestionar el cambio implica renovarse para poder atender la variación de las necesidades de los distintos actores internos y externos de la organización, teniendo principalmente, en consideración el manejo de las personas y sus tres principales impulsores: el propósito u objetivo que se tiene, la identificación que sienten con el cambio a realizarse y el conocimiento o habilidades que pueden requerir. Del mismo modo, David (2013) reafirma la necesidad de gestionar el rechazo natural que sienten las personas ante cualquier amenaza de cambio que pueda desestabilizar la inercia natural de la empresa. Adicionalmente, Soriano (2016) indica que gestionar el cambio implica no solamente enfrentar las resistencias naturales al cambio, sino también minimizar los riesgos y reducir las diferencias que pueden surgir a partir de la ejecución de lo proyectado en el momento de la planeación.

Por otro lado, Ngang (2019) indica que el cambio es la disciplina a seguir por los líderes de la organización con el fin de que sepan cómo preparar, equipar y brindar apoyo a los subordinados y se adopte el cambio de manera exitosa alcanzando los objetivos planteados. Así, Silva, Carrasco y Vega (2018) indican que para conseguirlo es necesario lograr un alto grado de convencimiento y vinculación entre los gerentes y los empleados.

De acuerdo con lo mencionado, para la presente investigación se entenderá que la gestión del cambio es la capacidad de llevar una organización de un estado inicial a uno deseado teniendo en cuenta que las personas son el centro de la misma y quienes finalmente determinarán si el cambio se realizará de manera exitosa o no.

1.2 Tipos de cambios

Los cambios se pueden dar de distintas maneras dependiendo de las circunstancias de cada organización y su capacidad para poder hacerle frente. De acuerdo con Burnes (2005) existen dos aproximaciones predominantes en cuanto a los tipos de cambio que se presentan. Por un lado, está el cambio planeado, el cual, como lo indica la categorización, hace referencia a aquellos cambios que han sido previamente planificados habiendo tenido un análisis previo orientado a conseguir un objetivo determinado. Además, están los cambios emergentes que son aquellos que brindan una respuesta rápida a situaciones imprevistas que se pueden presentar en el contexto de la empresa.

Por otro lado, de acuerdo con Rothwell, Stravos y Sullivan (2015) se pueden determinar cambios de tres formas diferentes: el cambio de desarrollo, el cambio de transición y el cambio transformacional. El primero de ellos hace referencia al desarrollo de habilidades, procesos, desempeño y condiciones labores que ya se estaban realizando, las cuales llevan a que las personas alcancen y crezcan profesionalmente. En segundo lugar, el cambio de transición, a diferencia del anterior, propone reemplazar lo ya existente con algo nuevo, y no desarrollarlo. Es importante para este tipo de cambio la existencia de una gestión de proyectos adecuada que logre comprometer y alinear a los actores involucrados dentro del cambio. Por último, con el cambio transformacional la organización busca realizar un cambio radical a raíz de las demandas del mercado y su alta volatilidad. El autor indica que el cambio es difícil de iniciar ya que no se sabe por dónde iniciar, ni tampoco las formas en cómo realizarlo; estas últimas, por lo general, se generan y adaptan en el proceso. Cabe destacar que, la dinámica humana es el factor más importante a considerar debido a que, este cambio genera ajustes en la consciencia, mentalidad y cultura de las personas; lo cuales, esta vez, no puede ser alcanzados solo a través de la gestión de proyectos. Finalmente, el autor recalca la importancia del líder, el cual debe estar presente promoviendo el cambio desde dentro de la organización.

Por otra parte, Mintzberg, Quinn y Voyer (1996) consideran que los cambios pueden ser incrementales o estructurales. Por un lado, en el primer caso tienden a producirse en un mediano

plazo (dos años aproximadamente) y van alineados a la estructura definida de la empresa; mientras que, los cambios estructurales tienden a ser más radicales y generar más rechazo en los colaboradores.

Desde otro punto de vista, los tipos de cambio también se pueden dividir en función del programa que se desea aplicar: a toda la organización o a un área o proceso en específico (Ngang, 2019). En el caso de la primera, se hace referencia a un cambio sistemático el cual implica un esfuerzo en toda la organización en varios niveles de la misma; mientras que el segundo, puede hacer referencias a un proyecto específico el cual requiere de un programa de control de cambios o la proporción o inclusión de herramientas y procesos para manejarlo (Ngang, 2019).

Finalmente, de acuerdo con Daft (2011) se pueden considerar a los cambios de cuatro formas diferentes. En primer lugar, se presenta el cambio en la tecnología el cual se sostiene en las modificaciones dentro del proceso de producción o en su base de conocimiento. En segundo lugar, figura el cambio en el producto o servicio, enfocado en las adaptaciones de lo ya realizado, mejorando fallas o generando líneas nuevas. En tercer lugar, se presentan los cambios en la estrategia y estructura, que incluyen la gestión y supervisión de la organización. Por último, se encuentran los cambios en la cultura, los cuales abarcan desde la transformación de los valores y comportamiento de los colaboradores, hasta el reforzamiento de conductas ya establecidas.

Existen distintas formas de categorizar los tipos de cambio, los cuales en muchos casos no se prevén o no se saben gestionar; sin embargo, existen distintos tipos de metodologías que han sido generadas a lo largo de la historia con el fin de hacer este proceso más llevadero. A continuación, en el siguiente apartado, se describen algunas de estas.

1.3 Modelos de procesos de gestión del cambio

A lo largo de los años, para poder generar cambios en las organizaciones, se han creado diversos modelos, principalmente estructurados, que tienen como fin llevar de manera ordenada, controlada y sistemática, la transición de un estado original, a uno deseado. A continuación, se presentan los tres principales modelos teóricos más usados en trabajos de investigación:

1.3.1. Modelo del proceso de cambio - Kurt Lewin (1940)

El modelo propuesto por este autor radica en la presentación de tres pasos para el cambio: Descongelar, Cambiar y Congelar, estableciendo que esta es una modificación de las fuerzas que buscan mantener el estatus actual de la organización.

En el primer caso, se pretende reducir las fuerzas mencionadas que se resisten al cambio. Se propone retirar las creencias y hábitos que se manejan tanto a nivel personal, como colectivo, ocasionando altos niveles de tensión. Es por ello que, se requiere estudiar la organización para determinar cuál será el punto de partida del proyecto de cambio buscado y a su vez, ir preparando a los miembros de la organización para que entiendan y acepten el cambio. Es en esta fase donde el inicio de una comunicación eficiente se vuelve crucial con el fin de lograr este gran objetivo.

En el segundo paso “cambiar”, el autor indica que se debe desplazar hacia la nueva situación o estado buscado por la organización. En esta fase se proponen nuevos procesos y valores que serán adoptados por todos los implicados, en especial, por aquellos miembros impulsores que tengan alineada la visión del cambio. Asimismo, se debe mantener la comunicación constante y realizar un seguimiento al tiempo destinado para cada actividad, estrategia y objetivo, con el fin de obtener un aumento en la productividad.

Finalmente, se presenta el paso “congelar”, el cual busca estabilizar la nueva situación. En esta fase, los cambios ya han tomado forma, se vuelve más visible el apoyo por parte de la alta dirección y el cambio se traduce en las nuevas normas, políticas, estructuras y/o cultura. Este nuevo estado se toma como regla general y se vuelve lo usual dentro del día a día, promoviendo la aceptación del sistema creado como parte de la empresa (Chaffey, 2015).

1.3.2. Modelo de los ocho pasos para el cambio - John Kotter (1995)

De acuerdo con Kotter (1995), han existido muchos fracasos para gestionar cambios en distintas organizaciones, principalmente por no seguir o saltarse una serie de pasos necesarios, creando, a veces, una ilusión de éxito efímera; sin embargo, se encuentran excepciones a la regla de los cuales se extrae la lección de que la metodología y, en especial, el tiempo dedicado son esenciales pues, muchos de estos cambios pueden durar años. A continuación, se presentan los pasos que propone:

- Establecer un sentido de urgencia: Este primer paso contribuye a despertar la motivación inicial para lograr que las personas se muevan hacia el objetivo. Kotter (1995) propone invertir mucho tiempo y energía en la construcción de este sentido antes de pasar al segundo paso.
- Formar una coalición de guía: Para proceder con este siguiente paso, se requiere de un liderazgo alto con el fin de convencer a la gente de que el cambio es necesario (Kotter, 1995).
- Crear una visión: Generar una visión se vuelve clave para que las personas puedan entender y recordar hacia dónde están yendo. Esta debe ser lo suficientemente clara para que las indicaciones o directivas brindadas tomen sentido (Kotter, 1995).
- Comunicar la visión: Luego de crear la visión, se debe proceder a comunicarla lo más que se pueda en las reuniones o actividades del día a día con el fin de que genere recordación en las personas (Kotter, 1995).
- Eliminar los obstáculos: En esta fase, pese a que los beneficios del cambio han sido expuestos y aprobados en su mayoría, existirán personas que se resistirán al cambio. Es por ello que, se debe trabajar en la identificación de los mismos y posteriormente, hacerlos tomar conciencia de lo que supone no aplicar los cambios (Kotter, 1995).
- Planificar para crear ganancias a corto plazo: Lograr y comunicar los objetivos a corto plazo alcanzados generan una motivación fuerte en el personal y evita que personas críticas al proceso continúen realizando comentarios negativos sin sustento (Kotter, 1995).
- Construir sobre el cambio: Al ser un proceso constante, el cambio requiere que exista una iteración en los procesos con el fin de continuar realizando una mejora a los cambios ya obtenidos (Kotter, 1995). Con ello se refinarán hasta alcanzar un punto en el que se deba detener y consolidar el cambio.
- Institucionalizar el cambio: Por último, para que el cambio se vuelve parte de la organización, se debe trabajar con la cultura corporativa pues, ella determinará si este nuevo estado va alineado con los valores y creencias de la empresa, lo que hará posible su institucionalización (Kotter, 1995).

El autor en mención, al igual que Kurt Lewin, propone una serie de pasos los cuales deben seguirse para obtener un cambio notable en la organización. Kotter (1995) indica que si se saltea alguno, podría afectar el proceso y por tanto, el objetivo de aumentar la competitividad de la empresa.

1.3.3. ADKAR: Un modelo para el cambio en las organizaciones – Hiatt (2006)

Hiatt (2006) indica que los cambios fallan por falta de una comunicación adecuada y por entrenamientos deficientes al personal que lo ejecutará, así como indica que el cambio se podrá dar si parte desde la perspectiva de una sola persona. A causa de ello, propone el modelo ADKAR, el cual cuenta con cinco pasos que se describen a continuación:

a. Awareness – Conciencia

En el inicio se toma en cuenta la naturaleza, el motivo y el riesgo del cambio, así como la consideración de los factores del macro y micro entorno y los intereses propios de la persona (Hiatt, 2006).

b. Desire – Deseo

En esta segunda fase, se tiene en cuenta que el cambio se dará si existe apoyo, deseo y compromiso por parte de las personas. Estas cuentan con factores intrínsecos que los motivan a decidirse por el cambio, viéndose también bastante influenciadas por las situaciones que viven (Hiatt, 2006).

c. Knowledge – Conocimiento

En cuanto al “conocimiento”, este hace referencia a la importancia del entrenamiento, información y educación que pueden tener las personas para poder realizar la gestión del cambio deseada. Es por ello que, se realiza la importancia de aquellas habilidades blandas y técnicas, metodologías, roles, procesos y sistemas que contribuirán al proyecto (Hiatt, 2006).

d. Ability – Habilidad

En esta cuarta fase, se mide la capacidad para implementar el cambio utilizando el conocimiento recogido en la fase previa (Hiatt, 2006).

e. Reinforcement - Reforzamiento

Finalmente, el reforzamiento se puede dar teniendo en cuenta dos tipos de factores: externos e internos. El primero de ellos hace referencia a los reconocimientos, recompensas y celebraciones que supervisores o la misma organización les pueden dar a los empleados por

haber realizado el cambio de manera exitosa. Por otro lado, los factores internos, van alineados con la satisfacción personal que siente cada individuo tras haber logrado el objetivo de transformación (Hiatt, 2006).

Como se pudo describir líneas arriba, los tres modelos recabados proponen de alguna manera llevar a la organización de un estado actual a uno deseado en el futuro, incorporando un marco lógico estructurado. Este cambio tiene como fin poder generar competitividad, supervivencia y mejora en sus procesos estratégicos, teniendo en cuenta que el factor principal son las personas, pues son ellas finalmente quienes lo ejecutarán y determinarán la evaluación de la gestión del cambio.

1.4 Factores de la gestión del cambio

Los factores se definen como aquellos elementos clave que son esenciales para una buena gestión y, por tanto, para los resultados de la organización (Howell, 2010). Estos pueden ser determinados y aplicados en diferentes áreas o disciplinas dentro una organización pues, cuentan con un potencial muy amplio y versátil. En la teoría relacionada a estos factores y la consecución de una exitosa gestión del cambio, se expone la necesidad de identificarlos, mejorarlos o potenciarlos ya que, ello aumenta la probabilidad de éxito en proyectos de este tipo (Fritzenschaft, 2013).

Luego de una revisión bibliográfica, se encuentra que los distintos autores definen de manera diferente los elementos o aspectos que impulsan el cambio entre ellos están factores, factores críticos, factore, factores clave, factores subyacentes, entre otros.

En este apartado, se expondrán cinco modelos considerados por los investigadores como los más resaltantes debido a que cumplen con el propósito de la investigación: contar con una combinación de características o elementos *soft* en relación a las personas y la organización, así como de considerar variables *hard* como el entorno interno y externo, elementos clave para la futura toma de decisiones del diseño de implementación de cambios (Fritzenschaft, 2013).

A continuación, se exponen los modelos de Burke y Litwin (1992), Gerhardt y Fischer (2008), Paton y McCalman (2008), Chaffey (2015) y Lauer (2020).

1.4.1. Modelo del desempeño y cambio en la organización - Burke y Litwin (1992)

El modelo propuesto por Burke y Litwin se plantea que una organización es un ente orgánico, el cual está formado por once factores diferentes divididos en transformacionales y transaccionales, los cuales forman parte del proceso de cambio.

En el grupo de variables transformacionales, se encuentran los factores Ambiente externo, Misión y Estrategia, Liderazgo y Cultura Organizacional, los cuales definen el rumbo de la organización, pues tratan procesos y características arraigadas a nivel general. Por otro lado, en cuanto al grupo de transaccionales, se encuentran los siete restantes que buscan brindar soporte al cambio a través de las unidades de trabajo o de manera individual desde los colaboradores. Este modelo de sistema abierto proporciona flujos bidireccionales los cuales retroalimentan a los factores entre sí, ocasionando que el cambio en uno de ellos repercuta en casi todos los demás.

A continuación, se presenta una descripción de los factores propuestos:

a. Ambiente externo

Hace referencia a toda condición o situación externa que influye en el desempeño de la organización (Burke y Litwin, 1992).

b. Misión y estrategia

Por un lado, la misión hace referencia al estado o condición que desea llegar la empresa; mientras que, la estrategia es cómo la organización intentará alcanzar ese propósito en un periodo de tiempo establecido (Burke y Litwin, 1992).

c. Liderazgo

Es la capacidad de proveer dirección a la organización, así como servir de modelo para el resto de los empleados (Burke y Litwin, 1992).

d. Cultura Organizacional

Es el conjunto de reglas explícitas e implícitas, principios y valores que son perdurables y determinan el comportamiento de la organización; todo ello, proporciona un sistema con un significado para los empleados (Burke y Litwin, 1992).

e. Estructura

Para poder implementar de manera efectiva la misión y estrategia, la organización establece una estructura la cual brinda claridad sobre las funciones y personas que comprenden cada área, nivel jerárquico, toma de decisiones, comunicaciones y relaciones laborales (Burke y Litwin, 1992).

f. Prácticas de gestión

Burke y Litwin (1992) aluden las prácticas de gestión como las actividades u operaciones dentro del curso normal empleando los recursos materiales y humanos con el fin de alcanzar las estrategias establecidas.

g. Sistemas

Son mecanismos y políticas estandarizadas que facilitan el trabajo, principalmente el sistema de recompensas de la empresa, el sistema de gestión de información, la evaluación de desempeño, objetivos y uso del presupuesto, al igual que la asignación de recursos humanos (Burke y Litwin, 1992).

h. Clima

El clima son las impresiones, expectativas y sentimientos colectivos de las unidades de trabajo, las cuales afectan las relaciones con los superiores y otras unidades (Burke y Litwin, 1992).

i. Motivación

Es la suma de logros, poder, afecto, descubrimiento y otros motivos que mueven a las personas a conseguir los objetivos trazados, los cuales requieren de perseverancia (Burke y Litwin, 1992).

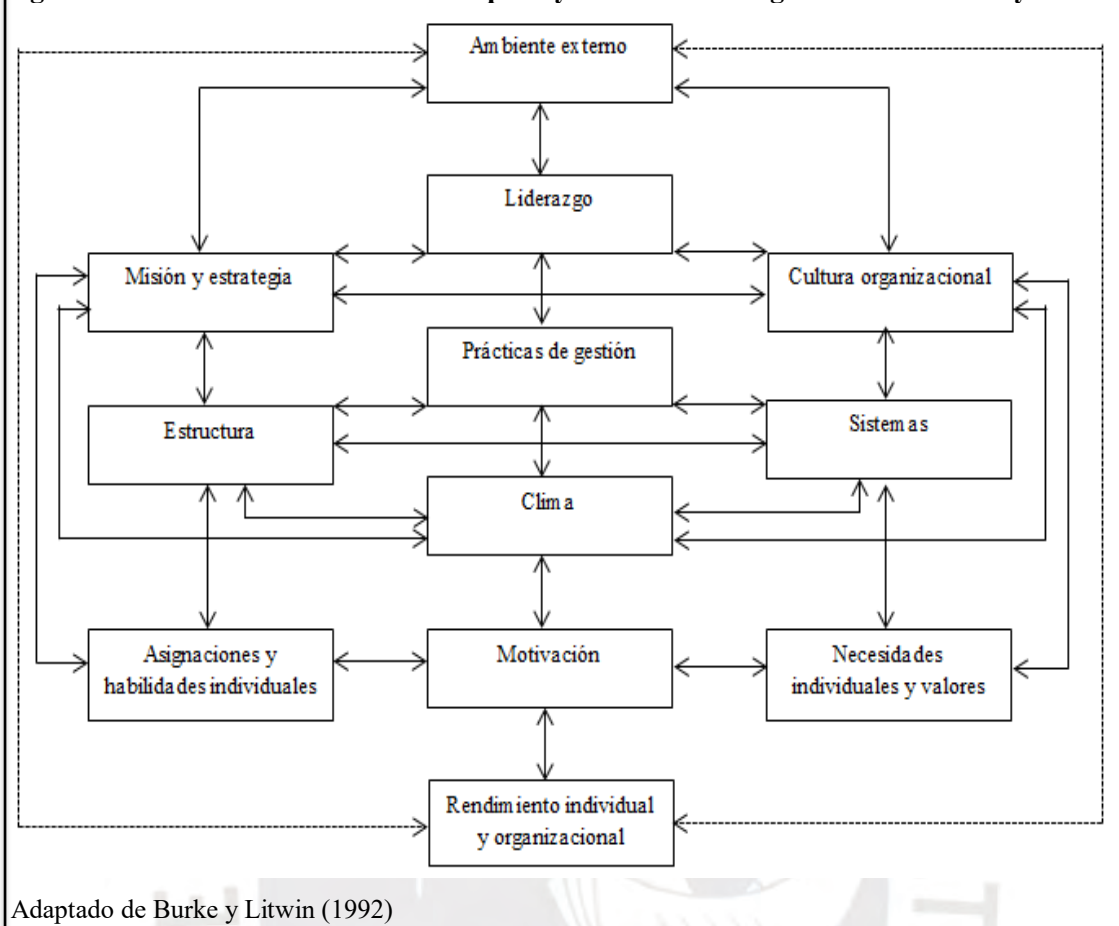
j. Necesidades individuales y valores

Hace referencia a los factores psicológicos que proveen deseo y valor para las acciones y pensamientos de los empleados; siempre y cuando, vaya alineado con funciones de un trabajo enriquecedor que genere la motivación necesaria para el empleado (Burke y Litwin, 1992).

k. Asignaciones y habilidades individuales

Son los comportamientos, habilidades y conocimiento requeridos para la efectividad en las tareas delegadas al personal, las cuales deben generar un sentido de responsabilidad (Burke y Litwin, 1992).

Figura 1: Modelo de factores de desempeño y cambio en la organización - Burke y Litwin



El objetivo principal de este modelo es establecer una relación de causa y efecto a partir de los once elementos interrelacionados que se presentan, prediciendo el desempeño individual y organizacional (Burke y Litwin, 1992). El modelo emplea factores clave importantes como el ambiente externo, factor que para el caso de la presente investigación toma mucha relevancia dado el contexto del COVID-19. Sin embargo, como su mismo autor lo indica, su grado de complejidad es alto pues, busca exponer causas que brinden efectos de manera interrelacionada lo cual hace que se aleje del fin de la investigación: presentar y describir factores de la gestión del cambio.

1.4.2. Modelo de los doce factores de éxito en los procesos del cambio – Gerhardt y Fischer (2008)

El modelo desarrollado por Gerhardt y Fischer (2008) busca establecer doce componentes críticos que estructuran el cambio y se logre obtener la confianza de las personas implicadas para la ejecución. Entre ellos están la conciencia compartida del problema, el

diagnóstico integral, coalición de gestión, la visión y los objetivos, la organización y responsabilidades del proyecto, la gestión del tiempo, ayudar a las personas a ayudarse a sí mismas, la comunicación, la supervisión, los éxitos iniciales y motivación, la flexibilidad en el proceso y la consolidación del cambio.

Figura 2: Modelo de los doce factores de éxito en los procesos del cambio –Gerhardt y Fischer.



Adaptado de Gerhardt y Fischer (2008)

A continuación, se presenta una descripción de los factores propuestos:

a. Conciencia compartida del problema

Un elemento fundamental para poder implementar exitosamente el cambio es la conciencia general del problema en todas las personas partícipes en el proceso. La gente necesita conocer de los problemas que enfrentan para poder estar dispuestos a la innovación y el cambio (Gerhardt y Fischer, 2008).

b. Diagnóstico integral del problema

El reconocimiento de las principales barreras del cambio y sus ventajas potenciales se debe realizar en el inicio del proceso, y deben estar involucrados todos los involucrados mediante estudios, encuestas, entre otras herramientas de análisis (Gerhardt y Fischer, 2008).

c. Gestión de la coalición

El compromiso y la credibilidad de los agentes del cambio es importante puesto que ello servirá de soporte y conductor del proceso. Luego de garantizar el compromiso de la alta gerencia, es clave incluir la participación activa de actores del cambio de diferentes niveles en la empresa (Gerhardt y Fischer, 2008).

d. Visión y objetivos

Mientras que la visión debe ser fácil de comunicar y atractiva para los stakeholders, los objetivos deben ser realistas, tangibles y reflejo de los beneficios que traerá el cambio. Así, se logrará la motivación necesaria en los actores involucrados en el proceso (Gerhardt y Fischer, 2008).

e. Organización y responsabilidades del proyecto

Para el cambio es vital que exista una organización profesional del proyecto, con la inclusión del personal más capacitado y apto tanto profesional, como psicológicamente. Asimismo, es necesaria la definición de los roles y responsabilidades para evitar duplicidad de esfuerzos y mejorar rendimientos (Gerhardt y Fischer, 2008).

f. Gestión del tiempo

El tiempo necesario para el cambio es transversal a todo el proceso ya que requiere definir un marco con fechas límites y personas a cargo, además de un tiempo para la adaptación a los cambios consecuentes. (Gerhardt y Fischer, 2008).

g. Ayudar a las personas a ayudarse a sí mismas

Las personas deben estar lo suficientemente motivadas con el objetivo del cambio. Además, deben contar con todos los recursos y ser capacitados en habilidades como el liderazgo y la retroalimentación para que puedan contribuir de manera positiva al proceso (Gerhardt y Fischer, 2008).

h. Comunicación

La comunicación debe ser tan pronto como sea posible para prevenir rumores e información no adecuada que dificulte el proceso. En otras palabras, debe ser en buen momento. Además, debe involucrar a los trabajadores de todos los niveles de la empresa y ser una comunicación abierta y clara, para así poder generar confianza y equidad en la comunicación con los actores del cambio (Gerhardt y Fischer, 2008).

i. Supervisión

Se refiere a un continuo acompañamiento y evaluación del proceso mientras se está llevando a cabo, y no únicamente en el final (Gerhardt y Fischer, 2008).

j. Éxitos iniciales y motivación

Los éxitos iniciales pueden reafirmar el compromiso de la gente y lograr motivarlos puesto que son la evidencia de que el cambio tendrá un impacto positivo en la organización. Además, la motivación puede afirmarse mediante incentivos y premios a los trabajadores (Gerhardt y Fischer, 2008).

k. Flexibilidad

Es el factor que le garantiza al proceso poder reaccionar ante aquello que sucede de manera inesperada o desmesurada durante el cambio (Gerhardt y Fischer, 2008).

l. Cimentación del cambio

La estabilidad posterior al cambio dependerá del grado de éxito que tuvo el proceso y de cómo este se haya llevado a cabo, positiva o negativamente. La consolidación puede ser más sólida mediante la formulación de nuevas reglas escritas y normas en la empresa (Gerhardt y Fischer, 2008).

Por otro lado, es necesario reconocer la importancia del recurso humano dentro del modelo de los 12 factores, ya que las personas con las que cuenta la organización son quienes finalmente garantizarán que el cambio pueda llevarse de manera exitosa, estando motivados y siendo aptos ante las dificultades que se enfrenten (Lopez, 2013).

Cabe destacar que, si bien el modelo postulado por Gerhardt y Fischer representa un conjunto de factores clave del proceso de cambio, este se guía del modelo del proceso de John Kotter, el cual se enfoca en los pasos para completar el cambio y no en el desarrollo de los factores en sí (Fritzenschaft, 2013). Debido a que la presente investigación se enfoca en este último tema, este modelo no se ajusta con el presente análisis.

1.4.3. Modelo de diez factores clave en la gestión eficaz del cambio - Paton y McCalman (2008)

Paton y McCalman (2008), al igual que los modelos previamente explicados, proponen un modelo de factores similares, que bien gestionados conducen a un resultado exitoso del

cambio. En otras palabras, para los autores existen diez factores que deben ser priorizados al momento de gestionar el cambio.

Figura 3: Modelo de diez factores clave en la gestión eficaz del cambio-Paton y McCalman



Adaptado de Patón y Mc Calman (2008)

A continuación se desarrollan de manera más detallada cada factor de este modelo:

a. Visión holística

Se requiere de una mirada global del proceso para generar un beneficio mayor ya que de esta manera, se garantiza de que se tomen en cuenta todos los actores involucrados en el cambio (Paton y McCalman, 2008).

b. Soporte de la alta gerencia

De no tener el soporte de la alta gerencia el proceso del cambio carecerá de visión y requerirá de un mayor esfuerzo en la búsqueda de aliados para poder ejecutar el cambio de manera exitosa. Con el apoyo de los gerentes, ellos resuelven y trabajan en favor de vencer estas barreras del cambio (Paton y McCalman, 2008).

c. Trabajo en equipo

Todo proceso de cambio requiere de un componente de trabajo multidisciplinario que garantice riqueza de perspectivas. De esta manera, se afrontan mejor los problemas que sucedan en el proceso y se generan mejores ideas para el éxito del cambio (Paton y McCalman, 2008).

d. Gestión de las personas

El crecimiento personal de sus colaboradores es la mejor manera para dirigir y mejorar el rendimiento de la empresa. Es por ello que, se debe garantizar una adecuada gestión del talento humano para generar compromiso en las personas involucradas en el cambio, enfocándose en aspectos importantes como el empoderamiento, la comunicación, la transparencia y el compromiso (Paton y McCalman, 2008).

e. Flexibilidad

Las organizaciones que sean más receptivas ante el entorno, tendrán éxito en sus procesos de cambios. Por ello, es necesario que puedan responder rápidamente (Paton y McCalman, 2008).

f. Perpetuidad

El cambio es eterno pues, siempre existirán retos que impactan a la organización y a su estabilidad (Paton y McCalman, 2008).

g. Agentes del cambio

Las personas involucradas dentro del proceso de cambio deben poseer las habilidades técnicas y personales para poder desarrollar de manera adecuada sus funciones en favor del cambio en la empresa. Mientras las habilidades técnicas requieren de conocimiento especializado y expertise en las funciones, las habilidades personales comprenden la comunicación, el trabajo en equipo, entre otras (Paton y McCalman, 2008).

h. Metodología

No existe una metodología única y universal para garantizar el éxito del proceso. Este factor se refiere a la forma de alinear los pasos para poder llegar a la situación deseada (Paton y McCalman, 2008).

i. Compromiso con el cambio

Es un factor que se consigue a través de comunicación y transparencia. En contraste, cuando la gente se siente forzada a contribuir con el cambio suele mostrarse indiferente o resiliente (Paton y McCalman, 2008).

j. Diversión, retos y oportunidades

Se refiere al factor psicológico que emerge de las personas cuando se enfrentan a una dificultad. En este caso, la respuesta esperada es positiva debido a la necesidad que sienten de sacar lo mejor de sí mismas en orden de superar esta dificultad (Paton y McCalman, 2008).

Más allá de los factores descritos previamente el autor del modelo destaca la importancia de otros componentes necesarios para que el cambio sea exitoso: la necesidad de mantener un margen de competitividad del mercado, el deseo de ser mejor y de ser una mejor organización. La importancia de este modelo radica en que la gestión del cambio representa un reto brindando la oportunidad de aprender y contribuir con los objetivos de la organización.

1.4.4. Modelo de factores clave para alcanzar la gestión del cambio - Chaffey (2015)

Dave Chaffey (2015) indica que se debería aprender de los pioneros en transformación y gestión de riesgos para poder alcanzar un cambio exitoso, el cual es considerado difícil para las organizaciones en general, hoy en día. Asimismo, el autor considera como requisitos de un negocio el uso de sistemas de información y métodos de trabajo nuevos, los cuales van alineados a la resistencia que existirá por parte de los empleados involucrados en el cambio propuesto, pues existen costumbres arraigadas a los procesos establecidos.

De esta forma, para enfrentar el reto del cambio el autor propone la creación de un plan que incluya cuatro palancas de cambio y cuatro factores descritos a continuación:

a. Palancas de cambio

a.1. Mercado y modelos de negocio

La palanca inicial consiste en el análisis y monitoreo constante de la situación del mercado a nivel macro y micro. Mediante estas acciones se podrán exponer aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la organización con el fin de establecer las mejores estrategias para el negocio, el marketing y los sistemas de información (Chaffey, 2015).

En el caso del entorno macro, hace referencia a la importancia que se le da a los factores tecnológicos, relacionados a la innovación y las tendencias; factores sociales, como la opinión pública, la moral y la ética; e internacionales o también propios del país, como factores económicos, legales y culturales, para lo cual se requiere de agilidad estratégica para recoger las oportunidades y amenazas presentadas y seleccionar la opción estratégica apropiada (Chaffey, 2015).

Por otro parte, en el micro-entorno, se alude a un análisis que incluya la relación con los proveedores, competidores, intermediarios y clientes. Para el caso de estrategias en el canal de ventas digital, la mayor influencia está en este entorno pues, se ve afectado de gran manera por las necesidades del cliente y los servicios que se le proveen (Chaffey, 2015). Además, Chaffey (2015) recalca la importancia de temas como las estructuras de los canales de venta (desintermediación, re-intermediación y contra-mediación), la posición de la empresa frente a las negociaciones, las interacciones con el cliente a través de múltiples canales y los flujos de información.

Por otro lado, en cuanto a los modelos de negocio, es esencial generarlos o refinar los existentes para alcanzar una ventaja competitiva (Chaffey, 2015). Asimismo, el autor plantea tres perspectivas para revisar la posibilidad de emplear las siguientes alternativas de modelos de negocio: Perspectiva de acuerdo a la posición en el mercado, Perspectiva de acuerdo a la generación de ingresos y Perspectiva por acuerdos comerciales. Además, se resalta que, para proceder con la reformulación o creación de un modelo de negocio competitivo y de las estrategias correspondientes, es necesario que se identifiquen a los grupos de interés claves para desarrollar tácticas que posibiliten un trabajo adecuado con ellos (Chaffey, 2015).

a.2. Procesos del negocio

En esta siguiente palanca, se encuentran los procesos, los cuales son un conjunto de procedimientos y actividades que colectivamente buscan un objetivo (Chaffey, 2015). Estos procesos se pueden manejar bajo un enfoque respaldado por herramientas de software que tiene como fin aumentar la eficiencia y mejorar los flujos de información entre los empleados (Chaffey, 2015).

a.3. Estructura organizacional y cultura

En la tercera palanca, se considera a la estructura organizacional, la cual hace referencia a la forma en la que se organizan las áreas dentro de la empresa. Es en estos entornos

cambiantes donde las estructuras organizacionales tienen que variar; en algunos casos, se suelen crear áreas específicas destinadas a la venta online o de innovación que buscan la mejora continua en la organización (Chaffey, 2015). Dependiendo del tamaño y flexibilidad de la organización, se busca implementar la estructura más eficiente.

Por otro lado, Chaffey (2015) complementa esta palanca de cambio con la cultura entendida como aquellos valores compartidos, reglas no escritas y suposiciones dentro de la empresa, así como las prácticas que todo el grupo comparte.

a.4. Infraestructura tecnológica

La infraestructura se define como la arquitectura de software, hardware, contenido y datos empleados para brindar los servicios de comercio electrónico a los clientes, socios y empleados (Chaffey, 2015).

Existen diferentes componentes de la arquitectura digital que funcionan como capas con interfaces definidas que van en forma secuencial. Comenzando por los servicios digitales del negocio, seguido de los software de sistemas, transporte o red, almacenamiento y finalmente, el contenido y datos (Chaffey, 2015).

Además, el autor indica que la infraestructura cuenta con elementos que deberían ser gestionados, divididos en la red externa e interna de la organización. En cuanto a la red externa, se refiere a las aplicaciones que contribuyen con la gestión de clientes, socios e intermediarios; mientras que, la red interna se compone del desarrollo de aplicaciones y del legado, gestión de datos, así como de servidores web, aplicaciones y de base de datos corporativos (Chaffey, 2015).

b. Factores de éxito

b.1. Compromiso del liderazgo

Según Cope y Waddell (2001), quienes estudiaron el proceso de implementación de comercio electrónico en distintas organizaciones, el rol del líder dentro del cambio debe contar con 4 características clave. En primer lugar, ser un líder colaborativo, para que las personas se vean más participativas dentro del proceso, lo cual contribuirá a establecer los cambios y habilidades requeridas para un proceso exitoso. En segundo lugar, ser un líder que siempre tome las decisiones en base a los inputs recibidos de los colaboradores. En tercer lugar, ser un líder en el cual los empleados confíen y se sientan incluidos dentro del proceso. Finalmente, ser un líder que pueda tomar decisiones con los limitados recursos que encuentre.

Por otro lado, Hayes (2018) señala cómo debería ser el estilo de comunicación de un líder dentro del cambio: debe ser una comunicación bidireccional, en donde se garantice que los colaboradores no solamente reciban el mensaje propuesto por la gerencia, sino que además se busque un feedback constante que enriquezca el proceso. También, debe tener en cuenta la importancia de cada actor para buscar las mejores influencias y resultados posibles. Asimismo, la información debe ser clara y fácil de entender para que todos los miembros puedan contribuir al éxito del cambio. Además, la comunicación debe ser transmitida por los mejores canales posibles, para garantizar que el mensaje pueda llegar de manera transparente a los actores involucrados.

b.2. Gestión de proyectos

La gestión de proyectos requiere estar bajo el control de un grupo independiente conformado por personas que lo ejecuten y a su vez, trabajen junto con el área de administración de la empresa. De esta manera, se garantizará la generación de conocimiento clave y un análisis de los patrocinadores del proyecto (Chaffey, 2015).

Por otro lado, según Chaffey y Wood (2005) para tener una mejor gestión del proyecto es necesario enfocar el análisis en cuatro elementos clave: la duración (tiempo de ejecución), el esfuerzo (trabajo requerido), los recursos (logística necesaria) y el costo (presupuesto general).

Para reforzar la gestión de proyectos existen múltiples herramientas de análisis como el Diagrama de Gantt o el diagrama de redes. El primero de ellos permite supervisar la ejecución del proyecto en tiempo y cumplimiento, y el segundo, permite identificar el grado de dependencia entre las actividades que requiere el proyecto. En suma, estas herramientas facilitan la gestión del mismo y aseguran mejores resultados (Chaffey, 2015).

b.3. Adquisición y retención de empleados

Este factor se enfoca en la importancia que tiene para la empresa evitar perder empleados de valor y resolver los problemas que plantea la resistencia al cambio. (Alshamlan, 2006). Por un lado, la adquisición y retención de empleados requiere que el líder del cambio tenga la capacidad de orientar los planes de comunicación de la organización hacia las necesidades de los empleados (Alshamlan, 2006).

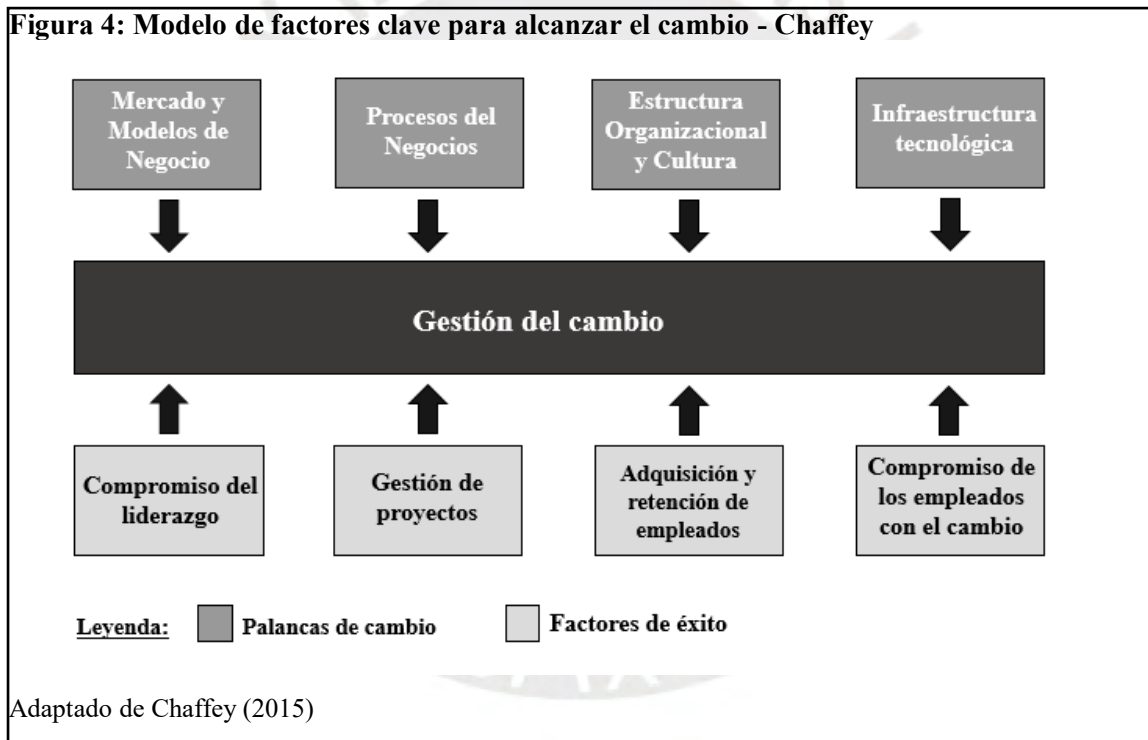
Por otro lado, los problemas de la retención de empleados puede ser solucionados mediante el entrenamiento y la implementación de programas enfocados en la capacitación y

desarrollo de los actores del cambio (Alshamlan, 2006). Asimismo, una política de recompensas adecuada contribuye también con mejorar la retención de empleados de la empresa.

b.4. Compromiso de los empleados con el cambio

La visión es fundamental al momento de planificar el cambio, puesto que debe incluir al trabajador como parte del objetivo. De conseguirlo se logrará la motivación necesaria para que el trabajador pueda desarrollar sus habilidades en favor de la empresa (Chaffey y Wood, 2005)

De esta manera, Chaffey y Wood (2005) indican que con el planteamiento de una visión adecuada, se logrará vencer la resistencia al cambio inherente a las personas involucradas en el proceso. A su vez, estas personas, al sentirse incluidas dentro del objetivo final, se sienten motivadas, y se ven más involucrados con el cambio (Chaffey, 2015)



El modelo propuesto busca el cambio de la empresa, de un estado común a uno digitalmente avanzado, considerando factores de éxito lo suficientemente amplios para ser revisados en cualquier tipo de empresa o caso. Asimismo, las palancas como el mercado y la cultura se consideran claves debido a que la búsqueda del cambio considerada en esta investigación va más allá de la búsqueda exclusiva de digitalizar procesos. Sin embargo, la

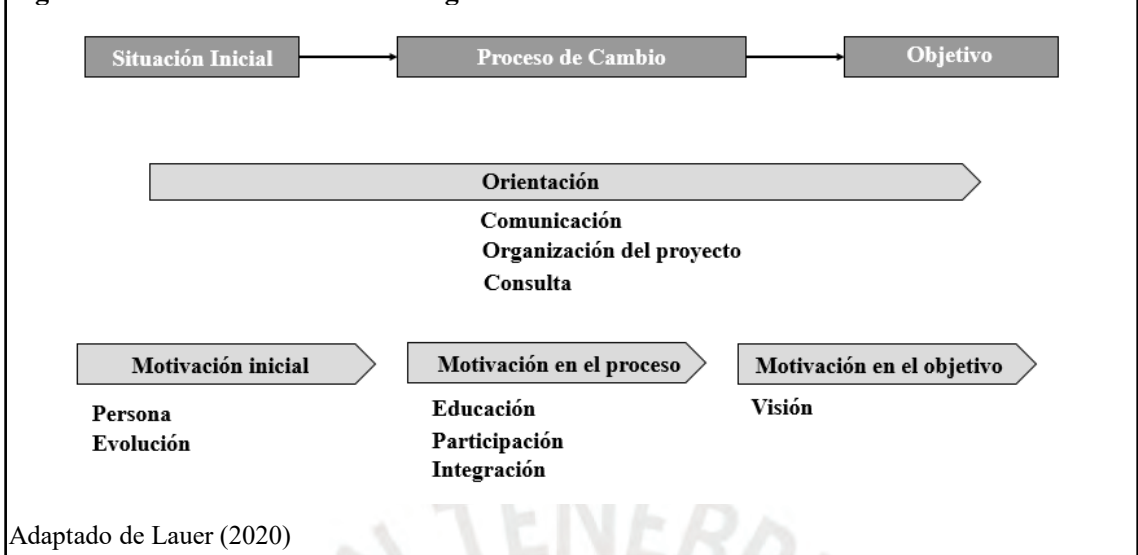
infraestructura tecnológica brinda información válida pero, principalmente orientada a empresas grandes que cuentan con un departamento dedicado al mantenimiento y gestión de la misma.

1.4.5. Modelo de factores de la gestión del cambio - Lauer (2020)

Finalmente, otro modelo relevante sobre factores para la gestión del cambio es el desarrollado por Lauer (2020), el cual indica que es importante considerar, desde el inicio del cambio, a las personas afectadas, las estructuras y a la cultura organizacional. Asimismo, expone que no existe una fórmula general para el cambio pues, dependerá de las situaciones y su propia complejidad, considerando que, dentro de todas las causas que pueden propiciarlo hoy en día, se encuentran principalmente el cambio climático, la globalización y la digitalización. Para poder afrontar estos y otros retos, estratégicamente se deben reunir los intereses de los principales grupos de interés, conocer las causas y lecciones de los fracasos e identificar los factores cruciales para que se pueda realizar una correcta gestión del cambio (Lauer, 2020).

A partir de ello, el autor propone identificar dichos elementos a través de un modelo específico basado en las tres fases de la metodología de Kurt Lewin, las cuales llama “Situación Inicial”, “Proceso de Cambio” y “Meta”, en las cuales va alojando los factores propuestos. Además, menciona la necesidad de que existan dos elementos transversales a todo el proceso del cambio: “Orientación” y “Motivación”. En el caso de la orientación, hace referencia a la búsqueda de la reducción de la incertidumbre y el aumento de la seguridad en el proceso de cambio. Mientras que la motivación aborda el cambio de manera integral y promueve la claridad del proceso. Así, el autor la divide en tres bloques llamados: “Motivación inicial”, “Motivación en el proceso” y “Motivación en el objetivo”. Lauer (2020) indica que la importancia que se le da a cada factor, variará dependiendo del proceso de cambio por el que esté pasando la organización.

Figura 5: Modelo de factores de la gestión del cambio - Lauer



A continuación, se presentan los factores propuestos por el autor:

a. Persona

Cuando se habla de persona, se hace referencia al liderazgo categorizado en transaccional y transformacional. El primero de ellos fomenta el orden y consistencia brindando eficiencia a los procesos existentes dentro de la organización; mientras que, el transformacional hace referencia al líder que cumple roles de mayor trascendencia ya que, es calificado como un coach, un visionario con una alta inteligencia emocional y considerado un modelo a seguir, que busca identificar los intereses de los empleados para incluirlos dentro de los procesos de cambio (Lauer, 2020).

b. Visión

El autor indica que la visión cumple con el propósito de señalar y orientar el camino hacia el cambio, debiendo servir de motivación para los empleados. Lauer (2020) propone que la visión no debe ser tan general que pueda ser usada para distintos periodos o incluso empresas, debe considerar los intereses de las personas en la organización, ser entendible y clara, así como traducida en objetivos y medidas claras.

c. Comunicación

En cuanto a la comunicación como factor, esta hace referencia a la inclusión de todas las formas de transmisión interpersonal de información o mensajes dentro de un contexto de cambio. El autor indica que esta puede presentarse de manera informal o formal, simétrica o

asimétrica dependiendo de las situaciones, medios y personal que la transmite. La comunicación busca contribuir con la transparencia del proceso del cambio, la identificación y mitigación de la resistencia, la retroalimentación y promoción de la inclusión del personal (Lauer, 2020). Asimismo, la comunicación efectiva debe cumplir las siguientes condiciones: ser orientada a todo el grupo, emplear la conversación personal como el canal de comunicación más importante, brindar la información de manera oportuna y al mismo tiempo a todas las partes, darse hasta el nivel más alto y comunicar los éxitos lo más pronto posible.

d. Participación

La participación fomenta la inclusión de los empleados teniendo en cuenta que se debe trabajar con el aumento en la motivación y la reducción de la resistencia; herramientas útiles para este fin son los talleres o encuestas a los empleados. Asimismo, esta participación debe ser un proceso serio y sostenible debido a que, si se decide incluir a determinadas personas al inicio, en el camino no deben ser excluidas. Debido a ello, se considera útil buscar el apoyo de profesionales en el campo que acompañen este proceso que muchas veces es subestimado (Lauer, 2020).

e. Integración

La organización buscará realizar una integración con el fin de fortalecer la unión del grupo y aumentar la productividad luego que se tenga en cuenta a las personas que participarán del proceso (Lauer, 2020). Es así que, la integración trae consigo diversos beneficios como la reducción de conflictos innecesarios, aumento en la eficiencia de la cooperación y un incremento en la motivación de los participantes, considerando que la importancia de los resultados variará según la situación o contexto (Lauer, 2020).

f. Educación

Además de la participación y posterior integración de los miembros, los empleados requieren nuevos conocimientos, habilidades y actitudes para poder hacerle frente al cambio (Lauer, 2020). El objetivo es lograr que todos aquellos requisitos adicionales para el cambio sean conseguidos, pues serán utilizados en el día a día, teniendo entrenamientos dentro y fuera de lo laboral (Lauer, 2020). Cabe recalcar la importancia de un soporte y seguimiento al ambiente laboral, en el cual se desarrollarán los empleados con las nuevas herramientas o habilidades adquiridas pues, en algunos casos, puede que no favorezca al correcto desempeño del trabajador (Lauer, 2020).

g. Organización del proyecto

Otro factor que se trabaja de manera transversal en la organización es la gestión de proyectos, la cual define tareas, responsabilidades y fechas límites para el proceso de cambio a las personas incluidas en este equipo (Lauer, 2020). Asimismo, este factor contribuye a reducir la complejidad del evento, así como analizar y recabar aquellos recursos que sean necesarios. Cabe recalcar que, existe una tendencia a manejar metodologías ágiles que contribuyan a la motivación, así como la participación e integración los cuales son factores de éxito del proceso (Lauer, 2020).

h. Consulta

Como penúltimo factor, se tiene en cuenta a la consulta, la cual hace referencia al uso de servicios de consultoría externos o internos los cuales trae como beneficio la introducción de la aplicación de metodologías, procesos, habilidades y conocimiento en general que requiera la empresa para enfrentar el cambio (Lauer, 2020). Del mismo modo, este factor favorece la neutralidad del proceso, una mayor capacidad de persuasión frente al equipo y un compromiso al 100% por parte de personas que se dedicarán exclusivamente a trabajar dicho tema (Lauer, 2020).

i. Evolución

Finalmente, se tiene a la evolución como factor clave para la adaptación a las condiciones del entorno. Esta se logra adquiriendo la habilidad para aprender y cambiar a través de mecanismos como la innovación, la diversidad y la descentralización (Lauer, 2020). De igual modo, se busca que la organización maneje una cultura de ensayo y error, abierta a ideas, cooperación y tolerancia a fallos, pues este contexto favorece a que el personal cuente con la tranquilidad y libertad de atreverse a nuevos cambios, que a futuro podrían evadir crisis o emergencias, evitar retrasos y reducir pérdidas de productividad (Lauer, 2020).

El objetivo de este modelo es poder brindar una relación de nueve factores que buscan asegurar la sostenibilidad del cambio a través de las tres fases mencionadas inicialmente. El autor brinda un marco con suficiente amplitud para ser aplicado en cualquier contexto considerando además que, también ha sido una versión trabajada en el transcurso de la pandemia por el COVID-19.

1.5 Elección del modelo de la investigación

Luego de una revisión de los modelos propuestos, se realiza una comparación (véase Tabla 1) en la cual se evidencia una repetición de varios elementos de importancia para el cambio, entre ellos principalmente, el liderazgo, la comunicación, la gestión de las personas y la visión.

Tabla 1: Cuadro comparativo de modelos de factores de gestión del cambio

Burke y Litwin (1992)	Gerhardt y Fischer (2008)	Paton y McCalman (2008)	Chaffey (2015)	Lauer (2020)
Ambiente externo	Conciencia del problema compartido	Visión Holística	Mercado y Modelos de negocio	Persona
Misión y Estrategia	Diagnóstico integral	Soporte de la alta gerencia	Procesos de negocios	Visión
Liderazgo	Coalición de gestión	Trabajo en equipo	Estructura y Cultura Organizacional	Comunicación
Cultura organizacional	Definiendo la visión y los objetivos	Gestión de las personas	Tecnología e Infraestructura	Participación
Estrategia	Organización y responsabilidades del proyecto	Establecer objetivos retadores	Compromiso del liderazgo	Integración
Prácticas de gestión	Gestión del tiempo	Constancia	Gestión de proyectos	Educación
Sistemas	Ayudar a las personas a ayudarse a sí mismas, formación y recursos	Agentes de cambio	Adquisición y retención de empleados	Consulta
Clima de la unidad de trabajo	Comunicación	Metodología adecuada	Compromiso de los empleados con el cambio	Organización del proyecto
Requisitos de tareas y habilidades	Supervisión	Compromiso con el cambio		Evolución
Motivación	Éxitos iniciales y motivación	Establecer diversión, retos		

Tabla 1: Cuadro comparativo de modelos de factores de gestión del cambio (continuación)

Necesidad individual y valores	Flexibilidad en el proceso			
	Cimentando el cambio			

A partir del análisis planteado líneas arriba, se considera al modelo de Thomas Lauer como el ideal para la presente investigación ya que este autor brinda un marco de referencia lo suficientemente amplio para cualquier tipo de cambio en distintos tipos de organización, en contraste con los modelos de Chaffey y Paton y McCalman, que están más orientadas a empresas grandes o con un margen de competitividad en el mercado. Asimismo, mientras el modelo de Burke y Litwin busca establecer relaciones de causa y efecto entre los factores planteados, el propósito de la presente investigación se orienta más a la definición y descripción de estos factores, sin necesidad de establecer una correlación. De manera similar, la orientación del modelo de Gerhardt está en las etapas del proceso de cambio y no en los factores que están involucrados.

Por otro lado, el autor Thomas Lauer, además de haber planteado su modelo bajo el contexto vivido por la pandemia del Covid-19, recaba los principales factores presentes en la comparación de los modelos presentados y considera a la digitalización como una de las causas principales del cambio. Lauer (2020) considera que la digitalización tiene un gran impacto en un corto plazo en la industria del retail, no solamente en la tecnología sino también en el mejoramiento de la experiencia del cliente. En este sentido Hanelt, Bohnsack, y Antunes (2021) sostienen que la tecnología, y los ecosistemas digitales que se generan a partir de ella, son el impulso para que las organizaciones cada vez más estén orientadas a proceso de cambio constantes y así poder resistir las amenazas de un entorno cambiante como el actual.

Del mismo modo, el autor considera dentro de su modelo elementos importantes para el cambio como la orientación y la motivación. Estos factores permiten vencer barreras que se presentan en el proceso del cambio, como la incertidumbre y la resistencia inherente de las personas.

Cabe recalcar que, si bien el modelo de Lauer es desarrollado en tres fases, se tomarán sólo los factores del modelo, mas no se analizará el proceso en sí, debido a que el principal objetivo de la presente tesis es exclusivamente la presentación y descripción de los factores

involucrados en el proceso. Estos factores serán la base teórica sobre la cual se realizará el análisis del trabajo de investigación.

2 Estado del arte

Teniendo como fin la recopilación de información secundaria relevante en relación a las categorías y el sector, se procede a presentar aquellos documentos que trabajaron diferentes investigadores. A continuación, este apartado se desarrollará en función de los capítulos dos y tres, del marco teórico y contextual, respectivamente.

Considerando la bibliografía de los campos “factores de gestión del cambio”, revisados en el marco teórico como se observa en el índice bibliométrico (ver Anexo B). Por ello, se presentarán investigaciones que profundicen más en ambos términos: “factores”, “gestión del cambio”

En cuanto a investigaciones que vinculen de manera cercana todos los campos a estudiarse, y entendiendo a la transformación digital como un proceso de cambio deseado por las empresas, se encuentra la realizada por Sundaram, Ziade y Quinn (2020) con su artículo: “Impulsores del cambio: un examen de los factores que impulsan a los gerentes a implementar cambios en los negocios”. En este artículo se tuvo como objetivo explorar los impulsores de cambio en el contexto de la transformación digital y cómo esta podría generar un cambio en la estructura comercial de la empresa. Es así que, se tuvo como resultado que el principal impulsor es el aspecto financiero, mientras que, se confirma que la transformación digital incide sobre la estructura o modelos del negocio a través de cambios en los distintos niveles de la organización, influyendo en cómo se le brinda la experiencia al cliente, en las operaciones y la innovación.

Por otra parte, en relación a los factores críticos y la gestión del cambio, se encuentran libros como el de Fritzenschaft (2013) “Factores críticos de éxito de la gestión del cambio. Una investigación empírica en pequeñas y medianas empresas alemanas”. El autor tuvo como objetivo recabar aquellos factores que las empresas de este país consideran como relevantes para la gestión del cambio para lo cual realizó una encuesta a 1200 empresas de distintos sectores, logrando como resultado una lista de factores Hard y Soft para saber si un proyecto como este tendrá éxito; difiriendo, en algunos casos, de aquellos que sí funcionan en empresas grandes. Finalmente, se tuvo como conclusión la importancia de realizar una transformación constante con el objetivo de mantener competitividad en el mercado. Asimismo, se recalca que los gerentes son quienes deben llevar las riendas del cambio y brindar un marco de referencia que lo propicie.

Por otro lado, en cuanto al segundo campo: empresas de micro-movilidad, se utilizó la plataforma Scopus para hacer una revisión del análisis de la bibliografía relacionada, teniendo como resultado 659 artículos de los cuales solo 10 (0.9%) se encuentran dentro del área de Negocio, Gestión y Contabilidad (ver Anexo C). Entre estos artículos, se puede rescatar aquellos que hablan acerca de la micro-movilidad compartida trabajada a través de sistemas de bicicletas públicas o privadas y, sobre todo, un artículo de los autores Van Den Heuvel, Kao y Matyas (2020) el cual analiza los factores internos y externos, a través de entrevistas con actores del sector, que influyen en la innovación del modelo de negocio en las startups del sector micro-movilidad. Como resultado de este artículo, se obtiene que la innovación proviene de factores externos como la influencia del cliente, la legislación y los socios de las empresas; mientras que, la visión de impacto social, el compromiso de los empleados con la innovación del modelo, la toma de decisiones y el uso de tecnología son catalogados como los factores internos. Con esto, se recalca la importancia de que las empresas y sus stakeholders conozcan dichos factores para impulsar la innovación en el sector y por tanto, su competitividad.

De la misma manera, para encontrar artículos relevantes que no usan la terminología “micro-movilidad” directamente, se incluye búsqueda de términos como “retail”, debido al tipo de sector al cual también se puede asociar las empresas del estudio, y “bicicleta” por ser el vehículo más utilizado o vendido en el sector. De acuerdo con la plataforma Scopus, existen 68 resultados que vinculen ambos conceptos de los cuales solo 5 (4,4%) se encuentran dentro del área de Negocio, Gestión y Contabilidad (ver Anexo C - Figura C2). De estos 5 artículos, solo uno de ellos cuenta con una relación parcial a los temas tratados en la presente tesis: “Mentalidad intraemprendedora del líder de una tienda minorista: una teoría fundamentada” realizada por Timotius (2018), el cual, en base a entrevistas a veinticinco personas de una cadena minorista de bicicletas, la observación y el análisis de documentos, trata de construir un modelo teórico enfocado en la teoría fundamentada. Como resultado se obtuvo que la consistencia del líder de la tienda retail es fundamental pues, requiere una mentalidad intraemprendedora que siempre involucre al equipo y trabaje por los objetivos colectivos.

De acuerdo con lo revisado, fundamentalmente, la literatura existente se enfoca en desarrollar temas semejantes al de esta investigación, siempre que se revisen las variables por separado. Asimismo, no hay documentos que involucren las dos categorías tratadas: Factores de gestión del cambio dentro del sector Micro-movilidad.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se presentarán los eventos contextuales más relevantes referidos al entorno en el cual se desarrollará la presente investigación. Se comenzará explicando cómo se encuentra la micro-movilidad en el mundo y en el Perú; posteriormente, se presentará una revisión del mercado en el cual se desenvuelven las empresas sujeto de estudio mediante un análisis PESTEL, para el macroentorno; y una evaluación del microentorno, a través de las cinco fuerzas de Porter.

1. Micro-movilidad

La micro-movilidad puede ser definida de diversas maneras. Al ser dividida en "micro" hace referencia a extremadamente pequeña y "movilidad" a libertad y habilidad para moverse (Dediu, 2019). Asimismo, otros definen a la micro-movilidad aludiendo exclusivamente a vehículos que cumplen con motricidad, baja velocidad y tamaño pequeño (Sandt, 2019). En otros casos se considera lo previamente mencionado añadiendo la característica de ser compartida (Burrieza, 2020). De acuerdo con Rasheq Zarif, Pankratz y Kelman (2019), también se puede definir a la micro-movilidad como vehículos que pesen menos de 500 kg, sean impulsados por humanos o algún motor, tenga determinado rango de velocidad, entre otras características de vehículos que pueden compartir espacios con las bicicletas.

Para fines de la presente investigación, se considerará como referencia este último concepto debido a que son estos los vehículos los cuales son vendidos por las empresas sujetos de estudio. Estas comenzaron con la venta de bicicletas mecánicas y expandieron su portafolio de productos a scooters y bicicletas eléctricas.

2. Micro-movilidad a nivel global

Actualmente, la micro-movilidad en el mundo ha tomado mucha relevancia dada la crisis sanitaria por el virus COVID-19. Los proveedores de micro-movilidad reconocen la preocupación del público sobre la higiene impulsada por la pandemia (Fischer, 2020), y es por ello que, están al tanto de poder continuar ofreciendo una alternativa de transporte segura, que evite el acercamiento innecesario mientras las personas se trasladan a su destino.

De acuerdo con Heineke, Kloss y Scurtu (2020), en una encuesta realizada en los mercados de China, Francia, Alemania, Italia, Japón, EE.UU y el Reino Unido el uso de la

micro-movilidad privada podría aumentar en un 9%, mientras que la compartida en 12%, en comparación con niveles previos a la crisis. Asimismo, este último país, indica que proporcionará aproximadamente 582 millones de libras para ayudar a las personas a comprar vehículos de este tipo, fomentando la competencia y oportunidades de crecimiento en el sector (Holland, 2020).

Es preciso señalar que, la cuarentena ha impulsado nuevas políticas enfocadas en la micro-movilidad en distintas ciudades del mundo, entre ellas, las relacionadas a carriles para bicicletas. En Milán, se anunció que 35 kilómetros de calles utilizadas por automóviles se convertirían en carriles para peatones y ciclistas después que se levante la cuarentena; del mismo modo, esto se repite en ciudades como París, Bruselas, Seattle y Montreal proporcionando espacios para que las personas caminen y manejen bicicleta después del confinamiento social (Heineke, Kloss y Scurtu, 2020).

Por otro lado, de la mano con la tecnología, el rubro de la micro-movilidad ha tenido una mayor exposición con los avances tecnológicos, ofreciendo bicicletas y scooters eléctricos, los cuales están teniendo mayor demanda en estos últimos años y con proyección a continuar creciendo a nivel mundial. En Europa se prevé que la venta de bicicletas eléctricas crezca de 3,7 millones en 2019 a 17 millones en el 2030; mientras que en el 2020 hubo un aumento del 23% de ventas interanual (Forbes, 2020). Esto se refuerza debido a que, el 70% de la población a nivel mundial vivirá en ciudades para el año 2050, por lo que habrá una mayor demanda de este transporte urbano (Porsche Consulting, 2019).

Es importante resaltar que, en lugares como el Reino Unido, se empezó a prestar más atención al uso de estos vehículos, generando previamente un marco legal bajo el cual puedan realizar sus actividades. El Departamento de Transporte del país publicó a mediados del 2020 una guía para que las empresas de alquiler de scooters eléctricos puedan operar de manera adecuada (BBC, 2020). Asimismo, en un estudio realizado por la consultora EY (2020), ciudades como Francia, Bélgica y Alemania han estado a la vanguardia de la creación de marcos regulatorios a través de licitaciones y licencias, estableciendo requisitos y limitando el número de empresas en el rubro.

Con lo mencionado anteriormente, se prevé una revisión constante de cómo se está manejando el transporte a nivel mundial de cara a la nueva normalidad que se está viviendo. De acuerdo con el Banco Mundial (2021) la pandemia del COVID-19 ha afectado al sector transporte de manera global, así como a las personas y empresas que dependen de él, por lo que

es necesario repensar cómo reconstruir la movilidad con sistemas de transporte más seguros, resistentes y eficientes para todos.

3. Micro-movilidad en el Perú

El sector de micro-movilidad ha tenido gran acogida en varios países, como se mencionó líneas arriba, entre ellos Perú. En este territorio, existen empresas con diversas propuestas que ofrecen la micro-movilidad como producto o servicio, sea mecánica o eléctrica.

Con respecto a las empresas retail del sector, estas se encuentran en distintas provincias del territorio peruano, sea por venta presencial o a través de canales de comercio electrónico. La demanda por bicicletas mecánicas tuvo un aumento nunca antes visto pues sus ventas crecieron un 20% y aproximadamente el 80% del stock total ya se encontraba vendido antes de noviembre del 2020 (Perú Retail, 2021), mientras que los vehículos eléctricos también contaron una gran acogida en los últimos meses del 2020; su importación creció 220,4% en los ocho primeros meses del año, superando al mismo periodo del año anterior (La Cámara, 2020), lo que indica una mayor demanda de los mismos.

Del mismo modo, existen empresas que brindan el servicio de alquiler de bicicletas por un periodo de tiempo a ciudadanos o turistas como por ejemplo, las ubicadas en el distrito de Miraflores. Análogamente, algunas municipalidades brindan programas de alquiler de bicicletas como la municipalidad de San Borja con el programa “San Borja en Bici” considerado pionero en dicho servicio buscando emplear a la bicicleta como medio de transporte urbano dentro del distrito (Municipalidad de San Borja, 2019). De forma similar, el Sistema Público de Bicicletas de la municipalidad de Miraflores opera bajo una asociación público-privada con la empresa CityBike, buscando un medio de transporte sostenible, utilizando las vías de micro-movilidad del distrito (Municipalidad de Miraflores, 2019).

Por otra parte, en el año 2019 llegaron a la capital operadores de servicios de micro-movilidad eléctrica compartida entre ellas, las empresas Grin, Movo y Lime, las cuales brindaron servicios con gran acogida. Una de las empresas en mención dio a conocer que luego de diez meses de operación, llegaron al millón de viajes en Lima, alcanzando un buen nivel de ingresos (Veliz, 2019). Sin embargo, esta situación cambió a raíz de la pandemia y posterior cuarentena iniciada en marzo del 2020 que limitó las operaciones de empresas no esenciales en las cuales estaban las de este rubro.

Con la llegada de estas empresas, la atención en el sector creció, generando que las autoridades buscaran formas de regular las operaciones debido al malestar que estaba causando

a los peatones al invadir veredas, así como por los accidentes ocasionados; ejemplo de ello, en abril del 2019, un accidente el cual involucró a una persona de la tercera edad llevó a la suspensión temporal de las actividades a una de estas organizaciones (El Comercio, 2019). A raíz de sucesos como el mencionado, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC] extendió las normas existentes al sector micro-movilidad, en la cual definió a los Vehículos de Movilidad Personal (VMP) como aquellos equipados con un motor eléctrico que permite alcanzar una velocidad máxima de hasta 25 km/h para uso personal y dentro de las cuales se consideran las patinetas, monopatines, monociclos, vehículos auto equilibrados o ciclomotores (El Peruano, 2019), marcando un hito para la creación de posteriores leyes o normas que regulen estos vehículos eléctricos.

En este contexto, se encuentran operando las siguientes empresas:

- Anza, empresa que inició operaciones en el 2016 en un local en el distrito de Miraflores con la misión de promover el ciclismo en las ciudades a través de sus bicicletas de alta calidad, educación y alcance comunitario (Anza, s.f.). La empresa fue fundada por José Fernández comenzando con la venta de bicicletas mecánicas y accesorios, brindando modelos urbanos de las mismas, las cuales tienen nombres relacionados a la cultura peruana. Asimismo, a fines del 2018, la empresa decide ampliar su cartera de productos incluyendo vehículos eléctricos de movilidad personal como bicicletas y scooters viendo el gran potencial que estaban teniendo en el mercado mundial y local, obteniendo un crecimiento exponencial por los dos siguientes años.
- Empresa B, fundada en el año 2013 y ubicada en un centro comercial de la capital. Actualmente, cuentan con menos de 20 personas trabajando para la organización. Esta empresa fue creada por dos hermanos que tienen una afición hacia las bicicletas como un medio de transporte sostenible, así como son creyentes que estas son capaces de transformar ciudades. Se dedica a la venta física y online de bicicletas plegables, eléctricas, urbanas, entre otras. Asimismo, comercializan accesorios y componentes como cascos, luces, ruedas y asientos; y cuentan con un taller propio para el mantenimiento de este medio de transporte (comunicación personal, 17 de mayo de 2021)
- Cycla es una tienda de bicicletas ubicada en el distrito de Miraflores que viene operando desde el 2015. Es una empresa familiar que preocupados por los problemas sociales y vehiculares de la ciudad de Lima busca ofrecer un medio de transporte limpio,

innovador y apto para todos. Su principal categoría de productos son las bicicletas eléctricas, y todo lo necesario para su mantenimiento (Cycla, s.f.).

- Bike House es una empresa dedicada principalmente a la comercialización y al mantenimiento de bicicletas de todo tipo. Dentro de su cartera de productos se encuentran bicicletas de montaña, ciudad, plegables, eléctricas, así como scooters eléctricos, repuestos, herramientas y bicicletas seminuevas; mientras que dentro de sus servicios, figura el mantenimiento o arreglo de estos vehículos. Además, otro servicio que ofrecían antes de iniciada la pandemia eran alquileres, paseos y tours guiados en bicicleta. Por otro lado, esta organización ha tenido la oportunidad de hacer convenios con municipalidades y tener presencia en sus iniciativas como “Clínica de bicicletas”, “Renuévate Miraflores” y “Ciclomotor recreativa” en donde pudieron ofrecer sus servicios (Bike House, s.f.)
- Rudra es una empresa fundada en el año 2015, encargada de la comercialización y fabricación de bicicletas eléctricas. Asimismo, cuentan con un área de servicio técnico especializada en el mantenimiento de estos vehículos eléctricos, incluidos scooters, así como también de vehículos mecánicos. Dentro de sus productos especializados cuentan con motores geared, baterías Li Ion Litio y repuestos Shimano. Desde el 2020 cuentan con un servicio especial de recojo, mantenimiento, conversión y devolución de bicicletas a domicilio. La empresa apuesta por continuar con este servicio debido a la alta cantidad de personas que han adquirido un vehículo eléctrico para transportarse a raíz de la pandemia por el COVID-19 (Rudra, s.f.)

4. Análisis PESTEL

Es de suma importancia analizar el macro-entorno en el cual operan las organizaciones pues permite identificar amenazas y oportunidades desde seis aspectos diferentes: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal. Cuando se genera un cambio, las principales fuentes son los factores externos que a continuación se describirán y analizarán:

4.1 Político

Respecto al entorno político, se exponen algunos aspectos relevantes a tomar en cuenta por el sector de la micro-movilidad.

Posterior al anuncio por la OMS de una pandemia extendida por más de cien países causado por el COVID-19, el 16 de marzo el gobierno de Martín Vizcarra decidió declarar al

Perú en estado de emergencia sanitaria por quince días con el decreto supremo N° 044-2020 – PCM (“Estado de emergencia sanitaria”, 2020), condición que se vio extendida en más de una ocasión dada la alta probabilidad de contagio por este virus. Este estado de emergencia trajo consigo restricciones en los distintos ámbitos: comercial, cultural, recreativo, gastronómico y de turismo, pues de acuerdo con el decreto supremo, los establecimientos comerciales cuya apertura estaba permitida debían ser estrictamente necesarios, principalmente para que los consumidores puedan realizar la adquisición de bienes básicos o de primera necesidad (“Estado de emergencia sanitaria”, 2020). Este tipo de medidas afectó a aquellos comercios no esenciales teniendo como consecuencia una reducción en su crecimiento del 45.4% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2020).

Por otro lado, al declararse el Perú en esta situación, se dictaron diversas normas y restricciones, entre ellas la prohibición, salvo excepciones, del uso de vehículos particulares, la suspensión del transporte nacional e internacional y la reducción del aforo del transporte urbano a un 50% (“Estado de emergencia sanitaria”, 2020); circunstancias que fueron cambiando según la evolución de la pandemia.

Asimismo, es preciso señalar que, el once de abril del 2021 se llevarán a cabo las elecciones presidenciales, las cuales definirán al gobierno que dirigirá al país desde julio del 2021 hasta el del 2026; teniendo en cuenta que, desde la última vez que los peruanos ejercieron su opción del voto presidencial, han ocurrido hasta tres transiciones de poder debido a crisis políticas. (RPP, 2021)

De acuerdo con los factores expuestos líneas arriba, se considera que el entorno político muestra mucha inestabilidad e incertidumbre para las organizaciones privadas debido a la transición de poderes esperada y el constante cambio de las restricciones impuestas debido a la situación sanitaria generada por el coronavirus. Es por ello que, el sector de la micro-movilidad debe estar preparado para continuar operando en un entorno similar a lo largo del presente año, manteniendo una flexibilidad que los haga capaces de responder de manera oportuna, esta vez, principalmente en el entorno digital, el cual va alineado con las medidas de distanciamiento social, así como políticas impuestas por el Estado.

4.2 Económico

Con respecto al factor económico, el Banco Mundial (2021b) espera que la producción económica mundial se expanda 4% este año; sin embargo, permanece más del 5% por debajo de las proyecciones previas a la pandemia. A nivel Latinoamérica y el Caribe, se espera que la

actividad económica regional crezca un 3,7% en 2021, teniendo en cuenta que, de presentarse condiciones desfavorables, este crecimiento solo sería del 1,9%; asimismo, la institución indica que, la variación porcentual anual del PBI en el Perú se ha reducido en un 12% en el 2020.

Por otro lado, entre otros indicadores importantes resalta la deuda bruta del sector público del país, pues el Banco Central de Reserva del Perú indica que en el 2020 creció un 7.5% con respecto al año anterior y prevé que para el año 2021 esta crezca aún más debido a que el Gobierno requiere enfrentar e impulsar la reactivación económica en el país (Congreso de la República, 2020). Asimismo, otro indicador a considerar es la tasa de desempleo, ya que según el INEI (2020a), esta tasa a nivel nacional en el tercer trimestre del año 2020, a raíz de la pandemia del COVID-19, fue de 9.6%, mayor en 6.1 puntos porcentuales en comparación con el mismo trimestre del año anterior (3,5%).

Por otra parte, cabe resaltar la importancia de la situación económica de China, proveedor de bienes y servicios a nivel mundial. Según BBVA Research (2020), China registró un crecimiento en el año 2020 a pesar de la recesión global, tras un repunte de 4.9% PBI interanual de su economía en el tercer trimestre. Esto se considera como un resultado positivo para las economías de América Latina que tienen al país asiático como uno de sus principales socios comerciales; no obstante, a pesar de las buenas cifras, esto podría verse modificado si es que la demanda llegase a crecer más rápido que la oferta, pues afectaría a este y otros indicadores en cuestión.

De esta manera, con lo expuesto, se puede indicar que el entorno económico no avizora una estabilidad para el sector micro-movilidad, así como para la economía peruana en general. Los indicadores mencionados no establecen un panorama claro por lo que se requerirá fortalecer aspectos clave de la gestión propia de la empresa con el fin de abrir oportunidades para el sector y de esta manera, pueda acelerarse la inversión, la cual genere mayores oportunidades de trabajo.

4.3 Social

En cuanto al contexto social, el comportamiento del ciudadano a raíz de la pandemia se ha visto modificado. A continuación, se describen dos que se consideran las principales dada la coyuntura.

Según Ipsos Perú (2020), se estima que 6.6 millones de personas compraron por internet durante la cuarentena adquiriendo principalmente productos de alimentación (65%), moda (36%), electrodomésticos (34%), farmacia (33%), entre otros. Del mismo modo, esto se ve

reforzado con otro cambio en el consumidor; según Activa (2020), en un estudio realizado, el 45.8% afirmó estar seguro o muy seguro que no visitará lugares muy transitados como centros comerciales, una vez estos abran las puertas al público.

Por otro lado, en cuanto a estudios realizados sobre los hábitos de desplazamiento en Lima y Callao, en días laborables, se registran aproximadamente 24,5 millones de estos; es decir, cada habitante se traslada entre dos y tres veces al día (León, 2019), cifras las cuales reflejan la gran congestión vehicular que tienen las ciudades mencionadas. De acuerdo a un informe de percepción sobre calidad de vida en 2019, el 46,2% de residentes de Lima y Callao consideran al transporte público como el segundo problema más grande en la ciudad (Lima Cómo Vamos, 2019). Cabe recalcar que, parte de los ciudadanos estarían cambiando dichos hábitos pues, según Lima Cómo Vamos (2020), una vez que finalice la pandemia, el 32% de las personas que utilizaban transporte público se movilizarán en bicicletas. Este cambio en la modalidad de transporte obedece a diversos factores como evitar contagios, contribuir con la mejora ambiental y evitar la congestión vehicular.

Con lo mencionado, se puede indicar que los dos patrones de conducta mencionados (modalidad de compras y transporte) en estos últimos meses se han visto modificados de cierta manera. Se espera que las personas continúen usando aún más los canales digitales para adquirir bienes básicos y de lujo, lo que refuerza la necesidad de tener un buen manejo de este medio para el sector micro-movilidad, y el privado en general. Por otro lado, en cuanto a las formas de transporte, se ve una tendencia a la migración parcial o total de un porcentaje de la población a vehículos de micro-movilidad con el fin de tratar con problemas en la sociedad, como son el tráfico, el cuidado de la salud y la contaminación.

4.4 Tecnológico

En cuanto al aspecto tecnológico, existen tendencias como la evolución a la red móvil de quinta generación (5G) que busca un avance en la comunicación mundial. Su predecesor, la tecnología 4G, tuvo un enfoque de mejora en la velocidad de transmisión de datos para mejorar la calidad del servicio, objetivo que persiste en esta nueva tecnología, sumándole la posibilidad de conexión a distintos dispositivos en tiempo real. Gracias a esta nueva infraestructura es que se podrá potenciar la capacidad de innovación para otras tecnologías como la inteligencia artificial, el análisis de datos y el internet de las cosas (Inter-American Development Bank [IDB], 2020).

Asimismo, otro factor importante dada la migración a un entorno digital es el manejo de Big Data. Debido al rápido crecimiento del volumen de datos, las empresas en general, están empleando herramientas que hagan posible el cruce de información de distintas fuentes. En el caso de las empresas retail, estas pueden aprovechar datos obtenidos de encuestas, programas de fidelización o rastrear hábitos de consumo de los clientes con el fin de cruzarlos, analizarlos y anticiparse a futuras necesidades (Observatorio eCommerce y Transformación Digital, s.f.).

Por otro lado, a raíz de la crisis económica, los sistemas y medios de pagos, están teniendo un cambio disruptivo de la mano con la tecnología blockchain; las criptomonedas o monedas digitales, entre las más populares, el Bitcoin, basadas en esta tecnología, se están comenzando a considerar como un medio de pago. Como consecuencia de un escenario con una alta inflación y devaluación de divisas, las empresas han empezado a invertir en monedas como la mencionada, consideradas un activo de refugio de valor (BBC, 2021). Asimismo, empresas como la multinacional Paypal (s.f.) está habilitando, como fuente de financiamiento a las criptomonedas para realizar compras en el 2021, lo cual permitirá a los usuarios intercambiarlo por moneda fiduciaria y generar pagos.

Además, otro tema destacado en el entorno digital es la ciberseguridad. De acuerdo con Karpesky (2021), el 59% de las empresas en América Latina estarán invirtiendo en seguridad informática en los siguientes tres años, pues están expuestas a diversos riesgos que comprometen la gestión interna, así como de cara a los clientes. Mientras que, a nivel mundial el 43% de las pymes experimentan ataques cibernéticos, de las cuales solo el 60% se recuperan y las que no, cierran en los próximos seis meses, esto debido a no considerar necesaria la inversión o estableciendo un presupuesto muy reducido para la ciberseguridad (El Economista, 2020).

De acuerdo con lo mencionado, se considera que el avance de la tecnología está haciendo que las empresas de venta de vehículos de micro-movilidad tengan que tomar en cuenta la importancia de emplear herramientas que los mantengan a la vanguardia. Puesto que, el consumidor estará conectado a una mayor velocidad, brindando información en tiempo real, en grandes cantidades y a través de distintas formas, requerirá que las empresas del sector respondan de manera ágil recopilación de datos, estructurados y no estructurados, para ejecutar una mejor toma de decisiones (Holmes, 2017); teniendo en cuenta la importancia del manejo seguro de la información de la empresa y del mismo cliente. Asimismo, las innovaciones en sistemas disruptivos como el sistema blockchain, podrían cambiar la forma en la cual se realizan

los pagos, dependiendo del avance en las regulaciones que brinden las instituciones correspondientes.

4.5 Ambiental

En el marco de la pandemia, el aspecto ambiental ha continuado siendo un factor importante a tomar en cuenta para el sector de la micro-movilidad, ya que se encuentra directamente relacionado a la salud de la población y el cuidado del mismo, aspectos clave dentro de la propuesta de valor que ofrece el rubro. Tomar acción frente a ello es importante pues, de acuerdo con Wu, Nethery, Sabath, Braun y Dominici (2020), la exposición a largo plazo de partículas contaminantes como la PM2.5 conduce a un aumento en la tasa de muerte por COVID-19; los autores mencionan que cumplir con las regulaciones existentes sobre contaminación del aire se vuelve crucial para proteger la salud humana tanto durante, como después de la crisis.

Por otro lado, en cuanto a las tendencias del uso y compra de vehículos que contribuyen con el cuidado del medio ambiente, se ha notado un crecimiento considerable en la venta de automóviles “eco-amigables” (híbridos y eléctricos) pues, según la Asociación Automotriz del Perú [APP] (2020), esta aumentó en un 58% en comparación con el año anterior. De igual manera, en el sector de la micro-movilidad se ha observado un incremento del 284% en las ventas de productos de ciclismo como bicicletas y cascos, mientras que la venta de los scooters eléctricos aumentó un 141% (Gestión, 2020).

Asimismo, desde el Estado surgen iniciativas que buscan reducir la contaminación ambiental mediante el uso de vehículos eco amigables, pues se promulgó la ley N° 30936, la cual promueve, en organizaciones públicas y privadas, el uso de bicicletas para el traslado de los trabajadores. En esta se proponen incentivos como una jornada laboral libre remunerada por cada sesenta veces que un trabajador certifique haber asistido al centro de labores en bicicleta (“Promoción y regulación de transporte”, 2019).

Es así que, el uso de estos vehículos contribuye al cuidado del medio ambiente mejorando a su vez, la calidad de vida de la población pues, se eliminan las posibilidades de emisión de partículas contaminantes lo que mantiene más limpio el aire, reduciendo los daños en la salud; esto, a su vez, se refuerza con las tendencias de reducir el uso de vehículos a combustión. Por consiguiente, cuando las empresas del sector en mención tienen compromisos y metas ambientales, alineadas con los objetivos de la ciudad, generan confianza y reducen su riesgo comercial, asegurando su permanencia a largo plazo (Hanson y Murphy, 2020).

4.6 Legal

En referencia al aspecto legal, se ha venido generando o mejorando la normativa en el sector, pues la inserción de los nuevos vehículos para la micro-movilidad impulsados por baterías eléctricas lo han requerido. Los gobiernos locales en todo el mundo han tenido que regular, tanto a aquellos que los poseían, así como a las empresas que los arriendan por un periodo de tiempo.

Por otro lado, en el Perú, dada la coyuntura, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC] trabajó brindando pautas para establecer un marco para el transporte sostenible con el fin de mantener el distanciamiento social, medida necesaria para evitar el contagio por el COVID-19. El ente generó la “Guía de implementación de sistemas de transporte sostenible no motorizado” para que las distintas municipalidades puedan establecer ciclo vías temporales para el uso de bicicletas, principalmente. Si bien el documento la menciona como la primordial, en el apartado de “Mecanismos de monitoreo y evaluación”, dentro de los disponibles a usarse en estas vías están el patinete y otros vehículos no motorizados (MTC, 2020).

Asimismo, en cuanto a las medidas tomadas por los propios distritos, resaltan las de Miraflores. Desde el 2019 empezaron a emitir ordenanzas como la 525-MM que regula el servicio de arrendamiento y entrega de productos con vehículos de micro-movilidad y/o motocicletas. Además, en diciembre del año 2020, se emitió el Decreto de Alcaldía N°018-2020/MM que aprueba la creación del Registro Municipal de vehículos de micro-movilidad y motocicletas destinadas al servicio de arrendamiento o servicio de entrega de productos en el distrito, con la finalidad de identificarlos y supervisarlos (El Peruano, 2020).

Estos cambios son percibidos de manera positiva, pues expone que los distintos entes del gobierno y la sociedad están empezando a planificar, diseñar y gestionar el ámbito urbano considerando a la micro-movilidad como parte de sus propuestas para el transporte sostenible pues, las leyes existentes no pudieron responder a la creciente popularización y el desarrollo de este modo de transporte (Trpković, Jevremović y Zivanovic, 2019).

5. Análisis de las Cinco fuerzas de Porter

A continuación, se analizará el modelo de negocio mediante la herramienta de las cinco fuerzas de Porter (1980). Esta herramienta permite evaluar si se manejan los recursos necesarios para poder generar estrategias que hagan más competitiva a la organización. Los factores a

continuación suelen aparecer en el microentorno de las empresas, lo cual hace necesario el análisis con el fin de potenciar las fortalezas y minimizar debilidades, buscando generar rentabilidad.

5.1 Poder de Negociación de los Proveedores

En primer lugar, con respecto al Poder de Negociación de los Proveedores, este ha cambiado a raíz de la pandemia. Las empresas cuentan con proveedores locales y extranjeros, estos últimos principalmente de China, cuya participación en las importaciones durante el 2021 fue del 98% (Andina, 2021).

En el caso de los proveedores locales, estos realizan un seguimiento exhaustivo y constante del mercado pues, al haber gran demanda, estos pueden cambiar muy rápido de compradores, lo cual los dejaría desabastecidos. En otras palabras, son empresas distribuidoras o fabricantes en menor medida que buscan la mejor oferta dentro del mercado. Por otro lado, en cuanto a los extranjeros, estos requieren que se programen los pedidos de manera muy anticipada; de lo contrario, tendrían que esperar grandes periodos para el arribo. Es decir, en su mayoría son grandes empresas fabricantes a gran escala de vehículos y repuestos de micromovilidad que exportan a diferentes países de la región.

Debido al crecimiento de la demanda en el sector micro-movilidad por bicicletas, accesorios y repuestos, se considera que actualmente los proveedores han aumentado su poder de negociación en este último año, considerándose actualmente como un poder alto.

5.2 Poder de Negociación de los Consumidores

En segundo lugar, pese a la coyuntura el Poder de Negociación de los Consumidores no ha variado de sobremanera pues el mercado de micro-movilidad continúa con una amplia oferta, esta vez principalmente mediante el canal digital. Desde antes de la pandemia, los clientes empleaban el internet como un medio para informarse acerca de las características de los productos; hoy en día, esta conducta ha aumentado debido a que las condiciones sanitarias los mantienen alejados del canal de venta presencial. Actualmente, los clientes están en búsqueda de experiencia amigables en plataformas digitales, respuestas rápidas ante dudas o consultas, facilidades y diversidades en los medios de pago, rapidez en el tiempo de entrega y un buen servicio postventa, por lo que podrían cambiar muy fácilmente de opción de compra. Es en este

contexto que, las empresas han podido adaptarse a los diversos cambios e intentan seguir mejorando la experiencia de compra del cliente.

En líneas generales, el consumidor de este rubro son personas en su mayoría fanáticas por el deporte que optan por comprar al negocio que mayor facilidades le dé no sólo económicamente, sino en la globalidad de la experiencia de compra. De acuerdo con lo mencionado, el poder de negociación de los consumidores se mantiene alto.

5.3 Amenaza de los sustitutos

En tercer lugar, en referencia a la amenaza de los sustitutos, dentro del sector micro-movilidad, las empresas han estado expuestas principalmente a empresas de alquiler de bicicletas (mecánicas o eléctricas) y, hasta antes de la pandemia, scooters eléctricos, las cuales en su mayoría se vieron obligados a salir debido a las políticas impuestas por el gobierno peruano. Si bien esta es la realidad actualmente, no se puede descartar que a futuro estas empresas retomen operaciones. Por lo mencionado se considera que, pese al contexto, las opciones de alquileres persistirán, presentando una oferta atractiva, sin tener que realizar un gasto por la compra de un vehículo. Es por ello que se considera medio-alta a la amenaza de sustitutos para la organización.

5.4 Amenaza de nuevos entrantes

En cuarto lugar, en relación a la Amenaza de Nuevos Entrantes, las organizaciones reconocen que la posibilidad de ingreso de otras empresas siempre existirá, pero dada la crisis económica es más difícil que otras se sumen, pues para ello tendrían que superar algunas barreras existentes; entre ellas la inversión de capital que, si bien existen créditos con tasas de interés bajas, la incertidumbre política, social y económica en la actualidad es muy alta, por lo que podrían caer en quiebra.

La aparición de pequeños emprendimientos que desean ingresar al sector pero que no cuentan con la experiencia ni los recursos para poder importar los productos hacen que, de acuerdo con lo mencionado, se percibe baja a la amenaza de nuevos entrantes.

5.5 Rivalidad de los competidores

Por último, en relación a la Rivalidad de los Competidores, las organizaciones se centran en revisar constantemente qué acciones está realizando su competencia con el fin de

anticipar escenarios para tomar acciones estratégicas. Los competidores, en su mayoría empresas distribuidoras de los vehículos de micro movilidad, se encuentran con una oferta dentro del mercado muy grande debido a la creciente demanda por estos vehículos, entre ellos empresas retail u otras tiendas independientes, que en algunos casos son casi 100% digitales, las cuales brindan también una oferta dentro del rubro de la micro-movilidad. Por lo mencionado anteriormente, se considera que la rivalidad de la industria es alta.



CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo expondrá la metodología a aplicarse para el presente trabajo de investigación. Se comienza desarrollando el planteamiento de la metodología, considerando al tipo de investigación, su alcance, enfoque y diseño. Asimismo, se exponen las técnicas y herramientas elegidas para la recolección y análisis de información, y la identificación de los actores involucrados para el estudio.

1. Planteamiento metodológico

1.1 Tipo de investigación

La investigación científica tiene dos tipos, la aplicada y la pura. La primera de ellas se lleva a cabo cuando se debe tomar una decisión sobre un problema específico en una casuística real; mientras que la segunda, se utiliza, por lo general, para desarrollar nuevos conocimientos pues, amplía la visión de los lectores acerca del tema de estudio (Adams, Khan, Raeside y White, 2007). Para efectos del presente trabajo de investigación se ha definido usar el tipo de investigación aplicada pues, esta sirve para comparar la teoría con la realidad, el cual es el fin de la presente tesis. Esta investigación tiene como propósito resolver o mejorar una situación específica dentro del rubro retail de la micro-movilidad en relación a los temas de factores de la gestión del cambio, para comprobar un método o modelo mediante la aplicación innovadora y creativa de una propuesta de intervención, en este caso de índole orientadora a una empresa (Cordero, 2009).

1.2 Alcance de la investigación

Definir el alcance de la investigación es un paso importante dentro del proceso del marco metodológico puesto que los procedimientos, el diseño y otros componentes variarán en el estudio dependiendo de la definición del alcance (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Así, la investigación cuenta con distintos tipos de alcance, entre los que están el exploratorio, correlacional, explicativo y descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La presente investigación abordará la gestión del cambio de las empresas del sector retail de medios de transporte de micromovilidad en la ciudad de Lima. Es así que el alcance de la presente investigación es de carácter exploratorio, puesto que abordará temas sobre los cuales no existen muchos estudios científicos como el sector de micro-movilidad. En otras palabras, el

estudio pretende indagar sobre ellos desde una nueva perspectiva y bajo un enfoque único (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La investigación exploratoria sirve para indagar sobre fenómenos que no han sido estudiados dentro de un contexto particular previamente, por lo que permite identificar conceptos y variables nuevas que servirán de base para investigaciones futuras. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 91).

Por otro lado, el alcance de la investigación tiene también carácter descriptivo, puesto que se pretende detallar las características o cualidades de un fenómeno organizacional. En esta investigación se buscará precisar cómo la gestión del cambio ayuda a acelerar el proceso teniendo en cuenta la base de los factores clave. Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra describir un objeto de estudio, señalar sus características y propiedades (Quezada, 2010), mas no se pretende hallar una relación entre las variables de estudio, sino que se busca recolectar y analizar información de dichas variables sobre el sujeto de estudio. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

1.3 Enfoque de la investigación

Entre los enfoques posibles existen el cualitativo, cuantitativo y mixto. El primero de ellos se fundamenta en el análisis de información recolectada por el mismo investigador basada en la interpretación y posterior comprensión de las acciones de las personas y las organizaciones que dirigen; mientras que el segundo, se basa la necesidad de medir y calcular magnitudes de los fenómenos o problemas de investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Finalmente, el tercero involucra procesos organizados, empíricos y críticos de investigación que involucren la recolección y posterior análisis de elementos cuantitativos y cualitativos lo cual llevará a una conclusión para lograr una mejor comprensión del fenómeno investigado (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008 citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

El enfoque de la investigación es cualitativo debido a que la presente investigación busca abordar los factores de la gestión del cambio en empresas de micro-movilidad en Lima. Esto se trabajará únicamente mediante la descripción y caracterización de estos factores y no dándoles un índice numérico o grado de importancia dentro del proceso de cambio.

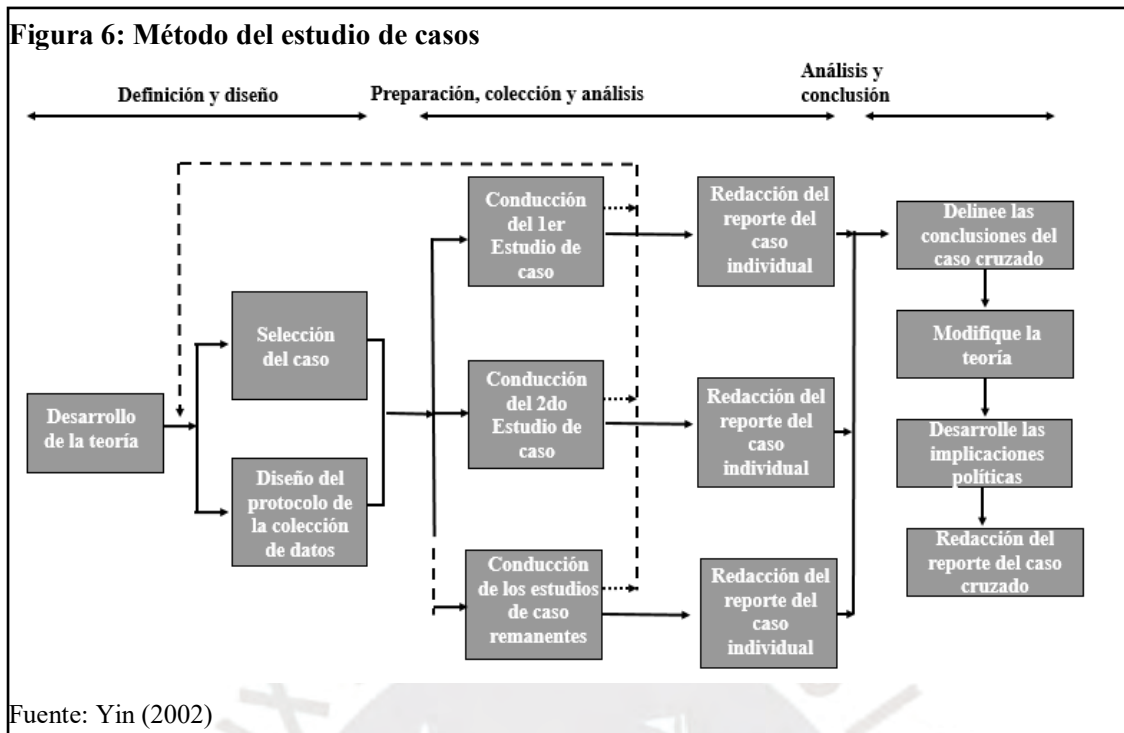
1.4 Diseño de la investigación

El diseño de una investigación podría basarse en el análisis de un sujeto de estudio único o de múltiples casos. De acuerdo a Ponce y Pasco (2018, p. 47) “el investigador estudia en profundidad un número limitado de casos específicos (en ocasiones, un solo caso) que le ayuden a comprender un fenómeno más amplio.” Además, dentro de las investigaciones de carácter cualitativo estudiar un número limitado de casos a profundidad permite coleccionar evidencia detallada que finalmente contribuye significativamente a una adecuada comprensión del fenómeno que se busca explicar (Mahoney, 2010; en Ponce y Pasco, 2015). Asimismo, un estudio de casos múltiples permite un mejor análisis de la información en comparación con los estudios de caso único. En primer lugar, las conclusiones sacadas independientemente de cada caso fortalecen el análisis y permiten la posibilidad de una replicación directa hacia más casos; en segundo lugar, en el escenario de que dos casos de estudio brinden conclusiones similares bajo diferentes contextos, se hace más viable la generalización de los resultados que en el caso de un estudio de sujeto único (Yin, 2003).

Para la presente investigación, las variables serán analizadas en cinco sujetos de estudio con características similares. Por ello se seleccionó empresas dedicadas al comercio de vehículos de micro-movilidad, que sean de origen nacional y sus actividades se desarrollen en la ciudad de Lima, que sean pequeñas empresas y que cuenten con un taller para los vehículos que comercializa. De esta forma, se asegura que las empresas cuenten con características comunes y, en consecuencia, que los resultados que arroje la investigación se puedan generalizar con evidencia más concreta hacia las demás empresas del sector de características similares (Yin, 2002).

Por otro lado, el estudio de casos múltiples puede ser integrado u holístico. En el caso del primero, se hace referencia a los resultados de cada análisis de los componentes los cuales no se agrupan a través de los sujetos de estudios; mientras que en el segundo, se procede cuando las conclusiones derivan de manera integral y sin descomponer en subdivisiones de análisis (Yin, 2002). En la presente investigación, el diseño de la investigación será el estudio múltiple de casos holísticos puesto que los factores que intervienen dentro del cambio se analizarán dentro de cada empresa independientemente y sin cuantificar los resultados.

Como se observa en la siguiente figura (Figura 7) el método de estudio de casos se puede subdividir en tres etapas: La definición y diseño de la investigación; luego la preparación, colección y análisis de información; y finalmente, la elaboración de las conclusiones de la investigación.



Para la presente investigación se partirá desde el desarrollo de la teoría existente sobre la gestión del cambio y los factores clave dentro del proceso del cambio. Luego, se definirán las empresas sobre las cuales se realizará el estudio y el diseño de la recolección de datos. A continuación, se procederá con el trabajo de campo y uso de todas las herramientas de recolección y análisis de datos. Por último, se realizará el análisis y cruce de la información recolectada para la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

Por otra parte, conforme al avance en las entrevistas en el trabajo de campo se estará aplicando el criterio de saturación una vez que no se identifiquen en estas hallazgos más reveladores que aporten conocimiento a la presente investigación. De acuerdo con Gibbs (2013) se considera que la confirmación de la repetición de datos de categorías o casos adicionales en el transcurso de la investigación es motivo para detenerla.

Así, como se indicó previamente no existe un número ideal de entrevistas, el criterio utilizado para la presente investigación es la identificación del punto de saturación. Bajo este criterio, Daniel Bertaux (1999) propone que el investigador en algún momento del trabajo de campo llega a la conclusión de que, tras un número indeterminado de entrevistas, no logra obtener nuevas ideas o aportes que contribuyan con el objetivo de la investigación. Cabe recalcar que, para evitar un falso sentido de saturación Morse y Kuzel (2002) establecen que el

enfoque no debe ser restrictivo, la información recogida de las fuentes no debe ser soslayada y el criterio de los investigadores no debe ser sesgado.

2. Herramientas de recolección de información

Dentro las posibles herramientas de recolección se encuentran principalmente la observación, las encuestas, los grupos focales y las entrevistas (Hernandez-Sampieri y Mendoza, 2018).

Las entrevistas a profundidad se definen como una reunión entre un entrevistado y un entrevistador para conversar e intercambiar información pertinente para el entrevistador. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). La ventaja de la entrevista a profundidad es la libertad que las preguntas le otorgan al entrevistado para expresarse; es decir, las preguntas son abiertas y no condicionan las respuestas, lo cual permite que se refleje el subconsciente del entrevistado (Ponce y Pasco, 2015).

Asimismo, las entrevistas se clasifican en estructuradas, semiestructuradas o abiertas. En cuanto a las primeras, estas hacen referencia a aquellas que cuentan con una guía de preguntas determinada teniendo que ceñirse a ellas; las semiestructuradas, cuentan también con una guía de preguntas, sin embargo, existe la posibilidad de añadir más de ellas; por último, las abiertas, cuentan con flexibilidad plena para manejar la sesión sin necesidad de una guía (Hernandez-Sampieri y Mendoza, 2018).

Conociendo la escasez que existe en cuanto a investigaciones relacionadas al tema seleccionado, se decide aplicar la herramienta de entrevistas semiestructuradas contando con preguntas definidas, así como manteniendo la flexibilidad en el orden y formulación de las mismas (Ponce y Pasco, 2015). Se buscará emplear guías de entrevistas para los colaboradores y expertos, para lo cual, dependiendo del rumbo de la sesión, se decidirá agregar o retirar preguntas con el fin de obtener datos que enriquezcan el análisis buscado.

En esa misma línea, se realizarán las guías de entrevistas con el fin de ahondar en el conocimiento deseado, procediendo a reunirnos con los 3 miembros de las organizaciones elegidas, así como con los 6 expertos en los temas de gestión del cambio. La selección de entrevistados será hecha por conveniencia, ya que se entrevistará a personas encargadas de la administración, involucradas en el proceso del cambio de las organizaciones seleccionadas.

3. Identificación de actores

3.1 Expertos en la materia

En el siguiente apartado se brinda la información relacionada a las personas expertas en la materia que serán entrevistadas, las cuales brindarán conocimiento valioso acerca de los temas relacionados a la investigación que permitirá contrastar, y reforzar con sus experiencias, lo existente en la teoría. Se contará con el apoyo de cinco profesores expertos en gestión del cambio; aparte del conocimiento académico, se considera su experiencia también en proyectos. Las entrevistas tendrán aproximadamente una hora de duración y seguirán las preguntas establecidas en la guía de preguntas para entrevistas a expertos (ver Anexo E).

A continuación, se brinda la lista de las personas en mención con el o los cargos que ocupan:

Tabla 2: Lista de expertos entrevistados

Experto	Cargo laboral
Regina Soriano	Docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección -PUCP
Arnaldi Paredes	Docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección -PUCP
Rolando Carrasco	Docente de CENTRUM
Giancarlo Falconi	Docente de la Universidad de Lima - Gerente de Negocios Digitales en TIVIT Perú
Eder Quispe	Docente de la PUCP

3.2 Personal de las empresas

En este apartado se brinda el detalle de las personas que fueron entrevistadas, las cuales brindarán información clave para conocer sobre los factores clave en el proceso de cambio en el sector de la micro-movilidad retail. Para poder tener un mayor entendimiento se decidió

entrevistar a 3 miembros de cada empresa con el fin de tener un panorama más amplio sobre el cambio; uno de ellos será el gerente o dueño de la empresa, mientras que los otros dos serán miembros que estén participando directamente en el proceso de cambio. Al igual que con los expertos, estas entrevistas tienen una duración de una hora aproximadamente y seguirán las preguntas establecidas en la guía de preguntas para entrevistas a expertos (ver Anexo D).

A continuación, se comparte la lista de las personas entrevistadas con los cargos que ocupan en la organización:

Tabla 3: Lista de colaboradores entrevistados de las empresas

Empresa	Colaborador	Cargo
Anza Perú	Renzo Salcedo	Gerente general
Anza Perú	Liz Diaz-Cano	Analista de finanzas
Anza Perú	Roman Canchi	Asistente comercial
Bike House	Susy Montesinos	Gerente comercial
Bike House	Carlos Rojo	Gerente general
Empresa B	Colaborador 1 de empresa B	Gerente general
Empresa B	Colaborador 2 de empresa B	Gerente comercial
Cycla	Carolina Jean-Mairet	Gerente general
Rudra	Diego Elespuro	Gerente comercial

4. Metodología empleada para el trabajo de investigación

Una vez planteado el enfoque y el alcance de la investigación, a continuación se explicará la metodología elegida para responder a las preguntas de la investigación: la triangulación.

4.1 La triangulación como herramienta de análisis

La triangulación se define como el uso de varios métodos, fuentes de datos, teorías, investigadores o ambientes en el estudio de un fenómeno en particular (Benavides y Gómez-Restrepo, 2005). Con la triangulación, se busca aumentar la validez, fortaleza y calidad de investigaciones de corte cualitativo buscando convergencias en las que se desarrolle la interpretación de un fenómeno (Benavides y Gómez-Restrepo, 2005). De la misma forma, Gibbs (2013) indica que aplicar la metodología de la triangulación implica el uso de diversas fuentes junto con la corroboración de las transcripciones de entrevistas o de su análisis.

4.2 Tipos de triangulación

De acuerdo con Denzin y Lincoln (2011), se distinguen cuatro tipos de triangulación: la metodológica, la de datos, la de investigadores y la de teorías. En primer lugar, los autores indican que la metodológica hace referencia a una mezcla de enfoques cualitativos y cuantitativos en la que, si bien es difícil la convergencia de estos debido a su naturaleza, este mix brinda un panorama más completo del fenómeno estudiado (Denzin y Lincoln, 2011). En segundo lugar, se tiene a la triangulación de investigadores, en la cual se busca realizar una investigación sobre un mismo fenómeno por diferentes personas que reducen el sesgo de la perspectiva de un solo investigador (Denzin y Lincoln, 2011). En tercer lugar, se tiene a la triangulación de datos en la cual hace referencia a la combinación de diferentes fuentes de datos que se examinan en diferentes momentos, lugares y personas (Denzin y Lincoln, 2011). Finalmente, la triangulación de teorías es aquella que aborda los datos con múltiples puntos de vista teóricos los cuales se evalúan para verificar su utilidad y potencia (Denzin y Lincoln, 2011).

4.3 Metodología seleccionada

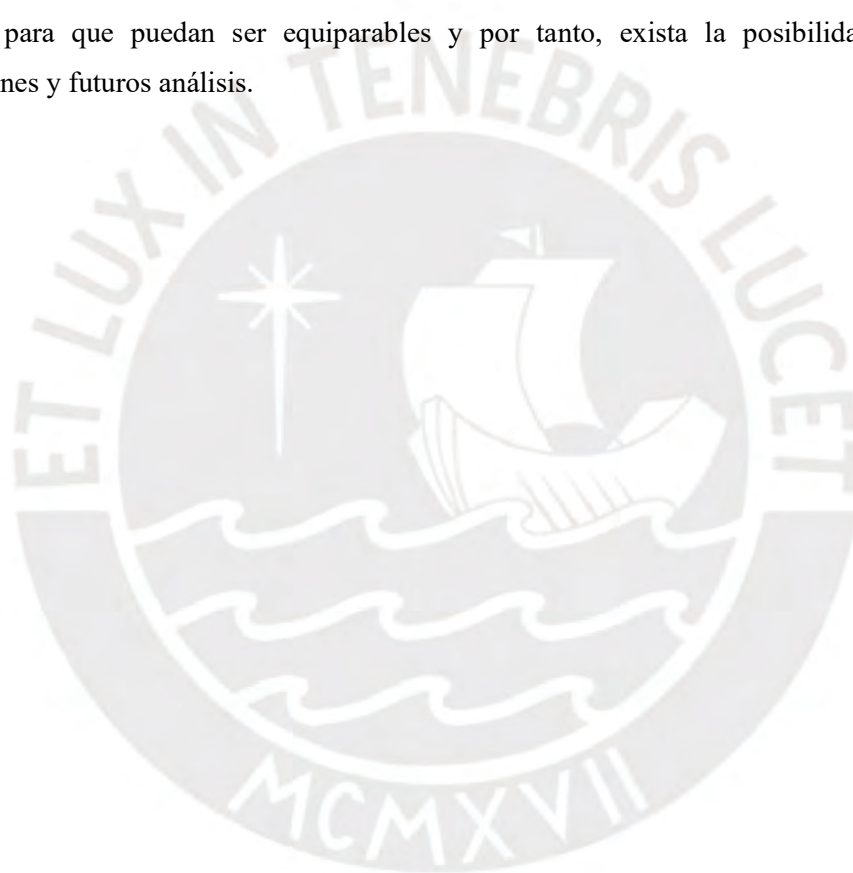
Aguilar y Barroso (2015) señalan que la triangulación de datos permite contrastar la información recogida de diversas fuentes de información y distintas estrategias. Puede ser temporal si es que se recurre a una misma fuente en distintos periodos, o espacial en caso se recurra a distintas fuentes en búsqueda de coincidencias. Para fines de esta investigación, se eligió la triangulación de datos debido a la posibilidad de obtención de información mediante distintas fuentes en búsqueda de concordancia o discrepancia entre las mismas.

En primer lugar, se utilizó la bibliografía encontrada respecto a la gestión del cambio y el rubro de micro-movilidad. En segundo lugar se recopiló la información brindada por expertos

en la materia en cuestión. Y en tercer lugar, la información brindada por las diversas empresas dispuestas a compartir información pertenecientes al rubro.

Asimismo, respecto a las herramientas en el enfoque cualitativo de la triangulación, lo más habitual es utilizar la observación y las entrevistas abiertas (García, T., García, L., González, Carvalho y Catarreira, 2016); sin embargo, debido a las limitaciones ocasionadas por la pandemia del COVID-19, se decidió optar solo por entrevistas y no aplicar observación, evitando la exposición de los investigadores a entornos de posible contagio.

Cabe recalcar que, de acuerdo con Benavides y Gómez-Restrepo (2005), para este tipo de triangulación es necesario que los métodos utilizados sean exclusivamente de corte cualitativo para que puedan ser equiparables y por tanto, exista la posibilidad de hacer comparaciones y futuros análisis.



CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

En el siguiente apartado, se presentarán los hallazgos obtenidos a raíz del trabajo de campo realizado a cinco expertos en gestión del, así como a cinco empresas del rubro de la micro-movilidad. Posteriormente, se realizará el análisis de las mismas mediante la triangulación entre la teoría, los expertos y las empresas elegidas. Para poder analizar la información se trabajará con las variables relacionadas al modelo de gestión del cambio establecido y descrito en el marco teórico.

1. Definición de las variables independientes

Dada la metodología elegida para proceder con el análisis, se recapitulan las definiciones de los 11 factores de gestión del cambio de acuerdo al autor Thomas Lauer (2020) que influyen en la gestión del cambio de las empresas sujeto de estudio que serán el eje del análisis.

Tabla 4: Definición de factores de la gestión del cambio según el modelo de Lauer (2020)

Factor	Definición
Comunicación	Hace referencia a todas las formas de transmisión interpersonal de información o mensajes dentro de un contexto de cambio.
Consulta	Es el uso de servicios de consultoría externos o internos los cuales trae como beneficio la introducción de la aplicación de metodologías, procesos, habilidades y conocimiento en general que requiera la empresa para enfrentar el cambio
Motivación	Es el impulso que permite a las personas aplicar energía al proceso de cambio.
Organización del proyecto	Se define como las tareas, responsabilidades y fechas límite asignadas a las personas para el proceso de cambio.
Orientación	Hace referencia a la búsqueda de la reducción de la incertidumbre y el aumento de la seguridad en el proceso de cambio.

Tabla 4: Definición de factores de la gestión del cambio según el modelo de Lauer (2020) (continuación)

Persona	Hace referencia al liderazgo categorizado en transaccional, que brinda orden y eficiencia a los procesos y transformacional, que hace referencia a un líder más visionario.
Evolución	Adaptación a las condiciones del entorno adquiriendo la habilidad para aprender y cambiar a través de mecanismos como la innovación, la diversidad y la descentralización.
Educación	Adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes para poder hacerle frente al cambio
Participación	Proceso serio y sostenible que fomenta la inclusión de los empleados en el cambio.
Integración	Fortalece la unión del grupo y aumenta la productividad luego que se tenga en cuenta a las personas que participarán del proceso.
Visión	Cumple con el propósito de señalar y orientar el camino hacia el cambio, debiendo servir de motivación para los empleados.

2. Procesamiento de la información recogida en el trabajo de campo

En esta sección se presentan los hallazgos obtenidos a raíz de las entrevistas realizadas a los expertos elegidos en gestión del cambio entre los meses de mayo y julio del año 2021.

2.1 Analdi Paredes (comunicación personal, 28 de junio de 2021 y 3 de julio de 2021)

2.1.1. *Comunicación*

La comunicación dentro del proceso de cambio tiene que tener detrás un propósito o una razón de ser suficientemente sólida. Solo de esta manera los colaboradores podrán enfocar sus esfuerzos en el mensaje que le transmite su líder, los clientes podrán confiar en que el cambio ayudará a satisfacer su necesidad de una mejor forma y los proveedores se involucrarán con el cambio que se propone la organización.

2.1.2. *Consulta*

Es necesaria la asesoría especializada de empresas que tengan la experiencia de haber impulsado el cambio anteriormente. La empresa requiere una persona de gestión del cambio que diseñe el plan o la estrategia para que las personas dentro de la organización adopten la nueva

forma de trabajo. Estas personas o especialistas buscan el cambio humano en términos de procedimientos y conductas diarias y lo que buscan es que se integre la parte más dura con la blanda y pueda ser aplicado en su día a día.

2.1.3. Motivación

Para que se mantenga la motivación durante todo el proceso es necesario que desde el líder se vea una clara convicción en el cambio y en los beneficios que este conlleva. Además, que las personas sientan que el nuevo cambio implantado es el que va a prevalecer y que sus esfuerzos están siendo redireccionados de la mejor manera. Esto va de la mano con la consistencia de los líderes por no solicitar acción en procedimientos o procesos previos al cambio y con una política de incentivos que premie la consecución de las metas relacionadas al mismo.

2.1.4. Organización

La gestión del cambio se toma como un proyecto en el cual hay que definir actividades específicas, metas, identificar desviaciones y puntos de supervisión, añadiendo la particularidad de evaluaciones periódicas a las personas pues son estas quienes van a adoptar o no el cambio buscado. Asimismo, es importante identificar aliados, detractores y stakeholders claves dentro del proceso para impulsar o evitar retrasos en los avances.

2.1.5. Orientación

Para poder reducir la incertidumbre se debería buscar comunicación constante con las personas teniendo espacios de discusión y debate periódicos. Así, es importante la cercanía del líder con su equipo y la transparencia en la comunicación para poder saber cómo va llevándose el cambio y aumentar la seguridad de un proceso que es muy emocional.

2.1.6. Persona

Se requiere de ambos tipos de liderazgo: transaccional y transformacional. El líder debe ser una persona con visión, viviendo y trabajando en el día a día pero siempre con miras a las nuevas tendencias y sucesos que podrían cambiar el rumbo de la organización. En otras palabras, se deben asegurar los resultados para la supervivencia de la empresa, y al mismo tiempo, prever el crecimiento del negocio para que pueda ser sostenible.

2.1.7. Evolución

La gestión del cambio se vuelve una necesidad pues, si no se cambia, se puede caer en la pérdida de mercado. La organización debe plantear un sentido de urgencia por cambios constantes sin generar pánico en la organización. Mecanismos como espacios para reflexionar, debatir e intercambiar ideas fomentan este cambio deseado. Asimismo, de la mano con el liderazgo, se buscará que se atiendan las necesidades del presente, garantizando el futuro de la organización al mismo tiempo.

2.1.8. Educación

El principal medio para desarrollar las nuevas habilidades necesarias en el personal de la empresa es la capacitación. Estas pueden ser cursos, coaching, mentorías, seminarios, entre otras alternativas que se implementarán de acuerdo a la inversión presupuestada para generar nuevas capacidades.

2.1.9. Participación

En primer lugar, es importante que las personas sientan que tienen a un líder que esté manteniendo control de la situación la mayor parte del tiempo. Este debe recabar opiniones y retroalimentación de las personas que se encuentran en las operaciones diarias, para incluirlas en la toma de decisiones; sin embargo, no debe irse al extremo de democratizar todo pues, las decisiones de fondo deben ser tomadas por las personas encargadas de este suceso, según el plan trazado por ellas.

El tipo de liderazgo y los comportamientos de las personas se van a modificar debido a los cambios específicos que requiere el proceso. En consecuencia, los hábitos se van adaptando al nuevo modelo de negocio, a los procesos y a los cambios que se están impulsando.

Por otro lado, la estructura organizacional también se ve afectada debido a que los cambios pueden fomentar la creación de puestos y áreas específicas destinadas a nuevas funciones que cambian la lógica del trabajo.

2.1.10. Integración

La integración se logra a partir de la generación de espacios donde puedan compartir las personas; un mecanismo útil puede ser el Team Building. Hay que tener en cuenta la importancia de construir la confianza entre los miembros del equipo con el fin de avanzar en el cambio buscado.

2.1.11. Visión

Un correcto planteamiento de la visión requiere de comprender el ecosistema que rodea a la organización y los incorpora al anhelo de sus líderes para saber qué es lo que desean alcanzar. Por ello, es necesario obtener el feedback de dos principales stakeholders: clientes y trabajadores, lo cual permitirá aterrizar la visión planteada.

2.2. Eder Quispe (comunicación personal, 21 de mayo de 2021)

2.2.1. Comunicación

Dentro de la experiencia y conocimiento recabado, se evidencia la inexistencia de un canal formal con los grupos de interés; sobre todo, con los clientes. La información se observa que es aislada debido a que, por lo general, queda entre el personal de ventas y los clientes. Salvo que esta persona o alguien más sea el/la encargado/a de hacer un traspaso formal de la información. En caso, esta persona se retire de la organización, se observa que no deja la información completa en alguna base o archivo para que pueda continuar gestionando por otra persona, generando vacíos e impidiendo la continuación de las operaciones.

2.2.2. Consulta

Existen dos posibilidades. La primera de ellas es buscar "inhouse" a una persona que tenga el conocimiento sobre el tema a tratar, en este caso, la gestión del cambio. La segunda posibilidad, que sucede más en empresas pequeñas, es recurrir a un externo o aliado estratégico, como por ejemplo, empresas de tecnología que brindan asesoramiento sobre plataformas digitales y los procesos que van de la mano para poder operar de manera eficiente sin tener que comenzar desde cero.

2.2.3. Motivación

Existen diversas formas para generar motivación en las personas que buscan el cambio. En algunos casos se generan programas de incentivos. Mensualmente se hace un revisión de objetivos y de alcanzar los establecido, se retribuye con incentivos económicos. Por otro lado, existe el empoderamiento brindando libertad en la toma de decisiones, lo cual promueve el esfuerzo de las personas encargadas del proyecto. En el caso de empresas retail, la motivación va a ser un mejor servicio al cliente, teniendo atención no solo en la venta, sino también en la posventa.

2.2.4. Organización

Cuando se busca realizar un cambio, se genera un proyecto el cual muchas veces no evidencia la búsqueda de sinergias o integración entre las personas y las herramientas que tiene la organización. En muchos casos, se adquieren herramientas o softwares solo por moda, mas no se busca que converse con lo ya adquirido por la organización, teniendo que buscar más recursos humanos que puedan realizar cruces de información.

Para poder tener una adecuada gestión de las actividades, debe haber un líder que busque un estándar en este proyecto y no dejarse llevar solo por lo que está en tendencia.

2.2.5. Orientación

Para poder orientar bien a las personas, necesitas establecer entregables periódicos que motiven a las personas pues, en lugar de esperar a que el cambio completo se dé muchos meses o años después. Para alcanzar ello, hay mucho trabajo tiempo atrás buscando cuáles son las necesidades de los usuarios realizando investigaciones de mercados y descubriendo tendencias; sin embargo, esto es muy poco ejecutado por las empresas.

Para decidirte por un proceso idóneo de cambio en la organización, requieres de pequeños pasos incrementales con objetivos verificables que motiven a la gente a avanzar.

2.2.6. Persona

Dentro del liderazgo, va a primar el transaccional porque es el que se aplica en el día a día en las empresas. Sin embargo, si se busca un cambio, el líder debe buscar hacer sinergia con la cultura, haciendo cambios incrementales.

Lo que se busca es que exista una planificación que no afecte las operaciones del día a día. Si se busca hacer cambiar, hay que tener en cuenta la importancia de la innovación y como organización hay que ceder un poco con estos temas que no son los diarios transaccionales.

2.2.7. Evolución

Para que pueda existir una mejora continua en la organización, debe haber una persona que sea la encargada de ir viendo cómo funciona el mercado local e internacional, viendo tendencias en otros países o continentes. Este ente de mejora continua por lo general es el dueño, el del área comercial o de operaciones. A veces no funciona lo propuesto en primera instancia y se tiene que mirar "al costado" para ver qué está haciendo la competencia.

2.2.8. Educación

En el caso de las habilidades blandas, lo que se hace principalmente es el desarrollo a través de capacitaciones, talleres, charlas o coaching para que las personas puedan empatizar con los clientes. Esto debe complementarse de la mano con el seguimiento del líder, el cual debe reunirse con el equipo y no solo atinar a dar indicaciones.

Por otro lado, en el caso de las habilidades duras, se requiere de personas especializadas en diversos temas que puedan transmitir dicho conocimiento y a su vez, que las personas encargadas estén interesadas y al tanto de qué tecnologías son las más adecuadas para la organización pues, puede que se dejen pasar oportunidades importantes.

2.2.9. Participación

La participación dentro de la organización se ve totalmente afectada. La cultura y la estructura cambian debido a la necesidad de la organización por responder a un nuevo entorno. Para que exista una buena participación se requiere de un cambio en el mindset de las personas de todos los rangos alineados a que todo lo que se realice sea en pro del cliente pues, lo que debe primar en el tema retail es brindar un mejor servicio al cliente.

2.2.10. Integración

Para que exista la integración, el equipo no debe trabajar de manera aislada, se requiere que todo el equipo esté alineado y no se trabajen de más de una forma. Para ello, se requiere de comunicación constante alcanzando sinergias necesarias para alcanzar los objetivos trazados.

2.2.11. Visión

Para plantear la visión, hay pilares indiscutibles a tratar como son, por ejemplo, los clientes. Si bien la organización busca generar rentabilidad, se debe centrar en brindarle una mejor experiencia de usuario al cliente y sobre ello, modificar las operaciones necesarias para alcanzar mis objetivos.

Al existir cambios tan abruptos debido a la tecnología y la necesidad de alcanzar objetivos a largo plazo, podría ser necesario contratar a nuevas personas que cuenten con las habilidades necesarias, así como una mente más abierta al de las que trabajan actualmente.

2.3. Rolando Carrazco (comunicación personal, 12 de mayo de 2021)

2.3.1. Comunicación

La comunicación que debe tener la organización con los distintos grupos de interés debe tener varias características entre ellas, la inmediatez, que sea posible realizarla a través de distintos canales, así como ser siempre transparente debido a que, hoy en día, el cliente está súper informado y hay una gran posibilidad de que se dé cuenta si se está recibiendo dicha información incompleta o tergiversada.

Además, debe considerarse una bidireccionalidad pues, el feedback del cliente y de otros grupos de interés, contribuye a identificar puntos de mejora, inclusive se podría recibir la solución a alguno de tus problemas.

2.3.2. Consulta

Existen varias formas de adquirir conocimiento. Uno de ellas es el apoyo del Estado, existen plataformas poco conocidas que buscan promover este tipo de transformaciones, muchas veces sin costo alguno brindando un asesoramiento y acompañamiento a lo largo del proceso. Asimismo, otra fuente de consulta son los expertos. Estos existen en cantidad y podrán variar en tarifas de precios. Para poder tomar una decisión, uno debe fijarse siempre en las credenciales de esta persona u organización a la cual pertenecen.

2.3.3. Motivación

La motivación va de la mano con el liderazgo. El líder es quien debe motivar a las personas enseñándoles el panorama desde un inicio, revisando su línea de carrera en la organización y cómo es que son parte de este gran cambio. Existen otros mecanismos, como darles una pequeña participación de la organización para que estas personas se sientan más como socios y no como empleados.

2.3.4. Organización

Para gestionar adecuadamente el cambio, se pueden tomar varios caminos, entre ellos separar el "front" del "back". El "front" tiene que ver todo lo relacionado con el posicionamiento de marca, la optimización para la conversión de clientes, entre otros. De la mano con la tecnología, se debería buscar implementar procesos de marketing digital, pasarelas de pago, carritos de compra optimizados, medios de pago más usados como yape o plin.

Por otro lado, tienes al back, toda la gestión logística, inventarios, gestión contable, facturación, políticas de devolución, entre otros, lo cual debe estar optimizado para que soporte las operaciones y no se caiga el front. Para poder hacer frente a una reestructuración de la organización las tareas, recursos y responsabilidades deben estar siendo gestionados de la mejor manera para tener un resultado óptimo.

2.3.5. Orientación

Se considera un tema transversal. Esto recae en las personas, los datos y los procesos. Para poder dirigirte hacia un cambio debes centrarte en el cliente para que en base a ello puedas tomar las acciones necesarias pensando en ellos, sin pensar en perder rentabilidad.

2.3.6. Persona

Dentro de este cambio, se debe optar por un líder transformacional, el cual busca cambios en su personal, creciendo profesionalmente a su vez que contribuye con los objetivos de la empresa. El líder debe promover que las personas en la organización cuenten con habilidades políticas, trabajo en equipo, resolución de conflictos, empoderamiento, etc.

2.3.7. Evolución

Para poder continuar evolucionando y mejorando, debes centrarte en las personas porque son ellas quienes generan los cambios. Mientras estas personas estén centradas, motivadas y comprometidas, se podrá dar. En la medida que no se tenga en cuenta al factor humano dentro de la estrategia de evolución de la empresa, no se podrá dar pues, es el motor más fuerte.

2.3.8. Educación

En cuanto a la educación, tenemos la posibilidad de realizar capacitaciones continuas al personal en relación a las tareas específicas que requieren para contribuir con el cambio, estas se pueden dar de manera presencial o de manera remota como está sucediendo actualmente. Existen diversas plataformas e-learning que pueden ayudar a aumentar dicho conocimiento y poder aplicarlo directamente a los procesos necesarios para la digitalización. La empresa debe optar por incluir en su estrategia el poder entrenar en todo momento a su equipo esperando que esto se refleje en las ejecuciones diarias de las operaciones.

2.3.9. Participación

Para poder lograrlo se requiere de un trato horizontal en todo sentido, que ellos se sientan cómodos para que mes a mes ellos se comprometan a que sea obtengan mejores resultados que el anterior periodo. Este factor trabaja mucho de la mano con la comunicación. Se deben buscar espacios en los cuales se comparta con las personas y se respire el mismo apetito por el cambio el cual se verá reflejado en, probablemente, todas las áreas de la organización: comercial, financiero, operativo entre otros. La cultura es un aspecto que se verá afectado por lo que se requieren de cambios paulatinos para que funcione este nuevo estado. Si es que fuese necesario un cambio abrupto, tienes que prever y tener a los grupos de interés necesarios que sean los estabilizadores y puedas así responder.

2.3.10. Integración

Este paso se toma luego de la participación. Una vez se tenga a la gente, se debe buscar promover desayunos de integración en donde no se debe hablar de trabajo sino de la vida en sí fuera de él. Conocer a las personas en lo individual está bien, pero también se debe conocerlos en lo colectivo sin buscar transgredir los límites personales de cada quien.

2.3.11. Visión

La visión contribuye a este cambio porque es ver cómo esperas que evolucione la organización de acá a 5 o 7 años. Para poder alcanzarla en cuanto a aspiración y tiempos, la organización debe realizar ciertos pasos. Algo fundamental en esto, es el planeamiento anual que se revisa trimestralmente aplicando metodologías ágiles para no retrasar el proyecto y teniendo en cuenta cómo está comportándose el entorno.

2.4. Regina Soriano (comunicación personal, 10 de mayo de 2021)

2.4.1. Comunicación

La comunicación es fundamental puesto que permite clarificar el proceso, vencer las resistencias y compartir el propósito del cambio. Por ello, es importante que la empresa pueda ser clara y transparente con aquellos grupos de interés cuyos procesos se vean impactados por el cambio. En un inicio la comunicación puede ser directa y cercana, pero mientras mayor sea el número de participantes del proceso, las comunicaciones deben ser más institucionales, mediante correos o comunicados por ejemplo.

2.4.2. Consulta

El principal medio para desarrollar las nuevas habilidades necesarias en el personal de la empresa es la capacitación. Estas pueden ser cursos, coaching, mentorías, seminarios, entre otras alternativas que se implementarán de acuerdo a la inversión presupuestada para generar nuevas capacidades. Así, para la consulta las organizaciones recurren a empresas pequeñas que hacen este tipo de asesoramiento, además de profesionales en el rubro, quienes apoyan ya sea de manera independiente o incluyéndose dentro de la planilla.

2.4.3. Motivación

En primer lugar, es importante diagnosticar si la organización tiene a la motivación como un elemento a favor o en contra. Algunos hechos que contribuyen a que la motivación impulse el cambio son la necesidad de sobrevivencia, de las personas y de la empresa, y la motivación intrínseca, orientada mucho más a lo organizacional. Por otro lado, el miedo, la falta de propensión al riesgo o la mentalidad conservadora del dueño son algunos factores que disminuyen la motivación en el proceso.

2.4.4. Organización

Ante su falta de conocimientos sobre gestión, las empresas pequeñas suelen no manejar herramientas profesionales en procesos importantes como la producción, las finanzas, entre otros. No obstante, existen herramientas digitales como Project, SAP, u otras un poco menos profesionales pero también útiles como Excel que contribuyen con el manejo de inventarios y el control administrativo. Además, el uso de formas de trabajo ágiles permite también a estas empresas ser mucho más eficientes y dejar de guiarse en la intuición o el olfato del dueño.

2.4.5. Orientación

La forma en la que se maneja la incertidumbre es con mucha información, mucha comunicación y con un buen manejo de escenarios. Así, las personas deben buscar la información de manera proactiva, y luego compartir esa información de manera que sea de conocimiento público. Solo de esta manera se podrá gestionar mejor los escenarios posibles a los que se enfrenta la empresa.

2.4.6. Persona

El rol principal del líder es el de ser el principal patrocinador del cambio. Para el proceso de cambio es mejor un liderazgo más transformacional, el cual identificará los recursos

con los que cuenta y los recursos que necesita para hacer crecer a la organización mediante el cambio. Mientras que un liderazgo transaccional, que busca ofrecer al trabajador algo a cambio de que este apoye el cambio, se da cuando el proyecto es largo y se cumplen hitos dentro del mismo.

2.4.7. Evolución

Es importante que dentro de la empresa se reconozca el cambio como una constante que demanda una adaptación continua al nuevo entorno. Aquellas empresas que no lo hagan verán cómo se limitan sus oportunidades de crecimiento e incluso de sobrevivir.

2.4.8. Educación

La capacitación es un elemento súper importante dentro del proceso porque el cambio requiere nuevos conocimientos y habilidades para que se logre de manera exitosa. De no reforzar en la capacitación la empresa no podrá seguir avanzando ni creciendo.

2.4.9. Participación

En las empresas pequeñas es más común que todas las personas estén involucradas puesto que confían y creen en lo que se propone, mientras que en las organizaciones públicas y aquellas que cuenten con personas con mayor edad existe una mayor resistencia debido a que ven el cambio como una amenaza a su estabilidad y rendimiento.

La incorporación tecnológica, así como otros procesos de cambio, generan un cambio en la estructura organizacional pues se reflexiona sobre la utilidad de los puestos y su aporte en favor del propósito organizacional.

2.4.10. Integración

Para lograr la unión de la empresa es importante generar imágenes de futuro consensuadas, en donde se garantice una visión compartida que los trabajadores vean como propia y por la cual se esfuercen en conseguir ese cambio. Muchas iniciativas surgen desde el núcleo de operaciones cuando se tiene un sentido de pertenencia con los objetivos organizacionales.

2.4.11. Visión

La visión del cambio debe de generarse a partir de un alto nivel de apertura dentro de la alta dirección de la empresa, y generando una conciencia colectiva en la que todos los miembros de la organización se reconozcan como parte esencial del proceso.

2.5. Gian Falconi (comunicación personal, 13 de mayo de 2021)

2.5.1. Comunicación

La comunicación puede ser formal cuando se realiza mediante comunicados, correos electrónicos o de manera institucional; o informal cuando se da sin la percepción del líder, dentro de los grupos formados entre los empleados o amistades. Entre estos dos estilos, el informal es el que tiene más peso y el que valora la percepción de los estados de ánimo en los trabajadores.

Además, la comunicación hacia el cliente debe ser a través de un contenido que genere valor agregado y que diferencie de la competencia, no un simple spam. Para ello es fundamental el tema de data analytics y de crear la comunidad en torno a los consumidores de la marca.

2.5.2. Consulta

Cuando las personas tienen dudas suelen recurrir a especialistas o coaches personales (en el caso de los líderes) que acompañan a la empresa en el proceso de cambio que vive la empresa. Ellos comparten su conocimiento y experiencia para guiar a las personas dentro del proceso.

2.5.3. Motivación

La motivación en las personas puede partir de elementos externos a las personas o de uno mismo. En primer lugar está la automotivación, que comienza con el autoanálisis de las personas y su deseo de crecer profesionalmente, tener una línea de carrera y cumplir sus objetivos. Asimismo, la motivación puede crecer a partir de factores externos como el puesto de trabajo, con el propósito y las expectativas del mismo.

2.5.4. Organización

Cuando se plantea un modelo de negocio siempre es necesario tomar en cuenta las necesidades del cliente y poder satisfacer sus necesidades. Así, es importante garantizar que el servicio brindado al cliente cumpla con los tiempos de entrega, cuide las condiciones del producto y brinde un servicio post venta adecuado. Además, es importante siempre ir renovándose, ir adquiriendo nuevas herramientas tecnológicas y adaptarlas a las actividades del negocio.

2.5.5. Orientación

La empresa siempre debe estar orientada hacia dos grandes focos: los resultados y el cliente. En cuanto a los resultados, se deben plantear resultados medibles y evaluados constantemente. Estos indicadores podrían ser las ventas, la satisfacción interna, los ahorros, entre otros, y exigen un constante feedback.

Respecto al enfoque en los clientes, se debe reconocer a este como un ser cambiante que demanda estudiarlo y anticiparse a estos cambios.

2.5.6. Persona

El líder tiene que ser una persona preocupada por sus trabajadores y que garantice los resultados en la empresa. Sin dejar de lado el enfoque en el cliente, debe garantizar la salud física y psicológica de todas las personas que le dan valor a la empresa

2.5.7. Evolución

Para mejorar constantemente el factor primordial son las personas, solo con el recurso humano correcto la empresa podrá seguir avanzando. En consecuencia, es importante garantizar la salud física y mental de los trabajadores.

2.5.8. Educación

La educación en las empresas es importante puesto que todo cambio requiere de aprender nuevas capacidades y habilidades en las personas. En primer lugar está la capacitación y adquisición de conocimientos, luego la puesta en práctica de esos conocimientos. Finalmente es necesario el seguimiento y evaluación.

2.5.9. Participación

Para incluir a las personas dentro del proceso es importante definir de qué manera ellos contribuirán con el crecimiento de la empresa y cuáles serán los beneficios que obtendrán a cambio de conseguirlo. Asimismo en la organización deben estar claros los valores institucionales.

2.5.10. Integración

La integración dentro de una empresa se consigue cuando existe retroalimentación constante y un buen clima laboral. Mientras un trabajador esté más contento en su trabajo, tendrá un mejor rendimiento y, en consecuencia, a la empresa le irá mejor.

2.5.11. Visión

Siempre es importante compartir la visión de la organización. De esta manera, el trabajador sabrá qué es lo que se busca de él en la organización, y las posibilidades de crecimiento con las cuales cuenta tanto a nivel personal (lo que se llama sueldo emocional) como organizacional.

3. Análisis por factor

A continuación, se presentará una tabla que recopila y analiza las principales ideas según cada factor de gestión del cambio brindada por los expertos entrevistados.

Tabla 5: Análisis de los factores de gestión del cambio según expertos

Factores	Ideas principales
Comunicación	<p>Para que exista una comunicación óptima debe existir detrás un propósito que sea lo suficientemente fuerte para que grupos de interés se comprometan con ello y la comunicación sea más eficiente (A. Paredes, comunicación personal, 28 de junio de 2021 y 3 de julio de 2021)</p> <p>Pese a la existencia de canales formales de comunicación, se evidencia la gestión incorrecta de ellos, por lo que una adecuada gestión del cambio requiere de una mejora en estos y en otros nuevos que se podrían crear (E. Quispe, comunicación personal, 21 de mayo de 2020, G. Falconi, comunicación personal, 13 de mayo de 2020)</p> <p>La comunicación debe ser inmediata, transparente, completa y bidireccional. En el caso de esta última característica, se debe recabar feedback que contribuya con las mejoras de la organización (R. Carrasco, comunicación personal, 12 de mayo de 2020)</p> <p>La comunicación permite clarificar el proceso y prevenir el surgimiento de resistencias al cambio. (R. Soriano, comunicación personal, 10 de mayo de 2020)</p> <p>A medida que una empresa crece, la comunicación deja de ser directa e informal y se vuelve más institucional, mediante medios como los correos electrónicos o comunicados (R. Soriano, comunicación personal, 10 de mayo de 2020, G. Falconi, comunicación personal, 13 de mayo de 2020)</p>
Consulta	<p>Una fuente de asesoramiento son las empresas pequeñas con experiencia y conocimiento, como por ejemplo, aquellas que brindan asesoramiento sobre plataformas digitales y todo lo que implica (A. Paredes, comunicación personal, 28 de junio de 2021 y 3 de julio de 2021, E. Quispe, comunicación personal, 21 de mayo de 2020). Asimismo, profesionales independientes, especialistas o coaches personales con buenas credenciales o personal en planilla (R. Soriano, comunicación personal, 10 de mayo de 2020, E. Quispe, comunicación personal, 21 de mayo de 2020, R. Carrasco, comunicación personal, 12 de mayo de 2020, G. Falconi, comunicación personal, 13 de mayo de 2020).</p> <p>Se requiere de una persona que diseñe la estrategia para que las personas dentro de la organización adopten la nueva forma de trabajo e integren la parte más dura con la blanda dentro de sus actividades cotidianas. (A. Paredes, comunicación personal, 28 de junio de 2021 y 3 de julio de 2021).</p>

Tabla 5: Análisis de los factores de gestión del cambio según expertos (continuación)

<p>Motivación</p>	<p>Es importante diagnosticar si la organización tiene a la motivación como un elemento a favor o en contra para el cambio. (R. Soriano, comunicación personal, 10 de mayo de 2020).</p> <p>La motivación en los trabajadores puede partir de elementos externos a las personas o de uno mismo (G. Falconi, comunicación personal, 13 de mayo de 2020), en el caso de los externos, existen los programas de incentivos y el empoderamiento del personal para la toma de decisiones (A. Paredes, comunicación personal, 28 de junio de 2021 y 3 de julio de 2021, E. Quispe, comunicación personal, 21 de mayo de 2020, R. Carrasco, comunicación personal, 12 de mayo de 2020).</p> <p>Es necesario un líder con una clara convicción sobre el cambio y en los beneficios que este conlleva, este debe mostrar el panorama desde un inicio (R. Carrasco, comunicación personal, 12 de mayo de 2020). Además, que las personas sientan que sus esfuerzos están siendo redireccionados de la mejor manera (A. Paredes, comunicación personal, 28 de junio de 2021 y 3 de julio de 2021).</p>
<p>Organización del proyecto</p>	<p>Es importante garantizar los tiempos de entrega, la calidad del producto y un buen servicio post venta. (G. Falconi, comunicación personal, 13 de mayo de 2020)</p> <p>Es importante definir actividades específicas, metas, identificar desviaciones y puntos de supervisión (A. Paredes, comunicación personal, 28 de junio de 2021 y 3 de julio de 2021).</p> <p>Es importante establecer mediciones que evalúen en qué medida las personas adoptan el cambio, e identificar el rol de los principales stakeholders a favor o en contra del proceso (A. Paredes, comunicación personal, 28 de junio de 2021 y 3 de julio de 2021)</p> <p>Para llevar a cabo un proyecto como tal, a veces se cae en la adquisición de herramientas o softwares solo por moda, mas no se busca que converse con lo ya adquirido por la organización, teniendo que buscar más recursos humanos que puedan realizar cruces de información; esto no contribuye a generar sinergias o integración entre las personas y las herramientas que tiene la organización (E. Quispe, comunicación personal, 21 de mayo de 2020)</p> <p>Para lograr el cambio es necesario buscar el equilibrio entre el “front” (posicionamiento de la marca, marketing, servicio al cliente, etc.) y el “back” (logística, políticas de la empresa, contabilidad, etc.) (R. Carrasco, comunicación personal, 12 de mayo de 2020).</p> <p>La eficiencia en las actividades de la empresa puede incrementarse ante el uso de herramientas digitales o softwares que agilicen las tareas (G. Falconi, comunicación personal, 13 de mayo de 2020, R. Soriano, comunicación personal, 10 de mayo de 2020, E. Quispe, comunicación personal, 21 de mayo de 2020). Del mismo modo, las metodologías ágiles cumplen el mismo propósito (R. Soriano, comunicación personal, 10 de mayo de 2020, R. Carrasco, comunicación personal, 12 de mayo de 2020).</p>
<p>Orientación</p>	<p>La empresa siempre debe estar orientada hacia dos grandes focos: en el cliente, a quien es importante conocerlo para poder orientar los procesos (R. Carrasco, comunicación personal, 12 de mayo de 2020, G. Falconi, comunicación personal, 13 de mayo de 2020) y con un enfoque en los resultados, donde es necesario establecer indicadores (G. Falconi, comunicación personal, 13 de mayo de 2020) y entregables periódicos que ilustran el cambio y motiven a las personas (E. Quispe, comunicación personal, 21 de mayo de 2020).</p>

Tabla 5: Análisis de los factores de gestión del cambio según expertos (continuación)

<p>Orientación</p>	<p>La forma en la que se maneja la incertidumbre es con mucha información, mucha comunicación de manera transparente y en espacios de discusión y debate (R. Soriano, comunicación personal, 10 de mayo de 2020, A. Paredes, comunicación personal, 28 de junio de 2021 y 3 de julio de 2021) y con un buen manejo de escenarios (Soriano).</p> <p>Para alcanzar el cambio deseado hay mucho trabajo previo buscando cuáles son las necesidades de los usuarios realizando investigaciones de mercados y descubriendo tendencias que sirvan de orientación (E. Quispe, comunicación personal, 21 de mayo de 2020).</p>
<p>Persona</p>	<p>Debe existir un líder con características de uno transaccional y transformacional debido a que es necesario que se continúen con la operaciones diarias como se están realizando actualmente; sin embargo, se debe tener en cuenta la importancia de avizorar el futuro buscando garantizar la sostenibilidad de la organización (A. Paredes, comunicación personal, 28 de junio de 2021 y 3 de julio de 2021, E. Quispe, comunicación personal, 21 de mayo de 2020)</p> <p>El líder debe ser la persona que impulse el cambio y guíe a los colaboradores hacia una visión en la que ellos sean partícipes (A. Paredes, comunicación personal, 28 de junio de 2021 y 3 de julio de 2021, R. Carrasco, comunicación personal, 12 de mayo de 2020, G. Falconi, comunicación personal, 13 de mayo de 2020, E. Quispe, comunicación personal, 21 de mayo de 2020 y R. Soriano, comunicación personal, 10 de mayo de 2020)</p> <p>El rol del líder recae en empoderar a sus trabajadores para que, desde su posición, tengan un propósito de trabajo y puedan contribuir con el cambio. (G. Falconi, comunicación personal, 13 de mayo de 2020, E. Quispe, comunicación personal, 21 de mayo de 2020)</p> <p>El líder debe ser la persona que se preocupe por sus trabajadores y el desarrollo de sus habilidades, sin dejar de lado el enfoque en el cliente (G. Falconi, comunicación personal, 13 de mayo de 2020, R. Carrasco, comunicación personal, 12 de mayo de 2020).</p> <p>El líder debe ser un líder transformacional, que identifica los recursos con los que cuenta y los adecua a aquello que necesita para lograr el cambio de manera exitosa (R. Soriano, comunicación personal, 10 de mayo de 2020)</p>
<p>Evolución</p>	<p>Es importante que dentro de la empresa se establezca un sentido de urgencia que reconozca el cambio como una constante adaptación continua al nuevo entorno (A. Paredes, comunicación personal, 28 de junio de 2021 y 3 de julio de 2021, R. Soriano, comunicación personal, 10 de mayo de 2020)</p> <p>Para mejorar constantemente el factor primordial son las personas, solo con el recurso humano correcto la empresa podrá seguir avanzando; estas deben estar centradas, motivadas y comprometidas (G. Falconi, comunicación personal, 13 de mayo de 2020, R. Carrasco, comunicación personal, 12 de mayo de 2020)</p> <p>Para promover el cambio debe de implementarse espacios para reflexionar, debatir e intercambiar ideas y un liderazgo que atienda las necesidades del presente y el futuro de la organización al mismo tiempo. (A. Paredes, comunicación personal, 28 de junio de 2021 y 3 de julio de 2021)</p> <p>Debe haber una persona que sea la encargada de ver cómo funciona el mercado local e internacional, viendo tendencias en otros países o continentes. Este ente de mejora continua por lo general es el dueño, el del área comercial o de operaciones (E. Quispe, comunicación personal, 21 de mayo de 2020)</p>

Tabla 5: Análisis de los factores de gestión del cambio según expertos (continuación)

Educación	<p>Para que se dé el cambio, se requiere de nuevos conocimientos y habilidades (R. Soriano, comunicación personal, 10 de mayo de 2020, G. Falconi, comunicación personal, 13 de mayo de 2020) adquiridos a través de capacitaciones en talleres, charlas, coaching (E. Quispe, comunicación personal, 21 de mayo de 2020) y seminarios de acuerdo al presupuesto que se maneje (A. Paredes, comunicación personal, 28 de junio de 2021 y 3 de julio de 2021).</p> <p>Posteriormente, luego de realizada la capacitación, se requiere de una puesta en práctica de lo aprendido y finalmente, proceder con una evaluación (G. Falconi, comunicación personal, 13 de mayo de 2020).</p> <p>Es importante conocer qué tecnologías son las más adecuadas para la organización pues, puede que se emplee algo que no suma a las operaciones y capacidades de las personas, o se pueden dejar pasar oportunidades importantes (E. Quispe, comunicación personal, 21 de mayo de 2020).</p> <p>Actualmente, las capacitaciones se pueden dar de manera presencial o de manera remota en plataformas e-learning que pueden ayudar a aumentar el conocimiento (R. Carrasco, comunicación personal, 12 de mayo de 2020)</p>
Participación	<p>Para que exista participación dentro del cambio, debe existir un líder que controle dicho suceso en todo momento y que recabe opiniones con el fin de tener retroalimentación para la toma de decisiones (A. Paredes, comunicación personal, 28 de junio de 2021 y 3 de julio de 2021)</p> <p>La participación de los trabajadores en su totalidad es importante (G. Falconi, comunicación personal, 13 de mayo de 2020, R. Soriano, comunicación personal, 10 de mayo de 2020, A. Paredes, comunicación personal, 28 de junio de 2021 y 3 de julio de 2021), pero tampoco se debe democratizar todas las decisiones de la empresa, sobre todo las estratégicas (A. Paredes, comunicación personal, 28 de junio de 2021 y 3 de julio de 2021)</p> <p>En relación a la cultura y los valores institucionales, los hábitos de las personas se van adaptando al nuevo modelo de negocio y al contexto, a los nuevos procesos y a los cambios en general que se están impulsando (G. Falconi, comunicación personal, 13 de mayo de 2020, A. Paredes, comunicación personal, 28 de junio de 2021 y 3 de julio de 2021, E. Quispe, comunicación personal, 21 de mayo de 2020)</p> <p>La estructura organizacional también se ve afectada debido a que los cambios pueden fomentar la creación de nuevos puestos y áreas específicas y a la necesidad de responder a un nuevo entorno (R. Soriano, comunicación personal, 10 de mayo de 2020, A. Paredes, comunicación personal, 28 de junio de 2021 y 3 de julio de 2021, E. Quispe, comunicación personal, 21 de mayo de 2020)</p> <p>Para fomentar la participación dentro del cambio es necesario que exista un cambio en el mindset de las personas y no solamente que exista una incorporación tecnológica (E. Quispe, comunicación personal, 21 de mayo de 2020, R. Soriano, comunicación personal, 10 de mayo de 2020)</p>
Integración	<p>Es importante garantizar un buen clima laboral, mientras un trabajador está contento su rendimiento mejora y la empresa se beneficia consiguiendo los resultados planteados (G. Falconi, comunicación personal, 13 de mayo de 2020)</p> <p>Son los trabajadores quienes toman la iniciativa al momento de generar lazos entre ellos, no necesariamente es una iniciativa organizacional (R. Soriano, comunicación personal, 10 de mayo de 2020), teniendo en cuenta la importancia de conocer el comportamiento grupal de las personas, por ejemplo, desayunos (R. Carrasco, comunicación personal, 12 de mayo de 2020, A. Paredes, comunicación personal, 28 de junio de 2021 y 3 de julio de 2021).</p>

Tabla 5: Análisis de los factores de gestión del cambio según expertos (continuación)

<p>Visión</p>	<p>Para establecer una visión que promueva el cambio se debe analizar el entorno o ecosistema de la organización con el fin de identificar variables clave que puedan influir o afectar en los objetivos; así como la importancia de que sea parte de las aspiraciones y motivaciones propias de los dueños o líderes (A. Paredes, comunicación personal, 28 de junio de 2021 y 3 de julio de 2021).</p> <p>Se debe de tomar en consideración un alto grado de apertura y feedback de parte de sus principales stakeholders: clientes, trabajadores y proveedores (A. Paredes, comunicación personal, 28 de junio de 2021 y 3 de julio de 2021, R. Soriano, comunicación personal, 10 de mayo de 2020)</p> <p>Se debe de tener en cuenta que se debe pensar siempre en el cliente como el centro de la visión, así como en los resultados (E. Quispe, comunicación personal, 21 de mayo de 2020, G. Falconi, comunicación personal, 13 de mayo de 2020)</p> <p>Asimismo, se debe de pensar en siempre contar con un equipo con la mente abierta pensando en que los cambios son algo rutinario; de lo contrario, se podría optar por traer nueva gente que se sume a esa nueva visión (E. Quispe, comunicación personal, 21 de mayo de 2020)</p> <p>La visión debe trabajarse en la planificación y debe ser revisada periódicamente con el fin de mantenerla en mente y actualizada según los cambios presentados (R. Carrasco, comunicación personal, 12 de mayo de 2020)</p> <p>Es necesario que la visión sea compartida por todos los miembros del equipo, de este modo se garantiza el compromiso para conseguir los objetivos. (R. Soriano, comunicación personal, 10 de mayo de 2020, G. Falconi, comunicación personal, 13 de mayo de 2020)</p>
---------------	--

4. Análisis de entrevistas a las empresas

En este apartado se presentarán los principales hallazgos obtenidos a raíz de las entrevistas realizadas a cinco empresas del rubro de la micro movilidad. Los hallazgos se plasmarán según cada variable teórica o factor de gestión del cambio indicando las citas más resaltantes de los códigos que las abordan.

4.1 Factores transversales

4.1.1 Comunicación

En el factor de la comunicación se obtuvieron cincuenta y cuatro citas las cuales fueron agrupadas en 18 códigos que a su vez tienen 3 familias: condiciones para una comunicación efectiva, comunicación a lo largo del proceso de cambio y superación de la resistencia a través de la comunicación.

a. Condiciones para una comunicación efectiva

En la familia "condiciones para una comunicación efectiva" se buscó identificar aquellos aspectos que son necesarios para usar exitosamente a la comunicación como un

catalizador dentro del proceso de cambio de la organización. La presente familia está compuesta por 3 variables: comunicación horizontal (COHO), medios de comunicación oficial (MCO) y trato con el trabajador (TCET).

Tabla 6: Principales citas de la familia "condiciones para una comunicación efectiva"

Variable	Código	Cita
Comunicación horizontal	COHO	<p>“O sea no es la mejor comunicación pero intentamos que siempre al identificar posibles mejoras realmente se hagan. yo siempre indico que la puerta de mi oficina siempre est abierta.”</p> <p>“Sigue siendo una comunicación horizontal entre nosotros, ha cambiado el medio, m s no la forma”</p> <p>“la verdad estamos en comunicación en el día a día, más que nada tenemos una organización m s horizontal que vertical.”</p>
Medios de comunicación oficial	MCO	<p>“nos ha llevado a establecer un canal oficial para todos los comunicados”</p> <p>“hemos adaptado ahora es adoptar una política de dejar todo por correo, no formales pero que evidencia en una línea o tres palabras lo que se acordó”</p>
Trato con el trabajador	TCET	<p>“Podemos hablar sobre el tema o duda, siempre prefiero que me preguntes mil veces a que falles una vez. Es importante brindar esa confianza de que podamos conversar sobre el tema que se necesite. Si tienen alguna idea para el proceso al final quienes están directamente en el trato con el cliente son ellos.”</p> <p>“Estamos en contacto constante, eso s , estamos en contacto constante porque todos estamos trabajando pero no tenemos reuniones periódicas que era lo que te amos antes.”</p> <p>“(…)de una manera s r cercana, empática, de tú a tú y eso es lo que practicamos día a día sin ninguna capacitación externa o sin ninguna teoría, es el base a experiencia y en base al d a d a”</p> <p>“Nosotros en este tema siempre hemos hablado con ellos en el sentido que, si bien tenemos un trabajo bastante expuesto a la gente y bicicletas que están en constante contacto con las personas, pues lo que hemos hecho nosotros es implementar medidas de seguridad.”</p>

A partir del análisis de las entrevistas se pudo determinar como primera variable a la comunicación horizontal (COHO), en donde se percibió que parte de las empresas estaban dispuestas a recibir recomendaciones por parte del asesor, persona especializada o tenían una comunicación horizontal, o trataban de hacerla así, entre sus colaboradores. En segundo lugar, se identificó la segunda variable medios de comunicación oficial (MCO) en donde se menciona que debido al proceso de cambio y crecimiento que vivieron se vieron forzados a implementar un sistema general para las comunicaciones oficiales.

Finalmente, tenemos a la variable trato con el trabajador (TCET) en la cual se demuestra que existe un contacto muy cercano entre los colaboradores de las empresas, partiendo desde la comunicación constante, promoviendo la confianza en ellos para poder comunicarse y en su salud frente a entornos como el de la pandemia.

b. Comunicación a lo largo del proceso de cambio

En la familia " comunicación a lo largo del proceso de cambio " se buscó identificar aquellas características que surgen durante el cambio y que permite asegurar un proceso exitoso. La presente familia está compuesta por 3 variables: comunicación inmediata mediante medios digitales (COMINT) y comunicación con los principales grupos de interés (CGI).

Tabla 7: Principales citas de la familia "comunicación a lo largo del proceso de cambio"

Variable	Código	Cita
Comunicación inmediata mediante medios digitales	COMINT	<p>“De hecho lo que más utilizamos es mensajería instantánea. El mes pasado usamos whatsapp y para temas de muy puntuales que necesitamos que exista un sustento utilizamos correo electrónico”</p> <p>“el equipo de redes se comunican directamente con tienda y almacén para preparar los pedidos que llegan”</p> <p>“Utilizamos whatsapp o a veces alguna videollamada cuando hemos tenido alguna reunión o a veces que yo trabajo bastante con uno de mis hermanos, que es el gerente general”</p> <p>“el WhatsApp es básicamente lo que usamos”</p> <p>“la formas de comunicación serían las plataformas de mensajería instantánea”</p>
Comunicación con los principales grupos de interés	CGI	<p>“De hecho abrimos varios canales yo te podría decir el canal que más visitas o comunicación ha tenido es instagram en redes sociales”</p> <p>“Básicamente por Instagram, por Facebook también sucede, no hay nada nuevo”</p> <p>“Nuestro principal medio de comunicación son las redes sociales y ahí incluyo WhatsApp, tenemos el WhatsApp de la empresa, que lo manejo yo, y ahí llegan la mayoría de consultas es casi todo por whatsapp y por Facebook e Instagram”</p> <p>“Tenemos planes para seguir planteando estrategias diferentes con las campañas digitales que tenemos con facebook e instagram y también de la página web”</p> <p>“Muchos de nuestros clientes se comunican a través de las redes sociales, es nuestro mayor fuerte, a través de Instagram, Facebook, o WhatsApp.”</p> <p>“Los medios digitales en general, Messenger, llamadas telefónicas también. Se realizan ventas por todos esos canales”</p>

A partir del análisis de las entrevistas se pudo determinar como primera variable a la comunicación inmediata mediante medios digitales (COMINT), en donde se reconoció que todas las empresas utilizan las aplicaciones y medios de mensajería instantánea como principal

medio de comunicación interno, lo cual garantiza inmediatez en este proceso. En segundo lugar, se identificó la segunda variable comunicación con los principales grupos de interés (CGI) en donde se resalta que los principales medios de comunicación de todas las empresas son las redes sociales

c. Superación de la resistencia mediante la comunicación

En la familia "superación de la resistencia mediante la comunicación" se buscó reconocer cuáles son los principales medios con los que la empresa afronta la resistencia al cambio de parte de sus colaboradores. La presente familia está compuesta por tres variables: situaciones de resistencia al cambio en la empresa (SRCE), testimonio personal del líder (TPL) y razones del cambio para los trabajadores (EDCT).

Tabla 8: Principales citas de la familia "Superación de la resistencia mediante la comunicación"

Variable	Código	Cita
Situaciones de resistencia al cambio en la empresa	SRCE	<p>“Hubo ese roce y fue como que “yo solo trabajo ocho horas” y yo “pero solo has respondido cuatro mensajes en el día”, “la otra opción que tengo es descontar vacaciones según ley, porque no vas a poder trabajar este tiempo, es un mes que estás de para, qué hago contigo”</p> <p>“tuvimos que armar en nuestra propia casa las bicicletas, y al mecánico no le gustaba eso, y tuvimos una conversación, tuvo cierta actitud, lo junté, hablamos, se descargó, seguimos hablando y se soluciona el asunto”</p> <p>“Nosotros en este tema siempre hemos hablado con ellos en el sentido que, si bien tenemos un trabajo bastante expuesto a la gente y bicicletas que están en constante contacto con las personas, pues lo que hemos hecho nosotros es implementar medidas de seguridad.”</p>
Testimonio personal del líder	TPL	<p>“Entonces, desde nuestra experiencia logramos que nuestros trabajadores usen bicicleta y sabemos que lo pueden hacer y ellos transmiten otro tipo de experiencia”</p> <p>“tratamos de dar el ejemplo y siempre tratamos de mantener una comunicación con ellos”</p>
Razones del cambio para los trabajadores	RDCT	<p>“Es principalmente eso y hacerle entender o mostrar la importancia del canal digital y que eso no es una amenaza para su trabajo, sino que es parte de él.”</p> <p>“Lo que hacemos es que, si vemos que es necesario decirle a alguien que necesita cambiar un proceso, le explicamos el porqué.”</p> <p>“Las personas que están asignadas en cada etapa por lo general buscan información sobre cómo completar cada etapa porque realmente este proceso nos va a beneficiar a todos”</p>

A partir del análisis de las entrevistas se pudo determinar como primera variable a las situaciones de resistencia al cambio en la empresa (SRCE), en donde se manifestaron diversos ejemplos en donde el líder tuvo que solucionar una manifestación de resistencia al cambio por

parte de sus trabajadores. En segundo lugar, se identificó la segunda variable testimonio personal del líder (TPL) en donde el líder manifiesta actuar como el ejemplo para sus colaboradores y mediante ello vencer la resistencia.

Finalmente, tenemos a la variable razones del cambio para los trabajadores (RDCT) en la cual se superaron las barreras asegurando que los trabajadores entiendan los beneficios y la importancia del cambio para todos en la empresa.

4. 1. 2 Consulta

Dentro de esta variable teórica se obtuvieron veintitrés citas las cuales fueron agrupadas en siete códigos, que a su vez tienen dos familias: condiciones para una consulta efectiva y consultoría en la gestión del cambio. Cabe recalcar que, el alcance de la presente investigación será exclusivo de los hallazgos obtenidos de las organizaciones entrevistadas, mas no se contará con la óptica del consultor o empresa consultora.

a. Condiciones para una consulta efectiva

En la familia "condiciones para una consulta efectiva" se buscó identificar aquellos prerequisites para que las contribuciones de la consultoría tengan éxito. La presente familia está compuesta por tres variables: apertura a nuevas ideas (ANI), selección de los consultores (SDC) y servicios personalizados para la empresa asesorada (SPEA).

Tabla 9: Principales citas de la familia "Condiciones para una consulta efectiva"

Variable	Código	Cita
Apertura a nuevas ideas	ANI	"...Ahorita justo estamos en este proceso de transformación. De hecho estamos con una persona que nos ayuda con el tema de implementación para la web para automatizar algunas cosas y todo bien, lo que propone está funcionando" "...Ahorita todo lo estamos viendo a través de esta empresa. Principalmente con ellos y las estrategias que proponen."
Selección de los consultores	SDC	"Ella es una persona especialista en temas de publicidad digital. Llegue a ella porque pregunté, literal, pregunté entre amigos porque, cuando dio el primer periodo de cuarentena" "Luego de eso fue un proceso interno, un aprendizaje de que si nos sabemos buscamos contactos que casi siempre existe alguien que conoce a alguien que te ayude"

Tabla 9: Principales citas de la familia "Condiciones para una consulta efectiva" (continuación)

Servicios personalizados para la organización	SPPO	<p>"Tenemos un apoyo en cuanto a publicidad digital, solo la parte publicitaria de redes sociales, no en la comunicación, no es un community manager sino es la persona que pone la pauta, ve los resultados y da informes publicitarios, tanto de publicidad en redes como publicidad en Google"</p> <p>"Es una persona, no una empresa. Porque trabajamos mejor el tema comunicacional. Trabajar con una empresa implica reuniones y hay muchas personas en el proceso."</p>
---	------	--

A partir del análisis de las entrevistas se pudo determinar como primera variable a la apertura de nuevas ideas (ANI), en donde se percibió que todas las empresas estaban dispuestas a recibir recomendaciones por parte del asesor, persona especializada o empresa a cargo de los procesos de cambio de la organización con el fin de ser más eficientes en sus procesos. En segundo lugar, se identificó la segunda variable selección de los consultores (SDC) indicando cuatro de las cinco empresas que, sus referencias provenían de amigos o conocidos.

Finalmente, tenemos a la variable servicios personalizados para la organización (SPPO) en la cual se identifica que cada organización estuvo recibiendo un servicio acorde a la estrategia o área (marketing, publicidad, ventas) que decidía implementar o mejorar en el contexto del COVID-19.

b. Consultoría en procesos de cambio

En la familia "consultoría en procesos de cambio" se tiene como objetivo presentar las distintas aristas bajo las cuales el consultor o empresa contribuye. Se establecen cuatro tipo de variables las cuales son programas de apoyo para la gestión del cambio (PAGC), generación de plataformas web (GPW), empresas o personas especializadas en marketing (EPEM) y asesoría para temas contables y financieros (ATCF).

Tabla 10: Principales citas de la familia "consultoría en procesos de cambio"

Variable	Código	Cita
Programas de apoyo para la gestión del cambio	PAGC	<p>"El año pasado formamos parte de Emprende UP y estuvimos medio años asesorados por ellos y la verdad es que pertenecer a una de estas redes te ayuda bastante porque te da bastante conocimiento sobre transformación y contactos útiles. Incluso, si teníamos dudas, preguntábamos y nos ayudaban"</p>

Tabla 10: Principales citas de la familia "consultoría en procesos de cambio" (continuación)

Generación de plataformas web	GPW	"La web está basada en la plataforma de shopping, que es una empresa canadiense que nos asesoró y brindó modelos de e-commerce y se generó un contrato mensual y ofrece a su vez las comisiones por venta realizada de manera mensual. Todos ellos vienen ya con una pasarela de pago, con una plataforma digital, con candados de seguridad. De todo eso ya se encarga la empresa, nosotros no manejamos el tema interno de la web, sino vemos su administración, en mi caso la parte de presentación, imagen y contenido básicamente."
Empresas o personas especializadas en Marketing	EPEM	"Contratar una empresa que tiene varios clientes cuenta con más experiencia y por tanto, es mejor que contratar una sola persona que haga todo. Puede costar un poco más pero te sale mucho más rentable a la larga. El costo beneficio es mucho mayor."
Asesoría para temas contables y financieros	ATCF	"Habíamos cambiado de contadora, de una que hacía lo mínimo a una empresa de contabilidad que es mucho mejor. Nos asesoraron al inicio y decidimos cambiar con ellos"

Luego de la revisión de las entrevistas, se determina dentro de esta familia a la asesoría para temas contables y financieros (ATCF) exponiendo la necesidad de entregar esta responsabilidad a una empresa especializada que maneje dichos temas ahora en un contexto más digital pues, los procesos de facturación y temas tributarios se están trabajando de forma diferente. En segundo lugar, tenemos a los programas de apoyo para la gestión del cambio (PAGC) que indica la posibilidad de avanzar en el cambio a través del apoyo de programas de instituciones dedicadas a ello que los acompañan a través de este avance. En tercer lugar, tenemos a la generación de plataformas web (GPW) en la cual expone la importancia de tener una buena plataforma que soporte las operaciones diarias de la organización en un rubro que ha tomado al comercio electrónico como lo primordial.

Finalmente, tenemos a las empresas o personas especializadas en marketing (EPEM) que complementan el soporte necesario en este tipo de consultorías para poder atraer a su target a través del funnel y concretar las ventas en este predominante entorno digital.

4. 1. 3 Motivación

En el factor motivación se encontraron 15 citas las cuales fueron agrupadas en 4 códigos que componen una familia llamada "componentes de la motivación".

a. *Componentes de la motivación*

En la presente familia se presentarán distintos sistemas de incentivos identificados en las personas durante del proceso de cambio. Se establecen cuatro tipos de variables las cuales son: autonomía de las personas (ADLP), desarrollo de competencias (DEDC), integración social (INTS) e incentivos monetarios (INMO)

Tabla 11: Principales citas de la familia "Componentes de la motivación"

Variable	Código	Cita
Autonomía de las personas	ADLP	<p>“Yo siempre motivo asignarnos tareas y deadlines. Pero deadlines reales. Yo trato de no darles las fechas a menos que sea super urgente pero es un ‘necesitamos esto’ ”</p> <p>“Estos temas se han tenido que reforzar tanto en capacitaciones como en video para que puedan empoderarse y desenvolverse de mejor manera.” (BH)</p>
Desarrollo de competencias	DEDC	<p>“ En cuanto a la motivación, tenemos un equipo altamente calificado y ellos están prestos a poder apoyar y colaborar en la empresa, a poder amoldarse a las nuevas medidas”</p> <p>“siempre estamos atentos al tema humano para poder ayudarlos desde un principio y darle todas las herramientas y facilidades, capacitaciones que necesiten para poder desenvolverse dentro de la empresa”</p>
Integración social	INTS	<p>““como somos una empresa familiar salvo la persona que est en tienda que él tiene un contacto directo con mis hermanos que van seguido, no necesitamos integrarnos, somos hermanos.”</p> <p>“después de todo esto que ha pasado, y que fuimos cuatro quienes nos quedamos y sacamos Anza adelante, eso nos unió más e hizo que no quebramos”</p>
Incentivos monetarios	INMO	<p>“les doy más comisión cuando ellos fueron quienes consiguieron al cliente, a diferencia de cuando simplemente llega el cliente y compra”</p> <p>“y les dec a como que si al cliente lo vas a atender tan bien como para que veo un esto y como que te doy un bono”</p> <p>“involucramos en el proceso de armado, en otros procesos de entrega, por ejemplo y se le paga una comisión por eso, porque entendemos que se están realizando las ventas, no las está realizando él no porque no quiera, sino porque no puede porque la tienda est cerrada”</p>

Dentro de la variable autonomía de las personas (ADLP), se identifica que dos de las cinco empresas motivan a los colaboradores mediante el empoderamiento que reciben por parte de la empresa. Por otro lado, se tiene a la variable desarrollo de competencias (DEDC) en la cual dos de las cinco empresas buscan motivar a sus trabajadores mediante la capacitación constante en distintas áreas, principalmente en habilidades técnicas.

Asimismo, en la variable integración social (INTS) se observa que en cuatro de las cinco empresas la motivación parte de la relación fuera del trabajo entre los miembros del equipo ya que algunas son familia directa, y otros son amistades muy cercanas con un vínculo común con la empresa. Finalmente, en la variable incentivos monetarios (INMO) se percibió que todas las empresas manifestaron tener un sistema de recompensas económicas para sus trabajadores en favor del proceso de cambio, ya sea mediante bonos, comisiones u otros.

4. 1. 4 Organización

Dentro de la variable "organización del proyecto" se identificaron treinta y dos citas, las cuales fueron agrupadas en dieciocho códigos. Estos formaron dos familias: condiciones para la organización efectiva del proyecto y selección de métodos para la organización del proyecto.

a. Condiciones para la organización efectiva del proyecto

En la presente familia "condiciones para la organización efectiva del proyecto" se han identificado cuatro variables "selección de personas correctas" (SPCO), "asegurar los recursos materiales y humanos" (ARMH), "establecer y monitorear los procesos" (EYMP), "integración del equipo" (INDE).

Tabla 12: Principales citas de la familia "Condiciones para la organización efectiva del proyecto"

Variable	Código	Cita
Selección de personas correctas	SPCO	"Para el proyecto elegimos personas que son conocidos nuestros que nos están apoyando con el tema. Obviamente, bajo una remuneración. Son personas que tienen un conocimiento de manejo de redes y publicaciones".
Asegurar los recursos materiales, intangibles y humanos	ARMH	"...mi hermano, pidió el carro prestado a mi mamá y él hacía los envíos" "nosotros sí manejamos un mini sistema de inventarios que está alineado. Esto recién ahora, durante la pandemia esto lo tuvimos que hacer nosotros en Excel"
Establecer y monitorear los procesos	EYMP	"Yo siempre motivo asignarnos tareas y deadlines. Pero deadlines reales. Yo trato de no darles las fechas a menos que sea super urgente pero es un "necesitamos esto" "¿para cuándo crees que podríamos lograrlo?"
Integración del equipo	INDE	"Tenemos los compartires, los cumpleaños, agasajos, pero es un poco difícil salir por el entorno (pandemia) ya que es necesario cuidarse, lo que genera cierta reticencia a ello. Pero sí hay momentos de distracción y relajarse, salir a un espacio abierto a relajarse" "Se integran jugando juegos tipo cabinas de internet, salen los domingos ahora que no hay carro juntos al morro"

En primer lugar en cuanto a la variable "selección de personas correctas" (SPCO) las empresas mencionan que para poder afrontar este cambio tuvieron que contratar personal con las competencias necesarias que brinden soporte a las nuevas actividades que se estaban realizando en un entorno más digital o que obligaba que sus procesos físicos o manuales cambien para responder a la nueva modalidad de venta.

En segundo lugar, la variable "asegurar los recursos materiales, intangibles y humanos" (ARMH) se identifica que casi todas las empresas han buscado los recursos necesarios para responder a la nueva dinámica del mercado, desde pedir prestado un auto, hasta adquirir un software integrado que agilice los procesos.

En tercer lugar, se encuentra la variable "establecer y monitorear los procesos" (EYMP) en la cual se nota que no todas las empresas buscan planear y hacer un seguimiento a los objetivos planteados inicialmente. Solo se obtuvieron comentarios de este tipo por dos de las cinco empresas. Finalmente, en cuanto a la "integración del equipo" (INDE) se encuentra que solo dos de las empresas buscan generar actividades de integración en este contexto entre ellas compartires, celebraciones por aniversarios o salidas fuera del trabajo.

b. Selección de métodos para la organización del proyecto

En la familia "selección de métodos para la organización del proyecto" se han identificado tres variables que la componen entre ellas gestión de conflictos emocionales (GECE), mantener la motivación del equipo (MLME) y el manejo de metodologías ágiles (MDMA).

Tabla 13: Principales citas de la familia "selección de métodos para la organización del proyecto"

Variable	Código	Cita
Gestión de conflictos emocionales	GECE	"Uno de los chicos no se llegó a adaptar al equipo porque pensaba que las personas mayores en el equipo nunca lo escuchaban y que siempre tenían la razón. Lo que hizo que se interviniera para controlar la situación y ver qué solución se tomaba"
Mantener la motivación del equipo	MLME	"Est el incentivo de que si a alguien se le ocurre algo: 'oye, vamos a comer algo' y nos vamos todos"

Tabla 13: Principales citas de la familia "selección de métodos para la organización del proyecto" (continuación)

<p>Manejo de metodologías ágiles</p>	<p>MDMA</p>	<p>"No. Por el momento, no usamos alguna metodología en particular"</p> <p>"No, nada. Nuestro proceso de transformación en realidad y en gran medida se ha dado parcialmente, adquiriendo la plataforma de la página web, e-commerce, entre otros"</p>
--------------------------------------	-------------	--

En primer lugar, en cuanto a la variable gestión de conflictos emocionales (GECE) se identifica que dos de las cinco empresas mencionaron situaciones en las que tuvieron que lidiar con personas que no se estaban sintiendo cómodas en el proceso de cambio debido a los roles que cumplían teniendo que tomar acciones. Por otro lado, se cuenta con una segunda variable que es mantener la motivación del equipo (MLME) en la cual todas las empresas mencionaron tener sistemas de incentivos desde recompensas económicas por avances, hasta reuniones fuera del trabajo que fomenten a su vez la integración.

Finalmente, se cuenta con una tercera variable manejo de metodologías ágiles (MDMA) en la cual ninguna de las empresas indicó estar manejando alguna metodología, casi todo lo establecido era parte de un aprendizaje continuo sin mayores lineamientos.

4. 1. 5. Orientación

Dentro del factor orientación se identificaron quince citas, las cuales fueron agrupadas en dos códigos. Estos formaron una familia que van relacionadas a manejar la incertidumbre. Cabe resaltar que este factor, al igual que la motivación, es uno que predomina a lo largo de todo el proceso según lo indicado por el autor Thomas Lauer (2020).

c. Manejar la incertidumbre

En la familia "manejar la incertidumbre" se han identificado dos variables que la componen: el manejo de incertidumbre de temas de salud (MITS), manejo de la incertidumbre política (MIPO) y proveer información al personal (PIAP).

Tabla 14: Principales citas de la familia "manejar la incertidumbre"

Variable	Código	Cita
Manejo de incertidumbre de temas de salud	MITs	"Bueno como todo se empezó a volver más digital nosotros ya teníamos la plataforma sí vimos un incremento bastante importante en mayo del año pasado y desde ahí ha tenido altos y bajos. En general nuestra experiencia a grandes rasgos es impredecible. Planear, los planes que tenemos, es muy difícil."
Manejo de la incertidumbre política	MIPO	"ahora, con la alta demanda mundial, más la inestabilidad política nacional factor político interno, no hay manera de que pueda contrarrestar este efecto" "Vizcarra anunció que la bicicleta iba a ser una prioridad y anunció los 150 km y las ventas reventaron. Lo cual hizo impredecible nuestra demanda"
Proveer información al personal	PIAP	"Yo me acercaba, buscaba transmitir, lo que te expliqué, de mantener una relación muy cercana con el trabajador respecto a lo que va a pasar"

En primer lugar, se identifica el "manejo de incertidumbre de temas de salud" (MITs) en la cual debido al contexto ocasionado por el COVID-19 todas las empresas han tenido que lidiar con mantener la calma frente a sus trabajadores. La mayoría indica que se les hace muy difícil realizar alguna planificación debido a que es desconocido cómo será la realidad posterior a la pandemia. Todos se limitan a realizar planes a muy corto plazo.

En segundo lugar, se identifica el manejo de la incertidumbre política (MIPO) en la cual tres de las cinco empresas mencionan que el factor político impide mantener un manejo de escenarios optimistas o conservadores. Hasta que no haya más estabilidad política sienten que no pueden planificar a mediano o largo plazo.

Finalmente, al igual que en el apartado del factor participación, en el caso de la orientación también se requiere de proveer información al personal (PIAP) con el fin de mantenerlos informados de las decisiones trascendentales de la compañía para que ellos entiendan los posibles impactos que puede haber.

4.2 Factores No transversales

4.2.1. *Persona*

En el factor de la comunicación se obtuvieron 17 citas las cuales fueron agrupadas en 8 códigos que a su vez tienen 3 familias: liderazgo transaccional y liderazgo transformacional, el óptimo modelo mixto de liderazgo, y componentes de un liderazgo transformacional.

a. *Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional*

En la actual familia se buscó abordar aquellas cualidades que caracterizan a dos tipos de los principales estilos de liderazgo: el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. La presente familia está compuesta por seis citas agrupadas en 2 variables: liderazgo transaccional en las empresas (LITXE), y liderazgo transformacional en las empresas (LITFE).

Tabla 15: Principales citas de la familia "Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional"

Variable	Código	Cita
Liderazgo transaccional en las empresas	LITXE	“les doy m s comisión cuando ellos fueron quienes consiguieron al cliente, a diferencia de cuando simplemente llega el cliente y compra.” “y les dec a como que si al cliente lo vas a atender tan bien como para que vea esto y como que te doy un bono.” “(…)y se le paga una comisión por eso, porque entendemos que se están realizando las ventas, no las está realizando él no porque no quiera, sino porque no puede” “siempre estamos atentos al tema humano para poder ayudarlos desde un principio y darle todas las herramientas y facilidades”
Liderazgo transformacional en las empresas	LITFE	“Yo lo que los ayudé a formar, adaptarse al producto que están vendiendo porque son un equipo totalmente nuevo, no entendían los tecnicismos; y marcar una nea sobre a dónde apunta la tienda.” “Él en verdad es la cabeza de todo, es el que est m s metido en todo, como gerente está más metido y está al tanto de lo que está pasando, y ayuda a ejecutar las cosas”

Dentro de la variable liderazgo transaccional en las empresas (LITXE) se encontró que en 3 de las 5 empresas el líder busca asegurar la eficiencia en las operaciones, y siempre están pendientes de aprovechar y cuidar los recursos humanos de la empresa. Asimismo, dentro de la variable liderazgo transformacional en las empresas (LITFE) se encontró que solo en 1 de las 5

empresas las personas entrevistadas manifestaron haber encontrado diversos comportamientos actúan como el iniciador y la cabeza del cambio.

b. El óptimo modelo mixto de liderazgo

En la familia "el óptimo modelo mixto de liderazgo" se buscó identificar aquellas características que reflejan un estilo mixto por parte de los líderes de las empresas. Una variable aborda la presente familia con un total de citas: estilo mixto de liderazgo en las empresas (EMLE).

Tabla 16: Principales citas de la familia “el óptimo modelo mixto de liderazgo”

Variable	Código	Cita
Estilo mixto de liderazgo en las empresas	EMLE	<p>“De hecho la idea es que siempre puedan participar en el proceso. No es como que, en el momento de la toma de decisiones, cierro la puerta y yo digo esto y así debe ser. Si los involucras en el proceso, primero te haces sentir parte de la empresa y de la toma de decisiones.”</p> <p>“Mira, en el día a día, yo hago mi trabajo, tratar de buscar dinero. Si no se vende en la tienda, buscar vender en otras tiendas. Si toca pagar, ver a quien cobrar. Cosas así.”</p> <p>“un líder que esté escuchando, no que esté atenta pendiente de lo que hace, pero que esté atento a que la persona tenga las herramientas y pueda realizar bien su trabajo”</p>

A partir del análisis de las entrevistas se pudo determinar que en la variable estilo mixto de liderazgo en las empresas (EMLE) se reconoció que en 3 de las 5 empresas los líderes se muestran predispuestos para ser flexibles en la toma de decisiones o atienden las necesidades de la empresa a diario sin dejar de lado su futuro.

c. Componentes de un liderazgo transformacional

En la familia "componentes de un liderazgo transformacional" se buscó identificar aquellas características propias de este estilo de liderazgo dentro de las empresas. La presente familia está compuesta por 3 variables: líder visionario (LIVIS), líder motivacional (LIMOT) y aprovechamiento al máximo de los recursos (AMDR), con un total de seis citas.

Tabla 17: Principales citas de la familia "componentes de un liderazgo transformacional"

Variable	Código	Cita
Líder visionario	LIVIS	<p>“depende entre comillas de ver nuevas oportunidades, ver por dónde nos movemos en cuanto a publicidad o marketing digital”</p> <p>“Esa expansión e-commerce pero regional creo que depende de mí, cualquier cambio en nuestra plataforma web, atender nuevas tendencias, por ejemplo, no solo en diseño sino en cómo comunicar, cómo vender online depende de m .”</p> <p>“Es tener ese instinto para los productos. De decir "esto es lo que necesitamos ahorita", "esto es lo que va a gustar", "hay que meterle plata a esto".”</p>
Líder motivacional	LIMOT	<p>“ser un lder que motive a los dem s a que si es necesario que adopten algo nuevo para hacer bien su trabajo lo adopten y lo hagan.”</p>
Aprovechamiento de los recursos	ADR	<p>“tema de generar aliados del negocio que te permitan tener backups en caso t no lo tengas No pensar tanto en competencia pero es mejor mirarlos como aliados.”</p> <p>“lo que hago es sicamente revisar dentro de nuestro staff quienes tienen habilidades que me permita llevar este proceso de tener nuevos productos.”</p>

A partir del análisis de las entrevistas se pudo determinar que en la variable líder visionario (LIVIS) dos de las cinco empresas cuentan con un líder visionario que se basa en su intuición para poder emprender nuevos proyectos. Asimismo, respecto a la variable líder motivacional (LIMOT) también dos de las cinco empresas cuentan con un líder capaz de actuar como coach o tutor del cambio. Finalmente, en la variable aprovechamiento de los recursos (ADR) podemos observar que los líderes pueden utilizar todos los recursos, reales o potenciales, con los que cuenta la empresa.

4.2.2. Evolución

Dentro de la variable "evolución" se identificaron veinticinco **citas**, las cuales fueron agrupadas en nueve códigos. Estos formaron dos familias: condiciones para una evolución efectiva y selección de métodos para la evolución, teniendo en cuenta en el caso de esta última que, existen múltiples formas para la evolución.

a. Condiciones para una evolución efectiva

En la familia "condiciones para una evolución efectiva" se busca identificar aquellos componentes esenciales para que se promueva la evolución de la organización. Se establecen cuatro tipos de variables las cuales son creación de una cultura adhocrática (CDCA), autonomía

de las personas (ADP), gestión del conocimiento organizacional (GCO) y estudio del entorno (EDE)

Tabla 18: Principales citas de la familia "condiciones para una evolución efectiva"

Variable	Código	Cita
Creación de una cultura adhocrática	CDCA	"... intentamos que siempre al identificar posibles mejoras realmente se hagan. Yo indico que la puerta de mi oficina siempre está abierta."
Autonomía de las personas	ADP	"Yo siempre motivo asignarnos tareas y deadlines. Pero deadlines reales. Yo trato de no darles las fechas a menos que sea super urgente pero es un "necesitamos esto" "¿para cuándo crees que podríamos lograrlo?" y trato también además de que ellos tengan la seguridad de que se va a entregar"
Gestión del conocimiento organizacional	GCO	"Tener un sistema no te garantiza que vas a estar totalmente alineado si no lo alimentas bien, y eso pasaba antes. Ahora hemos tratado de ordenar y de que el sistema sí nos sirva como un soporte al manejo de la información"
Estudio del entorno	EDE	"Mantenerse atentos a las tecnologías y a los cambios en las tecnologías que están llegando hoy en día en estos productos que están llegando a este país." "está al tanto de lo que viene, estar con la expectativa de que vendrán nuevas tecnologías, productos o servicios"

Posterior a la revisión, se identifica dentro de esta familia a la variable estudio del entorno (EDE) como la mencionada por tres de las cinco organizaciones. Las personas entrevistadas están conscientes que hoy, más que nunca, la tecnología está avanzando exponencialmente y requieren estar a la vanguardia; así mismo, indicaron que están al tanto de qué está sucediendo con su competencia o posibles sustitutos para aplicar mejores estrategias y entregar un mayor valor a sus clientes.

Además, se encuentra la gestión del conocimiento organizacional (GCO) en la cual se identifican distintas situaciones. Por un lado, tenemos a organizaciones que indican la importancia de transmitir la información necesaria a sus trabajadores incluyéndolos incluso en parte de la toma de decisiones; por otro lado, tenemos testimonios que tienen detrás un pensamiento diferente, de una cultura de transferencia más reservada que comparte poca información con el resto de la organización.

Asimismo, tenemos la variable autonomía de las personas (ADP) en la cual la mayoría de empresas comentó que cada persona, desde antes de la pandemia inclusive, están asumiendo

responsabilidades a las cuales responde de manera autónoma. Esto prevalece incluso en el proceso de cambio con el fin de brindar un mayor empoderamiento al personal.

Finalmente, se tiene a la variable "creación de una cultura adhocrática" (CDCA). En este caso, todas las empresas comentaron que el trato siempre se ha mantenido de manera horizontal buscando tener una cercanía con el trabajador en todo momento. Esto, al igual que la autonomía de las personas, se viene manejando desde antes de la pandemia y prevalece todavía.

b. Selección de métodos para la evolución

En esta familia se tienen tres variables que la componen: la generación de ideas creativas (GIC), gestionar la cultura organizacional (GCO) y otros métodos para la evolución (OMPE)

Tabla 19: Principales citas de la familia "Selección de métodos para la evolución"

Variable	Código	Cita
Generación de ideas creativas	GIC	"La idea era juntar a dos personas que estén trabajando directamente en la tienda con los clientes y otra que sea de un área más de la oficina. Entonces, esa unión podría generar una visión diferente entre un punto y otro "
Gestionar la cultura organizacional	GLCU	"Siempre se ha buscado que la gente se acople a la cultura y en caso no, se ha buscado conversar con ellos y entender qué podr a estar pasando"
Otros métodos para la evolución	OMPE	"El tema de evolucionar para nosotros es el crecimiento, cómo lo hacemos, nosotros queremos seguir creciendo siempre. Obviamente, crecer nuestros ingresos... as como ser una marca reconocida por nuestros productos y por nuestra personalidad" "Tener ese instinto para los productos. De decir "esto es lo que necesitamos ahorita", "esto es lo que va a gustar", "hay que meterle plata a esto".... As como, continuar ordenando los procesos administrativos que tenemos"

En cuanto a la variable de generación de ideas creativas (GIC) se observa que dos de las cinco empresas fomentan espacios para la generación de nuevas ideas con el fin de ponerlos a prueba y buscar innovar.

Además, se presentan descripciones de evolución diferentes expuestas en la variable otros métodos para la evolución (OMPE) los cuales pueden ser asociados con crecimiento, mayores ingresos, posicionamiento de marca o el ordenamiento y eficiencia en los procesos dentro de la organización.

Finalmente, al igual que se indicó la importancia de la cultura en la familia "condiciones para la evolución", en esta se identifica el siguiente paso que es el manejo de la misma: gestionar la cultura organizacional (GLCU). Tres de las cinco empresas entrevistadas revelan que tienen en cuenta la importancia de gestionar la cultura incluyendo al personal en las decisiones, brindando retroalimentación y estableciendo una comunicación más fluida.

4.2.3. Educación

Para el análisis del factor educación se obtuvieron 21 citas, las cuales fueron agrupadas en 13 códigos que a su vez tienen dos familias: condiciones para una educación efectiva, y selección de métodos de educación.

a. Condiciones para una educación efectiva

En la familia "condiciones para una educación efectiva" se analizó aquellos factores que favorecen la adquisición de nuevas habilidades y que a su vez generen aceptación en los trabajadores. La presente familia está compuesta por un total de ocho citas, agrupadas en 3 variables: habilidades nuevas y necesarias para el cambio (HNNC), búsqueda de capacitaciones en la organización (BCO) y búsqueda de capacitaciones en los trabajadores (BCT).

Tabla 20: Principales citas de la familia "condiciones para una educación efectiva"

Variable	Código	Cita
Búsqueda de capacitaciones en la organización	BCO	<p>“Es iniciativa de nosotros tener alguna capacitación que nosotros podamos replicar ac en nuestros dealers”</p> <p>“siempre estamos atentos al tema humano para poder ayudarlos desde un principio y darle todas las herramientas y facilidades, capacitaciones que necesiten para poder desenvolverse dentro de la empresa.”</p>
Habilidades nuevas y necesarias para el cambio	HNNC	<p>“Capacitaciones en mec nica, primero era para una persona en particular, pero lo hicimos para todos para que puedan diagnosticar mejor la bicicleta y puedan diagnosticar mejor antes de ingresarla a taller, al cliente. Con el mecánico muy similar, con él está pendiente es una capacitación en gestión para poder, porque está asumiendo un rol, ya no es mecánico único, tiene un subordinado a su cargo y quiero que sepa cómo gestionar eso.”</p> <p>“Para mec nicos y para vendedores. La idea es que todos los dealers y representantes de Brompton estén súper capacitados y puedan resolver cualquier duda y problema técnico”</p> <p>“el tema de las capacitaciones en torno al medio de pago por ejemplo, al sistema de puntos o canje de puntos. Estos temas se han tenido que reforzar tanto en capacitaciones como en video para que puedan empoderarse y desenvolverse de mejor manera.”</p>

Tabla 20: Principales citas de la familia "condiciones para una educación efectiva" (continuación)

Búsqueda de capacitaciones en los trabajadores	BCT	<p>“entonces cualquier conocimiento que tengo simplemente busco en Google, pregunto a amigos.”</p> <p>“Todos nosotros nos capacitamos por nuestra cuenta.”</p> <p>“si alguien quiere capacitarse e algo o buscar información sobre algo acá somos bien autodidactas, buscamos la información o nos apoyamos en alguien que ya tenga experiencia en ese aspecto y pueda ayudar”</p>
--	-----	--

A partir del análisis de las entrevistas se determinó la variable búsqueda de capacitaciones en la organización (BCO) que hace referencia en los esfuerzos que hace la empresa para poder capacitar a sus trabajadores y tener una mano de obra calificada

Además, se estableció la variable habilidades nuevas y necesarias para el cambio (HNNC), en donde se descubrió que las principales habilidades que las empresas consideraban importantes eran los conocimientos en mecánica para que se puedan resolver los problemas de las bicicletas o diagnosticar de mejor manera, y sobre los medios de pago, que a raíz del cambio exige nuevos conocimientos para un correcto uso. Finalmente la tercera variable búsqueda de capacitaciones en los trabajadores (BCT) hace referencia a esa proactividad de parte de los trabajadores para adquirir nuevos conocimientos y para ser siempre autodidactas.

b. Selección de métodos de educación

En la familia "selección de métodos de educación" se encontraron distintas metodologías de aprendizaje que de manera eficiente y rentable le permiten a las empresas contar con mano de obra calificada para el cambio. La presente familia está compuesta por 3 variables: capacitaciones y cursos en habilidades blandas (CAHB), ausencia de capacitaciones (NOCAP) y capacitaciones y cursos en habilidades duras (CAHD), con un total de seis citas.

Tabla 21: Principales citas de la familia “Selección de métodos de educación”

Variable	Código	Cita
Capacitaciones y cursos en Habilidades blandas	CAHB	<p>“Primero fueron unas capacitaciones en técnicas de ventas, fueron a talleres presenciales. Luego se abrieron más cursos de parte de un proveedor y se les puso como meta hacer eso.”</p> <p>“En habilidades blandas estuvo la capacitación en ventas, que no era una capacitación en bicicleta, sino en ventas justamente sobre persuasión y eso.”</p>

Tabla 21: Principales citas de la familia “Selección de métodos de educación” (continuación)

Ausencia de Capacitaciones	NOCAP	<p>“de una manera s r cercana, em tica, de t a t y eso es lo que practicamos día a día sin ninguna capacitación externa o sin ninguna teor a, es el base a experiencia y en base al d a d a”</p> <p>“Lamentablemente, no. De todas las marcas que manejamos esta es la única que lo tiene</p>
Capacitaciones y cursos en Habilidades duras	CAHD	<p>“Capacitaciones en mec nica, primero era para una persona en particular, pero lo hicimos para todos para que puedan diagnosticar mejor la bicicleta y puedan diagnosticar mejor antes de ingresarla a taller, al cliente. Con el mecánico muy similar, con él está pendiente es una capacitación en gestión para poder, porque está asumiendo un rol, ya no es mecánico único, tiene un subordinado a su cargo y quiero que sepa cómo gestionar eso.”</p> <p>“Los chicos llevan ahora una capacitación de Brompton.”</p>

A partir de las citas rescatadas en la primera variable capacitaciones y cursos en habilidades blandas (CAHB) se puede notar la preocupación que 2 de las 5 empresas manifestaron sobre la necesidad de que su personal tenga habilidades en ventas y en atención al cliente. No obstante la variable ausencia de capacitaciones (NOCAP) denota que 3 de las 5 empresas buscan el aprendizaje dentro de sus actividades cotidianas fuera de cursos adicionales. Finalmente la variable capacitaciones y cursos en habilidades duras (CAHD) destaca aquellas capacitaciones, principalmente por parte de los proveedores, para que los trabajadores conozcan los tecnicismos y problemas recurrentes en las bicicletas, para que de esta manera puedan dar un mejor servicio al cliente final.

4.2.4. Participación

Dentro de la variable participación se identificaron treinta y dos citas, las cuales fueron agrupadas en once códigos. Estos formaron dos familias: condiciones para una participación efectiva y selección de métodos de participación.

a. Condiciones para una participación efectiva

En la presente familia “condiciones para una participación efectiva” se tiene como objetivo identificar los aspectos esenciales para hacerlas participar y motivarlas en el proceso. Se identifican cuatro variables las cuales son involucramiento de las personas en el cambio (IDPC), incrementar la motivación en las personas (IMEP), proveer información de manera personal (PIMP) y alto sentido de pertenencia del personal con la empresa (ASPE)

Tabla 22: Principales citas de la familia "condiciones para una participación efectiva"

Variable	Código	Cita
Involucramiento de las personas en el cambio	IDPC	"Es principalmente eso y hacerle entender o mostrar la importancia del canal digital y que eso no es una amenaza para su trabajo, sino que es parte de él." "De hecho la idea es que siempre puedan participar en el proceso. No es como que, en el momento de la toma de decisiones, cierro la puerta y yo digo esto y así debe ser. Si los involucras en el proceso, primero te haces sentir parte de la empresa y de la toma de decisiones."
Proveer información de manera personal	PIMP	"Yo me acercaba, buscaba transmitir, lo que te expliqué, de mantener una relación muy cercana con el trabajador respecto a lo que va a pasar" "Involucró a él con cosas más técnicas del cambio, por ejemplo, para que él vea el sentimiento y trato horizontal"
Incrementar la motivación en las personas	IMEP	"Estamos todos bastante motivados, algunas personas involucradas [...] no ven qué cambios podemos hacer pero una vez que se proponen, se explican para generar una mayor motivación."
Alto sentido de pertenencia del personal con la empresa	ASPE	"Después de todo esto que ha pasado, y que fuimos cuatro quienes nos quedamos y sacamos Anza adelante, eso nos unió más e hizo que no quebráramos" "Entonces, desde nuestra experiencia logramos que nuestros trabajadores usen bicicleta y sabemos que lo pueden hacer y ellos transmiten otro tipo de experiencia a los clientes y otro tipo de testimonio que ayuda a las ventas. Y más en este nuevo contexto"

En primer lugar, en cuanto a la variable Involucramiento de las personas en el cambio (IDPC) se identifica que cuatro de las cinco empresas consideran importante incluir a todo el personal en el cambio. En segundo lugar, se tiene a proveer información de manera personal (PIMP) en la cual cuatro de las cinco empresas indicaron la importancia de acercarse al personal y compartir qué estrategias se estaban por realizar para sobrevivir debido a la crisis ocasionada por el COVID-19.

En tercer lugar se tiene a incrementar la motivación en las personas (IMEP) la cual se halló en las cinco empresas entrevistadas. Todas ellas indicaron la importancia que ha tenido conversar con sus colaboradores, compartirles información y descubrir cómo motivarlos en este proceso de cambio.

Finalmente, tenemos el alto sentido de pertenencia con la empresa (ASPE) en la cual las empresas indican que se busca transmitir la importancia del uso de la bicicleta a sus colaboradores y recordar la historia de la misma con el fin de que se sientan más identificados

con lo que realizan en día a día y, avancen juntos en la transformación pese a un contexto adverso.

b. Selección de métodos de participación

En este caso, se ha identificado una variable llamada generación de un buen ambiente laboral (GBAL). Esta variable hace referencia a la importancia que tiene un clima amigable. Según indican las empresas, estas al ser compuestas por un grupo pequeño de personas, las formas de hacer participar a las mismas son muy informales, sin establecer metodologías, encuestas o cualquier otra herramienta estructurada.

Tabla 23: Principales citas de la familia "selección de métodos de participación"

Variable	Código	Cita
Generación de un buen ambiente laboral	GBAL	<p>“...entre nosotros nos bromeamos, me fastidian a mí, me preguntan qué procede cuando en muchos casos los que están en tienda saben m s.”</p> <p>“...est n trabajando y el ambiente es m s fresco. Todos comparten y aunque todo se haya vuelto virtual, se busca una comunicación chévere entre todos.”</p>

4.2.5. Integración

Para el análisis del factor integración se obtuvieron 15 citas, las cuales fueron agrupadas en 9 códigos que a su vez tienen dos familias: condiciones para integraciones efectivas, y Selección de métodos para la integración.

a. Condiciones para integraciones efectivas

En la familia "condiciones para integraciones efectivas" se buscó identificar las condiciones básicas que la empresa debe promover en función de fortalecer la integración dentro del proceso de cambio. Con un total de diez citas, la presente familia está compuesta por 3 variables: garantizar la unidad del grupo (GUG), horizontalidad en la organización (HELO) e inclusión de personas externas a la organización (IPEO).

Tabla 24: Principales citas de la familia "Condiciones para integraciones efectiva"

Variable	Código	Cita
Garantizar la unidad del grupo	GUG	<p>“como somos una empresa familiar salvo la persona que est en tienda que él tiene un contacto directo con mis hermanos que van seguido, no necesitamos integrarnos, somos hermanos.”</p> <p>“Entre nosotros nos bromeamos, me fastidian a , me preguntan qué procede cuando en muchos casos lo que est n en tienda saben m s”</p> <p>“todos colaboramos con todo porque también no somos un equipo bien grande. Eso nos permite involucrarnos a todos en diferentes procesos, diferentes etapas”</p> <p>“tuvimos un almuerzo. Después de eso los compartires, los cumpleaños, agasajos, pero es un poco difícil salir del entorno es un poco difícil porque es necesario cuidarse, lo que genera cierta reticencia a ello. Pero sí hay momentos de distracción y relajarse dentro del entorno laboral, salir a un espacio abierto a relajarse”</p>
Horizontalidad en la organización	HELO	<p>“Sigue siendo una comunicación horizontal entre nosotros, ha cambiado el medio, m s no la forma”</p> <p>“Como empresa pequeña, somos tan horizontales que los cargos est n más por un tema de formalidad de cara afuera, a los bancos u otra organización que se contacte con nosotros.”</p> <p>“la verdad estamos en comunicación en el d a a, m s que nada tenemos una organización m s horizontal que vertical.”</p>
Inclusión de personas externas a la organización	IPEO	<p>“De hecho estamos con una persona que nos ayuda con el tema de implementación para la web para automatizar algunas cosas”</p> <p>“mec nicos aliados y técnicos y talleres aliados que nos ven el tema de mantenimiento de bici que es puramente mec nico”</p> <p>“No, son personas que son conocidos nuestros que nos están apoyando con el tema. (...) Son personas que tienen un conocimiento de manejo de redes y publicaciones.”</p>

A partir de los testimonios de las empresas se obtuvo que bajo la primera variable garantizar la unidad del grupo (GUG) las empresas buscan consolidar la relación interna en el día a día, mediante bromas, conversaciones informales y espacios de confraternidad. En el caso de Cycla esto se da de una manera más natural debido a que la relación entre los miembros de la organización es familiar y únicamente laboral o amical. Además, en la segunda variable, horizontalidad en la organización (HELO), se manifiesta cómo la estructura organizacional en 2 de las 5 empresas permite una comunicación más constante y favorece la integración de sus equipos de trabajo.

Por último, en la tercera variable inclusión de personas externas a la organización (IPEO) los líderes de 3 de las 5 empresas confiesan que dentro del proceso de cambio ha sido

necesario integrar al equipo a personas externas a la organización para garantizar un adecuado proceso de cambio.

b. Selección de métodos para la integración

En la familia "selección de métodos para la integración" se encontraron los diversos escenarios en donde la empresa busca promover la unión del equipo. La presente familia está compuesta por 3 variables: integración presencial en la empresa (INPRE), integración virtual en la empresa (INDIG) y ausencia de integración en la empresa (AIE), con un total de siete citas.

Tabla 25: Principales citas de la familia “selección de métodos para la integración”

Variable	Código	Cita
Integración presencial en la empresa	INPRE	<p>“Antes nos metamos chelas y pizzas y compartimos un poco más, hacíamos parrilladas acá con la gente que eran buenazas y ahora es momento de alejarnos para estar mejor.”</p> <p>“No hemos tenido muchos espacios para poder confraternizar entre nosotros, porque ya no podemos salir a comer todos juntos, es como que todos guardamos las precauciones de bioseguridad.”</p> <p>“Se integran cheleando, jugando juegos tipo cabinas de internet, salen los domingos ahora que no hay carro juntos al morro”</p> <p>“antes como Anza organizábamos una parrilla o dos al año como integración.”</p>
Integración virtual en la empresa	INDIG	<p>“Se está dando únicamente pero, no podemos juntarnos por así decirlo porque hasta hace poco lo que hicimos fue de "noche de videojuegos". Nos quedamos hasta después de la chamba y nos quedamos todos jugando counter strike. Lo más interesante era que cada quién estaba con su computadora mirando a su lugar y ya está.”</p>
Ausencia de integración en la empresa	AIE	<p>“No tenemos ninguna actividad de integración, ni ningún tipo de actividad puntal, si no como todo, lo hacemos bien el día a día y si tratamos como decimos no hay ventas en tienda pero hay muchas ventas digitales de involucrarlo en ese proceso”</p> <p>“S, mira. La empresa no es tan grande como para que una reunión virtual funcione o haga mucha diferencia.”</p>

A partir del análisis de las entrevistas se pudo determinar como primera variable a la integración presencial en la empresa (INPRE), en donde se reconoció que en todas las empresas previo a la pandemia contaban con diversas ocasiones en la cual compartían un momento de relax previo al trabajo, comiendo y bebiendo a manera de relajarse. No obstante, la pandemia significó un gran cambio en este escenario, ya que ahora son pocas las veces que se reúnen

presencialmente y lo hacen siguiendo todas las restricciones que la pandemia exige. En segundo lugar, se identificó la segunda variable integración virtual en la empresa (INDIG) en donde se resalta que en Anza los trabajadores han logrado crear nuevos espacios de integración mediante los videojuegos o llamadas virtuales en los cuales pueden compartir momentos de diversión y alegría

Por último, se reconoció como tercera variable a la ausencia de integración en la empresa (AIE), en donde se pone de manifiesto que, principalmente debido a la pandemia y al tamaño de las empresas, actualmente tienen problemas para crear estos espacios de confraternidad entre los trabajadores.

4.2.6. *Visión*

En el factor de la visión se agruparon un total de 14 códigos, que a través de 20 citas, explican a la variable en 2 familias: condiciones para visiones efectivas y selección de métodos para formular visión.

a. *Condiciones para visiones efectivas*

En la familia "condiciones para visiones efectivas" se plantearon algunos principios sobre qué características debería tener una visión para poder implementarse adecuadamente en una empresa. Con un total de 10 citas, la presente familia está compuesta por dos variables: visión individual y particular (VPI) y visión motivadora (VIM).

Tabla 26: Principales citas de la familia "condiciones para visiones efectiva"

Variable	Código	Cita
Visión individual y particular	VPI	<p>“Entonces probablemente nosotros empezamos a desarrollar productos que no solo los vendamos en la tienda, sino también lo podamos ofrecer en otras tiendas.”</p> <p>“Pero la veo liderando este punto, también veo que nuestro e-commerce va a crecer teniendo mayor volumen de ventas que el actual, y creo que también va a crecer en términos de taller, el servicio que brindamos.”</p> <p>” s va a ser mucho más digital, creo que la parte digital no va a llegar nunca a lo que era en el 2019, que era nada, era muy poco”</p> <p>“Estamos buscando para un tercer año algo más simple sin perder calidad que pueda llegar a ser masivo”</p> <p>“En realidad nosotros tenemos una muy buena visibilidad de lo que haremos próximamente. Aparte de vender productos en general de vehículos eléctricos, también tenemos un área fuerte que es el servicio técnico, tenemos un área de servicio técnico especializado en vehículos eléctricos que hoy en día es muy solicitado.”</p> <p>“La idea de nosotros es consolidar nuestra presencia en el mercado, posicionarnos en la mente de estos nuevos usuarios y poder en un mediano plazo abrir otros locales a nivel de Lima.”</p>

Tabla 26: Principales citas de la familia "condiciones para visiones efectiva" (continuación)

Visión motivadora	VIM	<p>“Uno normalmente busca lo que motiva que cada quien. Eso es lo importante de saber (al momento de proyectarse)”</p> <p>“Pero no, estamos todos bastante motivados, quizás algunas personas dentro o involucradas por su naturaleza de trabajo. Juan Carlos, por ejemplo que trabaja en la tienda o los socios mayores, mis padres, no lo ven tanto a futuro, no ven qué cambios podemos hacer pero una vez que se hacen y que funcionan que nosotros lo llevamos y les explicamos.”</p> <p>“todos estamos orientados hacia un mismo objetivo, entonces hay más compromiso de parte de todos”</p>
-------------------	-----	---

Luego del análisis de los testimonios en las empresas se encontró que dentro de la primera variable visión individual y particular (VPI) todas las empresas plantean una visión retadora enfocada en crecer, pero teniendo en cuenta sus propias características, fortalezas y el contexto en el cual están viviendo. Por otro lado para la variable visión motivadora (VIM) se encontró que 3 de las 5 empresas han manifestado que la visión que se plantean ha logrado motivar a sus trabajadores, y los orienta hacia un mismo objetivo en común.

b. Selección de métodos para formular visión

En la familia "selección de métodos para formular visión" se buscó identificar aquellas aspiraciones con las que cuentan las empresas y sobre la evaluación de estas visiones para un posible reajuste en el camino. La presente familia está compuesta por 3 variables: visión sobre el alcance de la empresa (VIALC), visión sobre la digitalización de la empresa (VIDIG) y revisión de la visión (RDVI), con un total de diez citas.

Tabla 27: Principales citas de la familia “selección de métodos para formular visión”

Variable	Código	Cita
Visión sobre el alcance de la empresa	VIALC	<p>“Toda a a me gustar a expandir y llegar a regiones, a alguna al menos, tener una tienda en Arequipa, en Trujillo que son sitios donde nos compran bastante”</p> <p>“Es básicamente, tener más marcas y tener más tiendas.”</p> <p>“Y la idea es el próximo año poder abrir otros locales para poder atender mejor geográficamente a nuestros clientes”</p>

Tabla 27: Principales citas de la familia “selección de métodos para formular visión” (continuación)

<p>Visión sobre la digitalización de la empresa</p>	<p>VIDIG</p>	<p>“Lo visualizo más digital definitivamente. Un poco más migrando hacia las ventas digitales. Lo que nosotros queremos llevar a futuro es llevar la experiencia que tenemos físicamente al lado digital.”</p> <p>“Me gusta tener, así como con los carros, que tú vas a un taller de mecánica y te sale que tu carro ya está siendo atendido, este sistema que tú puedas ver cómo entró y eso.”</p> <p>“de aquí a 5 años nuestras ventas deberían ser 70% online y 30% física.”</p> <p>“Yo veo a Anza más sólida en el e-commerce, que sea más sólida en ventas online.”</p> <p>“Bikehouse está encaminado a ello, a empoderarnos en el sentido de adquirir nuevos productos, de tener presencia en el medio digital, en redes sociales con mucha más fuerza, y seguir brindando el servicio que venimos brindando, servicio de calidad hacia nuestros clientes.”</p>
<p>Revisión de la visión</p>	<p>RDV</p>	<p>“tampoco podemos planear mucho porque estamos en plena crisis política, incertidumbre política que nos está chocando un montón y a otros rubros. Choca mucho en que no podemos planear.”</p> <p>“hay un momento en el que yo quiero emprender nuevos proyectos, y quiero separarme un poco más de la tienda, no por completo pero tengo otras metas de migrar”</p>

A partir del análisis de las entrevistas se pudo determinar como primera variable a visión sobre el alcance de la empresa (VIALC), en donde 4 de las 5 empresas manifestaron su deseo por expandirse, adquirir nuevas tiendas para poder atender mejor geográficamente y mejorar también su logística de entrega. Este deseo de abrir nuevas tiendas varía, algunas empresas buscan su consolidación dentro del mercado limeño, mientras que otras buscan llegar a provincias para tener un alcance a nivel nacional. Asimismo, en relación a la segunda variable visión sobre la digitalización de la empresa (VIDIG) se observa un optimismo por parte de las empresas en crecer dentro del comercio electrónico durante los próximos años. Motivados por la coyuntura vivida en el último tiempo todas las empresas auguran que las ventas digitales superarán a las presenciales. Inclusive, en un caso se visualiza la digitalización de sus procesos, llegando a comparar con otras industrias un poco más avanzadas en este aspecto.

Finalmente, la tercera variable revisión de la visión (RDVI) nos refleja que si bien es cierto las empresas tienen un plan y un horizonte definido, son conscientes de que esta visión puede ser influenciada por factores externos o por motivaciones personales que surgen y cambian el rumbo de la visión

5. Análisis de interpretación de los hallazgos

En este apartado, se presentará el análisis de la interpretación de los hallazgos por factor de la gestión del cambio.

Luego de la revisión del trabajo de campo, se pudo notar que la comunicación en las empresas se da de manera constante, cercana y de manera horizontal. Esto corrobora la opinión de los expertos ya que, para ellos la comunicación en las empresas pequeñas suele ser directa e informal (R. Soriano, comunicación personal, 10 de mayo de 2020; G. Falconi, comunicación personal, 13 de mayo de 2020). De esta manera, este estilo de comunicación influye positivamente en el proceso del cambio ya que conlleva un gran número de beneficios, previene malentendidos y crea un ambiente de honestidad y transparencia (Lauer, 2020).

Asimismo, mientras los expertos consideran que la comunicación debe ser inmediata, transparente y bidireccional (R. Carrasco, comunicación personal, 12 de mayo de 2020) y la teoría señala que la comunicación inmediata evita que se disipen rumores, y demuestra confianza y aprecio hacia los trabajadores (Lauer, 2020), en el trabajo de campo se evidenció que para garantizar esta inmediatez en el proceso todas las empresas utilizan las aplicaciones y medios de mensajería instantánea como principal medio de comunicación interno.

Por otro lado, se identifica que si bien en las empresas la comunicación directa se da entre los trabajadores, solo en dos de ellas se evidenció la apertura del líder de la organización. En otras palabras, los gerentes prefieren comunicarse directamente sobre lo que se necesite y para recibir nuevas ideas o para poder solucionar los problemas que se presenten. Esto demuestra un nivel de apertura del líder consistente con el estilo de liderazgo mixto que Lauer (2020) propone, en donde un líder de este tipo muestra predisposición para nuevos aportes y poder cambiar.

En cuanto a la consultoría, se observa que el asesoramiento para la gestión del cambio se da de manera parcial debido a que se busca principalmente apoyo en la implementación de tecnologías que sirvan de soporte a las operaciones. En contraste con lo mencionado por Lauer (2020), esto debería ir acompañado de un especialista que conozca temas de gestión del cambio y soporte los cambios en actitudes y comportamientos que tendrán las personas. Asimismo, se identificó que el contacto de especialistas en temas de consultoría es principalmente a través de conocidos, salvo una empresa que indicó haber revisado credenciales por su cuenta. Según lo indicado por los expertos, es importante que se revisen dichas credenciales de las personas o

empresas para evitar reprocesos en este importante suceso (R. Carrasco, comunicación personal, 12 de mayo de 2020).

Por otro lado, se identifica que todas las empresas adquirieron servicios personalizados los cuales dependían principalmente del presupuesto que destinaban a ello. Se observaron asesoramientos en distintas áreas como finanzas, contabilidad, marketing y tecnologías de la información lo cual desde cada aspecto contribuyen a un progreso en el proceso de cambio. Se pudo identificar que algunas empresas le daban más peso a una u otra área dependiendo de la estrategia y criterio del líder, el cual a su vez estaba predispuesto a escuchar comentarios y sugerencias. Esta actitud se ve reforzada y coincide con lo expuesto por el autor Lauer (2020), el cual indica que una predisposición por parte de los líderes reduce la resistencia al cambio del resto de la organización.

En cuanto al factor motivación, Lauer (2020) indica que es un factor presente en todo el proceso del cambio el cual interactúa con otros del modelo, entre ellos la comunicación, el liderazgo y la participación. De acuerdo con los expertos, es necesario un líder con convicción sobre el cambio y sus beneficios (R. Carrasco, comunicación personal, 12 de mayo de 2020). En el caso de las empresas se observó que en dos de las cinco el líder se muestra capacitado para actuar como el coach o tutor que el cambio requiere.

Asimismo, Lauer (2020) indica la existencia de dos tipos de motivación: intrínseca y extrínseca, las cuales contribuyen a brindarle la energía necesaria a las personas para afrontar el cambio. En esta misma línea, los expertos indican que la motivación proviene de uno mismo o de elementos externos, entre estos últimos se encuentran los programas de incentivos y el empoderamiento (R. Carrasco, comunicación personal, 12 de mayo de 2020; R. Soriano, comunicación personal, 10 de mayo de 2020; G. Falconi, comunicación personal, 13 de mayo de 2020; E. Quispe, comunicación personal, 21 de mayo de 2020; A. Paredes, comunicación personal, 28 de junio de 2020 y 03 de julio de 2020). Por otro lado, en los hallazgos se identifica la existencia del empoderamiento hacia los trabajadores y sistemas de compensación económica por ventas y desempeño.

Con respecto a los hallazgos obtenidos en el factor organización del proyecto, al ser empresas pequeñas, estas tienen la dificultad de adquirir mayores recursos humanos por lo que las mismas personas que cumplen una determinada función tienen que asumir nuevas tareas, las cuales ayudan al proceso de cambio. Por otro lado, según el autor, este factor suele involucrar la presencia de otros factores del modelo como la motivación, la cual se puede lograr comunicando los logros obtenidos a corto plazo, antes de esperar a que se acabe por completo el

proyecto (Lauer, 2020). En las entrevistas con las empresas, no se pudo identificar esta conducta pues, debido a la cantidad de trabajo asignado a cada persona, se suelen dejar de lado este tipo de reforzamientos.

Por otro lado, el autor propone también la utilización de metodologías ágiles como, por ejemplo, Scrum, las cuales han tomado mucha importancia en estos últimos años para acelerar el lanzamiento de productos, servicios, ofertas, entre otros e incluso refuerza la presencia de otros factores como la participación, la visión y la integración (Lauer, 2020). Esto a su vez, se ve reforzado por los expertos, los cuales indican la importancia de la utilización de estas metodologías debido a la rapidez con la que se mueven los mercados en la actualidad, teniendo en cuenta que se debe realizar una investigación del rubro previo a la aplicación (R. Carrazco, comunicación personal, 12 de mayo de 2020; E. Quispe, comunicación personal, 21 de mayo de 2020; R. Soriano, comunicación personal, 10 de mayo de 2020). En contraste con los hallazgos, se identificó que ninguna de las cinco empresas aplica alguna metodología ágil en su proceso de cambio, indicando que se trabaja de manera más empírica. Esto último se puede reflejar en el bajo ritmo de avance en el proceso que atraviesan las organizaciones.

Asimismo, existe la importancia de hacer una revisión en dos aspectos clave de la organización del proyecto: el aprovisionamiento de recursos y el monitoreo de los procesos. En cuanto al primero, el autor indica la importancia de abastecerse de los recursos necesarios para poder realizar una adecuada planificación del proyecto (Lauer, 2020). En este sentido, de acuerdo con los hallazgos, se concluyó que ninguna de las empresas tuvo la posibilidad de abastecerse de manera oportuna debido a que, el repentino cierre de establecimientos y posterior crisis ocasionada por el COVID-19 lo impidió, teniendo que actuar de manera más reactiva buscando recursos de manera comprada o prestada en este contexto. Por otro lado, en cuanto al monitoreo de los procesos, el autor indica la importancia de esta acción para lograr alcanzar los objetivos del proyecto establecido (Lauer, 2020). Conforme a lo encontrado en los hallazgos, se pudo concluir que son pocas las empresas que se preocupan por hacer un seguimiento de los planes iniciales en el proceso de cambio pues, se busca analizar las acciones, actividades o estrategias cuando ya es muy necesaria la revisión o cuando aparecen problemas.

Con respecto al factor orientación, de acuerdo con el autor esta debe servir para establecer una estructura de acción visible para las personas, las cuales a su vez, deben estar acostumbradas a constantes cambios de escenarios (Lauer, 2020). Esta estructura está vinculada con la existencia de una gestión de proyectos y el acompañamiento de expertos en el cambio, lo cual no fue identificado dentro de ninguna empresa. Por otro lado, al igual que se explica en la

participación, la orientación requiere que se comparta información de las decisiones importantes de la empresa que finalmente pueden tener impacto en los trabajadores. De acuerdo a Lauer (2020), compartir información promueve motivación, requiere de una comunicación eficiente y de la presencia de un líder que la fomente. Como se observa, este factor involucra la participación de otros, lo cual no fue visualizado en su totalidad en las empresas, dejando de lado a factores como la organización del proyecto.

Un aspecto clave de los hallazgos, fue el trabajo de orientación que están teniendo las empresas en el entorno de incertidumbre sanitaria y política que afectan sus operaciones. De acuerdo con el autor, existen cambios en el entorno que no son fáciles de predecir como la crisis por el COVID-19 (Lauer, 2020). De manera similar, sucede en el caso político pues, al no haber decisiones programadas y comunicadas por parte del gobierno, las empresas no pueden realizar una planificación certera hasta que no se esclarezca más el panorama. Esto último también se ve reforzado por lo mencionado por los expertos, los cuales coinciden en la importancia de que el gobierno de turno establezca las nuevas directrices del país para las empresas en general (A. Paredes, comunicación personal, 28 de junio de 2020 y 03 de julio de 2020).

En el caso del factor persona existe una paradoja en cuanto al estilo de liderazgo que debería predominar en el proceso de cambio de una empresa. Mientras que, por un lado la teoría nos indica que “no solamente es necesario el liderazgo transformacional, sino que este debe ir acompañado por un cierto grado de liderazgo transaccional” (Lauer, pag. 85, 2020), y los expertos en su mayoría sostienen que el estilo predominante del líder debería ser un liderazgo transformacional, en donde se impulse el cambio y guíe a los colaboradores hacia el mismo (R. Carrasco, comunicación personal, 12 de mayo de 2020; R. Soriano, comunicación personal, 10 de mayo de 2020; G. Falconi, comunicación personal, 13 de mayo de 2020; E. Quispe, comunicación personal, 21 de mayo de 2020; A. Paredes, comunicación personal, 28 de junio de 2020 y 03 de julio de 2020), se observa que en las empresas el estilo predominante, con excepción de una de ellas, es el liderazgo transaccional. Por un lado, según Lauer (2020), el liderazgo transformacional es necesario para poder gestionar exitosamente el cambio, pero puede llegar a sobrecargar la organización y causar su cese. Por otro lado, los expertos plantean que en la gestión del cambio debe existir un líder con características mixtas porque es necesario que se continúen con las operaciones diarias, pero sin dejar de lado la importancia de avizorar el futuro y la sostenibilidad de la empresa (E. Quispe, comunicación personal, 21 de mayo de 2020; A. Paredes, comunicación personal, 28 de junio de 2020 y 03 de julio de 2020). No

obstante, se observa que en las empresas el líder busca incrementar la eficiencia en las operaciones diarias y aprovechar y cuidar a las personas por sobre todo aspecto.

En relación al factor evolución, el autor indica ciertos requisitos para poder desarrollarla, entre ellos mantener una cultura adhocrática, en la cual exista una orientación a los afrontar riesgos, la tolerancia a los errores o fallos, la predisposición a cooperar y el compartir de la información con todos (Lauer, 2020). Entre los hallazgos se identifica que las organizaciones tienen parte de estos cuatro componentes en mayor o menor medida; sin embargo, se puede rescatar que la característica de afrontar riesgos no ha sido muy predominante debido a la alta incertidumbre que existe por el tema sanitario y político, según lo que mencionaron. Esto coincide con lo mencionado por los expertos, en la cual indican que incluso las grandes organizaciones mantienen pronósticos reservados en cuanto a sus resultados anuales e incluso dejando de invertir en proyectos que estaban programados o encaminados (A. Paredes, comunicación personal, 28 de junio de 2020 y 03 de julio de 2020).

Por otro lado, Lauer (2020) también expresa la importancia del aprendizaje como prerrequisito para mantener un negocio exitoso y sostenible. Al existir un entorno muy volátil acrecentado por el COVID-19, las empresas indican que se encuentran estudiando el entorno aún más lo cual los estaría ayudando a reconocer tendencias, nuevos productos y formas de trabajar que los volverían más competitivos. Esto se ve reforzado con lo indicado por los expertos al decir que pueden traer soluciones de países extranjeros y aplicarlas localmente (R. Carrasco, comunicación personal, 12 de mayo de 2020).

Por otra parte, se identifica que existen distintas maneras de aspirar a la evolución según cada empresa; algunas de ellas lo tienen como continuar creciendo como empresa, obteniendo un mejor posicionamiento en el entorno digital o mejorando el orden de sus procesos; sin embargo, estas menciones no van alineadas con el trabajo en la cultura y en las personas para avanzar de manera más eficiente en el cambio. Según los expertos, el trabajo debe recaer en los colaboradores ya que, con personas centradas, motivadas y comprometidas la empresa podrá seguir avanzando en su transformación (R. Carrasco, comunicación personal, 12 de mayo de 2020; G. Falconi, comunicación personal, 13 de mayo de 2020).

En el caso del factor educación el hallazgo más relevante es la confirmación de que el proceso de cambio de las empresas requiere de nuevas habilidades para que se desarrolle de manera exitosa. En palabras de Lauer (2020), un cambio organizacional requiere que las personas y puestos de trabajo también cambien, y este desarrollo está enfocado en tres áreas o competencias individuales: conocimiento, habilidades, comportamiento y actitud. Además,

según los expertos para que se dé el cambio, se requiere de nuevos conocimientos y habilidades (R. Soriano, comunicación personal, 10 de mayo de 2020; G. Falconi, comunicación personal, 13 de mayo de 2020). En el caso particular de las empresas estudiadas, las principales habilidades que estas consideran importantes son la atención al cliente y el correcto uso de los medios de pago digital para las ventas.

Por otro lado, si bien Lauer (2020) recomienda los seminarios y capacitaciones como un clásico método de desarrollo personal en donde se imparten conocimientos y habilidades en un periodo corto de tiempo y de manera estructurada, en la mayoría de las empresas no existe una gran preocupación por optar por este tipo de espacios de aprendizaje: no son muchas las posibilidades de capacitarse en estas empresas, y aquellas capacitaciones provienen principalmente de los proveedores, y son enfocados en temas mecánicos o en técnicas de venta y atención al cliente. Esto contrasta también lo recomendado por los expertos, quienes indican que los principales espacios de aprendizaje son las capacitaciones en talleres, charlas y coaching (E. Quispe, comunicación personal, 21 de mayo de 2020).

Asimismo, cabe resaltar que las empresas señalaron que los principales métodos de educación son el aprendizaje dentro de sus actividades cotidianas, además de la auto capacitación a la que recurren sus trabajadores. Este comportamiento demuestra una característica que según Lauer (2020) es fundamental para una educación efectiva en la empresa: la proactividad, entendida como la necesidad personal de desarrollarse profesionalmente de los trabajadores y que los expertos ejemplifican con el uso de plataformas como Crehana para ello (R. Carrasco, comunicación personal, 12 de mayo de 2020).

Respecto al factor participación, Lauer (2020) indica la importancia de involucrar a la mayor cantidad posible de personas dentro de un proyecto de cambio debido a que esto reduce la resistencia al cambio y aumenta la motivación. De acuerdo con lo encontrado en la revisión de hallazgos, se determina que existe una preponderancia por parte de las empresas a incluir a sus empleados. Debido a que estas empresas la integran una cantidad reducida de trabajadores, los líderes indicaron que hacerlos parte del proceso de cambio fue viable pues, esto ya es una práctica que había sido realizada en el pasado con otros proyectos. Asimismo, esto se ve complementado con lo mencionado por los expertos, los cuales indican que para que haya una correcta participación debe existir el trabajo de un cambio en el mindset de las personas (E. Quispe, comunicación personal, 21 de mayo de 2020; R. Soriano, comunicación personal, 10 de mayo de 2020).

Además, otro factor que se asocia y contribuye con la participación es la comunicación. De acuerdo con el Lauer (2020), para que la participación pueda darse de manera correcta se requiere que exista una comunicación constante con las personas principalmente proveyéndoles retroalimentación sobre su desempeño en el cambio. Es así que, en los hallazgos se pudo determinar que dos de las cinco empresas proveyeron feedback a sus trabajadores a través de reuniones periódicas. Cabe resaltar que la participación y comunicación fueron claves desde el inicio de la crisis por el COVID-19 debido a que, en un momento casi todas las empresas pensaron en cerrar operaciones. Las empresas comentaron la importancia del sentido de pertenencia pues, tuvieron reuniones en las cuales se les recordaba el propósito de la organización y se les invitó a quedarse pese a la difícil situación sanitaria.

En cuanto al factor integración, el autor sostiene que en el mundo organizacional suele haber una mejor integración en grupos pequeños de trabajo, en donde la comunicación incluso puede darse de manera directa y así cada miembro tiene la oportunidad de conocerse mejor, y encontrar coincidencias que fortalecerán al equipo (Lauer, 2020). Del mismo modo, los expertos reafirman que un equipo integrado requiere de comunicación constante y de alcanzar sinergias necesarias para alcanzar los objetivos trazados (E. Quispe, comunicación personal, 21 de mayo de 2020). Según la información recogida en el trabajo de campo, dos de las empresas manifestaron que su estructura y comunicación horizontal favorecen a su integración, y en general todas buscan consolidar la relación interna en el día a día, mediante conversaciones informales y espacios de confraternidad.

Por otro lado, para los expertos la integración se logra a partir de la generación de espacios donde puedan compartir las personas como por ejemplo desayunos o almuerzos en donde los trabajadores incrementen su satisfacción laboral y, en consecuencia, su rendimiento (R. Carrasco, comunicación personal, 12 de mayo de 2020; G. Falconi, comunicación personal, 13 de mayo de 2020; A. Paredes, comunicación personal, 28 de junio de 2020 y 03 de julio de 2020). Así, un hallazgo del trabajo de campo es que todas las empresas antes de la pandemia contaban con momentos de esparcimiento en donde podían compartir mediante una comida o parrillada. De acuerdo a Lauer (2020) estos espacios llamados reuniones sociales son una forma para que las empresas puedan integrarse fuera de la oficina, en donde lo más importante es hacer algo juntos y que se garantice momentos de comunicación privada entre los participantes.

Asimismo, un aspecto importante a tomar en cuenta en la integración es el impacto de la pandemia ya que las empresas tienen muchas mayores dificultades para organizar estas reuniones en medio de la crisis sanitaria. Ante esta realidad, Lauer (2020) indica que la

integración virtual surge ante la imposibilidad o dificultad entre los miembros del equipo para poder reunirse físicamente, y que se puede dar mediante la comunicación digital o pequeñas reuniones virtuales los equipos tienen un espacio de no trabajo en donde se fortalece el componente social del grupo. Sin embargo, en las entrevistas solamente una empresa manifestó haber creado estos nuevos espacios de integración mediante noches de videojuegos o llamadas grupales en las cuales pueden compartir.

Finalmente, en cuanto a la visión, se encontró en primer lugar que la gran mayoría de las empresas manifestaron su deseo de expandir su alcance: abrir nuevas tiendas a nivel local y nacional. En una postura contraria, Lauer (2020) sostiene que la visión debe tener un grado de consciencia e individualismo en cada empresa. Esto quiere decir que no debe ser formulada de tal manera que pueda ser intercambiable entre empresas o en diferentes etapas de la misma. Sin embargo, algo que se debe resaltar en la visión planteada por las empresas es que cada una consideró una condición particular dentro de sus planes, algunas tomaron en consideración la ventaja competitiva con la que cuentan gracias a su trabajo en taller, lo cual también es sugerido por Lauer (2020), quien sostiene que para la formulación de la visión es importante considerar las principales características de uno mismo. Asimismo, y siguiendo lo sugerido por los expertos, de que la visión debe proponer como su eje central al cliente (G. Falconi, comunicación personal, 13 de mayo de 2020; E. Quispe, comunicación personal, 21 de mayo de 2020), una empresa indicó que una de las razones principales que tenían para expandirse es el deseo de satisfacer las necesidades de sus clientes más lejanos de una manera más efectiva.

Además, para Lauer (2020) la visión debe ser motivadora para todos los trabajadores. En consecuencia, debe manifestar un estado de deseo colectivo en el que la mayoría se vea afectada positivamente de manera que se involucren en favor del proceso. De la misma manera, los expertos reafirman que es necesario que la visión sea compartida por todos los miembros del equipo, de este modo se garantiza el compromiso para conseguir los objetivos (R. Soriano, comunicación personal, 10 de mayo de 2020; G. Falconi, comunicación personal, 13 de mayo de 2020). En este aspecto, se encontró que solo tres de las cinco empresas manifestaron que su visión era motivante para sus trabajadores y que todos empujaban para el mismo lado.

Por último, tanto para Lauer (2020) como para los expertos, la visión debe de orientar el camino, trabajarse durante la planificación, revisarse y actualizarse periódicamente (R. Carrasco, comunicación personal, 12 de mayo de 2020). En contraste, las empresas manifiestan que los objetivos y/o metas se plantean en el día a día y no fruto de una planificación a largo plazo; no obstante, se percibe que todas auguran crecer dentro del comercio electrónico durante

los próximos años. Motivadas por la coyuntura vivida a nivel mundial, el sostenido crecimiento del comercio electrónico durante los últimos años y analizando el entorno de la organización con el fin de identificar variables clave que puedan influir o afectar en los objetivos como indican los expertos (A. Paredes, comunicación personal, 28 de junio de 2020 y 03 de julio de 2020), las empresas sostienen que incrementarán sus ventas digitales en relación a las presenciales.

Tabla 28: Resumen del análisis de interpretación de los hallazgos

Factores de la gestión del cambio	Resumen
Comunicación	El estilo predominante en las organización es la comunicación horizontal, y el canal principal son las aplicaciones de mensajería instantánea. Esto le da una fluidez, claridad y transparencia al proceso del cambio.
Consulta	Falta de un asesoramiento integral en la gestión del cambio. Necesidad de atención a los cambios de comportamiento en las personas. Necesidad de establecer un proceso más riguroso de validación de credenciales de los consultores. Adquisición de servicios personalizados según estrategia y criterio del líder en diferentes áreas (marketing, contabilidad, finanzas o T.I.).
Motivación	Motivación proveniente del líder: Se observa que dos de cinco empresas cuentan con un líder que cumple el rol de coach o tutor del cambio. Motivación a través del empoderamiento: Responsabilidades específicas asignadas a las personas Motivación a través de incentivos: Sistemas de compensación económica por desempeño
Organización del proyecto	Asunción de nuevas tareas a las mismas personas de la organización Falta de reforzamientos a las personas por los logros alcanzados en el proyecto en el corto plazo Ausencia del uso de metodologías ágiles para acelerar el lanzamiento de productos, servicios, entre otros Imposibilidad de abastecimiento de todos los recursos necesarios para afrontar la crisis ocasionada por la pandemia del COVID-19. No todas las empresas realizan un seguimiento a los objetivos establecidos inicialmente en el proceso de cambio.

Tabla 28: Resumen del análisis de interpretación de los hallazgos (continuación)

Orientación	<p>Ausencia de orientación en la mayoría de empresas, teniendo en cuenta que trabaja de manera transversal con el resto de factores de gestión del cambio.</p> <p>En el caso de su labor junto a la Participación, se comparte información con las personas con el fin de orientarlos y a su vez también motivarlos.</p> <p>El factor político y sanitario que vive el Perú y el mundo ocasiona que las empresas del sector no puedan establecer directrices claras y trabajar de manera correcta la orientación</p>
Persona	<p>El estilo predominante en las empresas es el liderazgo transaccional. En consecuencia, con excepción de uno de ellos, los líderes buscan asegurar la eficiencia en las operaciones diarias y cuidar a las personas dentro de la organización. No obstante, deja de lado el carácter visionario que la teoría recomienda para los procesos de cambio.</p>
Evolución	<p>Se identifica la presencia de una cultura adhocrática en la mayoría de las empresas, la cual fomenta la posibilidad de una evolución en todas ellas</p>
Educación	<p>Se evidenció que el proceso de cambio por el que están pasando las empresas requiere de nuevas habilidades para poder desarrollarse de manera exitosa. Asimismo, estas nuevas capacidades son aprendidas de manera auto didactas por los trabajadores de las empresas, ya que ellos suelen auto capacitarse de acuerdo a las necesidades que presenten en el día a día de la empresa.</p>
Participación	<p>Preponderancia por incluir a todo el personal de la empresa</p> <p>Trabaja de la mano con el factor comunicación buscando proveer retroalimentación</p> <p>Presencia de un fuerte sentido de pertenencia</p>
Integración	<p>Se encontró que en las empresas la estructura horizontal, las conversaciones informales y los espacios de esparcimiento contribuyen a que la unión del grupo sea fuerte y estén muy integrados. No obstante, la pandemia ha afectado y ha hecho que ya no tengan las mismas oportunidades para confraternizar, y solamente una de las empresas manifestó que tratan de no romper esta unión mediante medios digitales o virtuales.</p>
Visión	<p>La visión y los objetivos en las empresas se plantean según las necesidades del día a día y no mediante un plan institucional o de largo plazo, como recomienda la teoría. Asimismo, se evidenció que la visión para todas las empresas se enfoca en expandir su alcance de ventas, en abrir más locales y en fortalecer su canal de ventas electrónicas.</p>

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones del trabajo de investigación realizado dividido entre factores transversales y no transversales.

Sobre los factores transversales se concluye lo siguiente:

- En primer lugar, los expertos señalaron que la comunicación en las empresas del rubro suele ser directa e informal, lo cual se comprobó mediante el trabajo de campo y se pudo identificar que la comunicación interna en las empresas es horizontal y se da de manera directa entre los colaboradores. Tal como lo señala la teoría este hecho contribuye para que el proceso de cambio se realice de manera transparente (Lauer, 2020).
- Asimismo, la data recogida en campo confirma que el uso de aplicaciones de mensajería instantánea y de redes sociales agilizan el proceso de comunicación en las empresas y garantizan la inmediatez que Lauer (2020) propone en la teoría para que el proceso sea exitoso y que los expertos afirman como transparente y bidireccional.
- Además, en contraste con lo que propone Lauer (2020) y señalan los expertos en cuanto a la comunicación de calidad, no todas las empresas manifestaron haberse preocupado por haberla preservado y trasladado al entorno digital. Es así que, solo una empresa indicó haber implementado un sistema de administración de relaciones con clientes (CRM, en inglés) para poder monitorear la atención y garantizar dicha calidad.
- En cuanto al factor “consulta”, luego del análisis al trabajo de campo se concluye que las empresas de este sector no cuentan con asesoramiento de temas de gestión del cambio y en lugar de ello, adquieren servicios como el establecimiento de una plataforma de comercio electrónico, asesoramiento en redes sociales y adquisición de softwares que facilitan las labores diarias. Esto se da en contraste por lo señalado por Lauer (2020) quien indica que una empresa debería pensar en adquirir servicios de consultoría si se cumplen una o más de las siguientes circunstancias: existencia de una crisis, resistencia a cambios por parte de los trabajadores, poca experiencia y ausencia de nuevas ideas. También se evidencia el contraste por lo señalado por los expertos, quienes indican la necesidad de la contratación de empresas o consultores con credenciales y experiencia suficiente en el tema para optimizar el proceso de cambio.

- Por otro lado, alineado a lo dicho por la teoría (Lauer, 2020) y los expertos, en donde se manifiesta que la motivación tiene dos componentes: motivación intrínseca y extrínseca; en el trabajo de campo se identificaron distintas formas de motivación que tienen las empresas, económicas y no económicas: comisiones, bonos, aspiraciones personales, desarrollo personal y profesional, entre otros.
- En cuanto al factor “organización del proyecto”, en contraste por lo señalado por los expertos se confirma que estas empresas establecen sus propios objetivos pero sin realizar un seguimiento o la aplicación de una metodología de trabajo tradicional o ágil principalmente por desconocimiento, falta de habilidades o presupuesto. Al respecto, Lauer (2020), considera que la gestión de proyectos va más allá de ser una herramienta de planificación, sino que cumple una función integradora y motivadora para el personal. En este sentido, se concluye que las empresas cumplen este rol de manera más informal, sin llevar a cabo un proceso rígido, lo cual hace más ameno y viable el proceso de cambio.
- En cuanto al factor “orientación”, confirmando lo señalado por los expertos y la teoría (Lauer, 2020) de que este factor es transversal al cambio, en el trabajo de campo se identifica la presencia y trabajo conjunto con el liderazgo, la consulta y la gestión de proyectos para que las empresas de micro-movilidad avancen en su proceso de cambio.
- Por otro lado, debido a la coyuntura sanitaria y política, el factor “orientación” se vuelve fundamental para que los líderes de las empresas del rubro busquen estrategias para reducir la incertidumbre entre el personal y aumenten la seguridad de ellos en la empresa y en el proceso de cambio.
- En líneas generales, se observa que el factor que sí se desarrolla de acuerdo al modelo, es la comunicación; mientras que, el resto de factores transversales se presentan de manera parcial. Se puede percibir que una de las empresas del estudio destaca debido a que recaba más comportamientos y actitudes que van relacionadas a una mejor orientación, motivación, organización del proyecto y consulta, viéndose reflejado en su avance en el proceso de cambio.

Por otro lado, sobre los factores no transversales se concluye lo siguiente:

- El trabajo de campo evidencia que la mayoría de los líderes de las empresas toman decisiones en base a su instinto y no siguiendo un proceso de análisis de escenarios o de manejo de riesgos, como sugiere Lauer (2020) y los expertos. La elección de

proveedores o búsqueda de nuevos clientes basadas en dicha intuición, puede ser contraproducente en un mercado con alta competencia.

- La gran mayoría de las empresas evidenciaron tener un estilo de liderazgo transaccional, que prioriza la eficiencia en las operaciones y el cuidado de los recursos de la organización. Al respecto, mientras los expertos sugieren un estilo de liderazgo más transformacional, el autor propone un estilo mixto de liderazgo, con características transaccionales y transformacionales (2020)
- En cuanto al factor evolución, Lauer (2020) expone la importancia de que la empresa cuente con un nivel elevado de aprendizaje y adaptación al entorno para considerar que la empresa maneja dicho factor. Por su parte, los expertos señalan la complejidad que supone obtener el aprendizaje y adaptarse al entorno. Contrastando con los hallazgos, se concluye que la mayoría de empresas cuentan con solo uno de los dos componentes debido a que no se trabaja en la educación lo suficiente, pero sí se visualiza una adaptación al nuevo contexto digital a través de las estrategias que estos mencionan.
- Por otro lado, se considera que el concepto “evolución” de las empresas tiene diversas acepciones las cuales van relacionadas a crecimiento, posicionamiento, entre otros, los cuales si bien son formas de representar un avance para ellos, se concluye que se está dejando de lado parcialmente el trabajo en la cultura y personas quienes son los principales pilares para una adecuada gestión del cambio.
- En relación al factor educación las empresas demostraron la necesidad de desarrollar nuevas habilidades y competencias debido al proceso por el cual están atravesando, reafirmando lo sostenido por Lauer (2020) que todo cambio demanda una formación en nuevas necesidades del personal para hacer exitoso este cambio; y los expertos, quienes evidenciaron la necesidad de nuevas habilidades y conocimientos para lograr un proceso exitoso.
- El trabajo de campo, en contraste con lo sugerido por la teoría y por los expertos, evidenció una falta de preocupación por parte de las empresas para poder capacitar a sus trabajadores en función al proceso de cambio. En ese sentido, son las personas quienes se auto capacitan y buscan opciones y cursos que los ayudarán a ejecutar mejor los proyectos.
- Por otra parte, en cuanto al factor “participación” se concluye que no es una limitación para ninguna empresa debido a que todas muestran la inclusión del personal en parte de

la toma de decisiones lo cual, según Lauer (2020) fomenta una baja resistencia al cambio. Asimismo, esto lo refuerzan con la comunicación horizontal existente y la presencia de líderes comprometidos con el cambio, lo cual corrobora lo señalado por los expertos.

- Se debe agregar que, pese a la distancia entre colaboradores ocasionada por el COVID-19, se identifica que no ha sido una barrera para la participación de todos los involucrados en el proceso de cambio pues, la buena comunicación prevaleció y se fomentó que todos se mantengan al tanto de los avances.
- En cuanto al factor “integración”, Lauer (2020) propone la creación de espacios digitales para poder lograr la integración de los miembros del equipo. Al respecto los expertos destacan la importancia de estos espacios en favor de la consecución de los objetivos. Sin embargo, solo una de las empresas de micro-movilidad manifestó haber conseguido vencer parcialmente las dificultades del COVID-19 para poder realizar actividades de integración como noches de videojuegos y llamadas grupales, concluyendo con la ausencia de preocupación de las empresas por este tipo de eventos.
- Pese a lo mencionado, y en línea con lo indicado por los expertos, se evidenció que dentro de las empresas existe un alto nivel de integración entre sus trabajadores gracias al tamaño de la organización: en empresas pequeñas el autor postula que la integración se da de manera natural y sin manifestación de resistencias (Lauer, 2020).
- En contraste a los expertos, quienes indicaron que la visión debe de estar enfocada en los clientes, la visión expuesta en el trabajo de campo está enfocada en abrir nuevas tiendas para expandir su alcance y en fortalecer las ventas del canal digital sobre las ventas presenciales. No obstante cada una de las empresas ponderan sus fortalezas y oportunidades, siguiendo lo sostenido por Lauer (2020) quien considera que la visión debe ser única y particular.
- Asimismo, en contraste con lo que dice Lauer y sugieren los autores, la visión de las empresas no surgen de una planificación adecuada o de una estrategia organizacional, sino que se da en el día a día y de acuerdo a las necesidades de sobrevivencia de la empresa.
- En líneas generales, las empresas evidenciaron tener un alto grado de participación dentro del proceso de cambio, así como un alto nivel de integración entre los equipos de trabajo. En consecuencia, la visión parte de un anhelo de todos y de sus motivaciones

personales para poder hacer crecer la empresa a la par de su crecimiento profesional y personal.

2. Recomendaciones

A continuación, se presentan las principales recomendaciones del trabajo de investigación realizado:

En primer lugar, las recomendaciones para las empresas del sector micro-movilidad son las siguientes:

- Ante la evidencia de una falta de asesoramiento óptimo en el tema de gestión de cambio en las empresas de micro-movilidad, se recomienda la búsqueda de aliados estratégicos que pueden provenir del sector privado o público y puedan ayudarlos en el desarrollo de plataformas digitales y, sobre todo, en los procesos que lo acompañan para operar de forma más eficiente.
- Asimismo, a la luz de los hallazgos se identifica la predominancia de un liderazgo orientado hacia lo transaccional con un fuerte vínculo con la intuición. Debido a la existencia de un mercado más globalizado y el crecimiento de la competencia en el comercio electrónico, se recomienda que los líderes tomen en cuenta realizar análisis previos que involucren datos pertinentes como estadísticas, tendencias, demanda de productos o servicios, entre otros. En caso no se cuente con el conocimiento suficiente para realizarlo, se recomienda buscar capacitaciones a través de plataformas educativas, teniendo en cuenta que son medios accesibles y no requieren una gran inversión.
- Además, se recomienda a las empresas mantener la integración del equipo pese a la coyuntura ocasionada por la pandemia y la inestabilidad política pues, este factor representa una gran ventaja para la empresa debido a su tamaño. Al ser compuesta por un número reducido de personas la comunicación se vuelve más asequible y por tanto, la integración se hace más sólida, lo cual contribuye positivamente al cambio.

Asimismo, a continuación se presentan las recomendaciones para las futuras investigaciones.

- En caso se desee realizar una investigación similar en otro rubro, se recomienda asegurar desde una etapa inicial el contacto con una persona dentro de cada organización, así como complementarla con la inclusión de otros stakeholders importantes dentro del rubro con el fin de enriquecer la investigación.

- Se recomienda que para futuras investigaciones de factores del cambio se emplee el uso de otras metodologías de investigación que hagan uso de un enfoque mixto para enriquecer los hallazgos y el análisis respectivo. Una alternativa puede ser la metodología de análisis comparativo cualitativo (qualitative comparative analysis, en inglés) la cual establece valores a cada variable independiente y logra asociarla con la dependiente.



REFERENCIAS

- Adams, J., Khan, H. T., Raeside, R., y White, D. I. (2007). *Research methods for graduate business and social science students*. SAGE publications India.
- Aguilar, S. y Barroso, J. (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. *Revista de medios y educación*, Sevilla 47, 73-88.
- Alshamlan, A.(2006) *E-Business Management: Concepts and Successful Factors*. Recuperado de:
<https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php?ID=082112002094020110124016091107017117099072067012079043078013091123092108102067003011021023022028055040113113018123096073006016087021075011017110020067080101109073034003008107121121086027113079083072126126127115006110104083002077087092121025098031&EXT=pdf&INDEX=TRUE>
- Álvarez, J. (2018). El peruano, un ciudadano y consumidor en transformación. In *VII Congreso de Negocios en la Era Digital. Conferencia desarrollada en Swiss Hotel, Lima, Perú*.
- Amit, R., y Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22(6-7), 493-520.
- Andina (2021, noviembre 25). Importación de bicicletas aumentó 215% a octubre de este año. *Andina*. Recuperado 23 marzo 2022, de <https://andina.pe/agencia/noticia-importacion-bicicletas-aumento-215-a-octubre-este-ano-870967.aspx>
- Angel, G. (2019). *Relación entre la competitividad y la transformación digital de las mipymes colombianas*. (Tesis de maestría, Universidad EAN, Bogotá, Colombia). Recuperado de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9810/AngelGemma2020.pdf?sequence=1>
- Anzabikes (s.f.) *Anza Bicycles* Recuperado de: <https://anzabikes.com>
- Ardila, A. (2020). In the fight against COVID-19, public transport should be the hero, not the villain. *World Bank Blogs*. Recuperado de <https://blogs.worldbank.org/transport/fight-against-covid-19-public-transport-should-be-hero-not-villain>

- Asociación automotriz del Perú. (s.f.). *APP: Venta de vehículos ecoamigables aumentó 58% en el 2020*. Recuperado de <https://aap.org.pe/aap-venta-de-vehiculos-ecoamigables-aumento-58-en-el-2020/#:~:text=AAP%3A%20Venta%20de%20veh%C3%ADculos%20ecoamigables%20aument%C3%B3%2058%25%20en%20el%202020,-a%20venta%0de&text=De%20acuerdo%20a%20la%20Gerencia,en%20un%20r%C3%A9cord%20hist%C3%B3rico%20mensual>
- Banco Mundial. (2021a). *Transforming Transportation 2021: Reimagining Safe and Resilient Mobility For Recovery | Day 1*. [Video]. Recuperado de <https://youtu.be/NP5O1fES1cQ>
- Banco Mundial. (2021b) *Perspectivas económicas mundiales: América Latina y el Caribe*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>
- BBC. (2020). *Rental e-scooters to be made legal on roads in Great Britain from Saturday*. Recuperado de <https://www.bbc.com/news/uk-53219331>
- BBC. (2021). *Bitcoin: ¿a qué se debe la espectacular revalorización de la criptomoneda, que llegó a superar los US\$40.000?* Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55618604>
- BBVA Research. (2020). *BBVA Research: La economía de China seguirá creciendo hasta el 7,5% en 2021*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/bbva-research-la-economia-de-china-seguira-creciendo-hasta-el-75-en-2021/>
- Behare, N., Waghulkar, S., y Shah, S. (2018). A Theoretical Perspective on Customer Experience (CX) in Digital Business Strategy. In *2018 International Conference on Research in Intelligent and Computing in Engineering (RICE)* (pp. 1-7). IEEE.
- Benavides, M., y Gómez, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista colombiana de psiquiatría*, 34(1), 118-124.
- Bertaux, D. (1999). El enfoque biográfico: su validez metodológica, sus potencialidades. *Proposiciones*, 29(4), 1-23.
- Bike House (s.f.) *Bike House Perú: bicicletas*. Recuperado de: <https://bikehouse.pe/>
- Bizagi. (2017). *Top 5 Challenges of Digital Transformation and how to tackle them*. Recuperado de https://www.fintechfutures.com/files/2017/08/Top_5_Challenges_of_Digital_Transformation.pdf
- Borbolla, G. (2020) *Transformación digital 2020: El uso de la tecnología para mejorar radicalmente el rendimiento y el alcance de las empresas*. Publicación independiente.

- Bucy, M., Finlayson, A., Kelly, G., y Moye, C. (2016). *The 'how' of transformation*. McKinsey & Company. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-how-of-transformation>
- Burke, W. y Litwin, G. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of management*, 18(3), 523-545.
- Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. *International journal of management reviews*, 7(2), 73-90.
- Burrieza, J. (2020). *New Mobility Options and Urban Mobility Challenges and Opportunities for Transport Planning and Modelling*. Recuperado de <https://h2020-momentum.eu/wp-content/uploads/2020/01/MOMENTUM-D2.1-New-Mobility-Options-and-Urban-Mobility.pdf>
- Chaffey, D. (2015). *Digital business and E-commerce management: Strategy, implementation and practice*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Chaffey, D., y Wood, S. (2005). Knowledge management strategy. Business information management: improving performance using information systems, Financial Times Prentice Hall, Harlow, England, 221-272.
- Christensen, C., Overdorf, M., Tushman, M. L., y Nadler, D. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. harvard business review. In *Organizing for Innovation. California Management Review* (pp. 67-76).
- Congreso de la República del Perú. (2020). Reporte temático N°. 50/2020-2021. Recuperado de <http://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/DIDP/files/reporte-tematico/50-reporte-panorama-de-las-finanzas-publicas.pdf>
- Contreras, J. (2018). *La transformación del modelo de retail en Perú* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú.
- Cope, O., y Waddell, D. (2001). An audit of leadership styles in e-commerce. *Managerial Auditing Journal*.
- Cordero, Z. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista educación*, 33(1), 155-165. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>
- Cycla (s.f.) *Cycla EBikes – Cycla Bicicletas Eléctricas*. Recuperado de: <https://www.cycla.pe>
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (10ª ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. (14ª ed.). México D.F.: Pearson Educación.

- Dediu, H. (2019). *Where Does the Word "Micromobility" Come From?* Recuperado de <https://micromobility.io/blog/2019/8/1/where-does-the-word-micromobility-come-from>
- Denzin, N., y Lincoln, Y. (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. California: Sage Publications
- Duque, J. (2014). *Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. Estudios gerenciales*, 30(131), 162-171.
- El Comercio (2019, abril 24). Mujer queda grave tras ser impactada por scooter eléctrico en San Isidro | #NoTePases. *El Comercio*. Recuperado 26 marzo 2021, de <https://elcomercio.pe/lima/transporte/mujer-queda-grave-impactada-scooter-electrico-san-isidro-notepases-noticia-ecpm-629340-noticia/>
- El Economista (2020). *El 60% de las empresas detecta brechas de seguridad con el teletrabajo, ¿cómo prevenirlo?* Recuperado de <https://marcas.eleconomista.es/vodafone/noticias/10897756/11/20/EI-60-de-las-empresas-detecta-brechas-de-seguridad-con-el-teletrabajo-como-prevenirlo.html>
- El Peruano (2019, abril 24). Ley que promueve y regula el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible. *El Peruano*. Recuperado 25 de mayo de 2021, de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-que-promueve-y-regula-el-uso-de-la-bicicleta-como-medio-ley-n-30936-1762977-4>
- El Peruano (2020, diciembre 3). Aprueban la creación del Registro Municipal de vehículos de micromovilidad y motocicletas destinadas al servicio de arrendamiento o servicio de entrega de productos (REMU) en el distrito de Miraflores. *El Peruano*. Recuperado el 17 de mayo de 2021, de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-la-creacion-del-registro-municipal-de-vehiculos-de-decreto-de-alcaldia-no-018-2020mm-1908840-1/>
- Fischer, P. (2020). *Understanding and Tackling Micromobility: Transportation's New Disruptor*.
- Forbes (2020). E-Bike Sales To Grow From 3.7 Million To 17 Million Per Year By 2030, Forecast Industry Experts. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/carltonreid/2020/12/02/e-bike-sales-to-grow-from-37-million-to-17-million-per-year-by-2030-forecast-industry-experts/?sh=529450552876>
- Fritzenschaft, T. (2013). *Critical success factors of change management: An empirical research in German small and medium-sized enterprises*. Springer Science & Business Media.
- García, T., García, L., González, R., Carvalho, J., y Catarreira, S. (2016). Revisión metodológica de la triangulación como estrategia de investigación. *Investigación cualitativa en ciencias sociales*, 3, 639-648. Recuperado de <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2016/article/view/1009/985>

- Gerhardt, M., Frey, D., y Fischer, P. (2008). The human factor in change processes: Success factors from a socio-psychological point of view. In *Change 2.0* (pp. 11-25). Berlin: Springer.
- Gestión. (2020). *Pandemia del COVID-19 dispara demanda por bicicletas y scooters eléctricos, según Mercado Libre*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/pandemia-del-covid-19-dispara-la-demanda-por-bicicletas-y-scooters-electricos-segun-mercado-libre-nndc-noticia/>
- Gibbs, G. (2013). *El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa (Vol. 6)*. Madrid: Ediciones Morata
- Haffke, I., Kalgovas, B., y Benlian, A. (2017). The transformative role of bimodal IT in an era of digital business. In *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., y Antunes, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/joms.12639>
- Hanson, M. y Murphy, A. (2020). *It's not too late to turn the electric scooter industry around*. Bloomberg. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-06-29/a-survival-plan-for-electric-scooter-startups>
- Hayes, J. (2018). *The theory and practice of change management* [La teoría y la práctica de la gestión del cambio]. Londres: Palgrave
- Heineke, K., Kloss B., y Scurtu, D. (2020). *The future of micromobility: Ridership and revenue after a crisis*. Mckinsey. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/the-future-of-micromobility-ridership-and-revenue-after-a-crisis>
- Hernández, R., y Mendoza, P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación*. (México D.F.)
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: a model for change in business, government, and our community*. Prosci.
- Holland L. (2020). *New petrol and diesel cars banned from sale after 2030 under government's green plan*. Sky News. <https://news.sky.com/story/new-petrol-and-diesel-cars-banned-from-sale-after-2030-under-governments-green-plan-12135084>
- Holmes, D. E. (2017). Big data: A very short introduction. *Oxford University Press*. UK

- Howell, M. (2010). *Critical Success Factors Simplified. Implementing the Powerful Drivers of Dramatic Business Improvement*. Productivity Press
- Instituto Nacional de estadística e informática. (2020). *Población ocupada del país se redujo 17,1% en el tercer trimestre del 2020*.
<http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-157-2020-inei.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Producto Bruto Interno se redujo 30,2% durante el II trimestre del dosmil veinte*.
<https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/producto-bruto-interno-se-redujo-302-durante-el-ii-trimestre-del-202-12350/>
- Inter-American Development Bank. (2020). *5G The Driver for the Next-Generation Digital Society in Latin America and the Caribbean*.
https://publications.iadb.org/publications/english/document/5G_The_Driver_for_the_Next-Generation_Digital_Society_in_Latin_America_and_the_Caribbean.pdf
- IPSOS Perú. (2020). *Compradores por internet*.
https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-09/compradores_por_internet_v3.pdf
- Ismail, M. H., Khater, M., y Zaki, M. (2017). *Digital business transformation and strategy: What do we know so far?* [Archivo PDF]
https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/Downloads/Monthly%20Papers/2017NovPaper_Mariam.pdf
- Kotarba, M. (2018). Digital transformation of business models. *Foundations of management*, 10(1), 123-142. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*.
- La Cámara. (2020). *Importación de bicicletas eléctricas creció 220% entre enero y agosto del 2020*. <https://lacamara.pe/importacion-de-bicicletas-electricas-crecio-220-entre-enero-y-agosto-del-2020/>
- Lauer, T. (2020). *Change management: fundamentals and success factors*. Springer Nature.
- Leal, J. y Quevedo, L. (2019). *Transformación digital: ¿Un reto para las organizaciones tradicionales en el Siglo XXI?* (Tesis de Pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá, Colombia) Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12494/16001>
- León, J. (2019). *El día de la semana con más tráfico vehicular en Lima | #NoTePases*. El Comercio. <https://elcomercio.pe/lima/transporte/dia-semana-trafico-vehicular-lima-notepases-noticia-613044-noticia/>
- Lopez, M. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno: un estudio de casos múltiple en empresas murcianas* (Doctoral dissertation, Universidad de Murcia). Recuperado de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/TESIS.pdf?sequence=>

- Mazzone, D. (2014). *Digital or death: digital transformation: the only choice for business to survive smash and conquer*. Smashbox Consulting Inc.
- McKinsey y Company (2018). *Unlocking success in digital transformations*.
<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2020). *Guía de implementación de sistemas de transporte sostenible no motorizado*. [Archivo PDF]
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1368205/Gu%C3%ADa%20de%20Implementaci%C3%B3n%20de%20Sistemas%20de%20Transporte%20Sostenible%20no%20Motorizado.pdf>
- Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Mexico D.F.: Prentice Hall
- Moran, J. y Brightman, B. (2001). Leading organizational change. *Career development international*, 6(2), 111-119.
- Morse J, Swanson J y Kuzel A. (2002) *The nature of qualitative evidence*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Municipalidad de Miraflores (2020). *Miraflores: una ciudad para el peatón y la micro movilidad*. <https://www.miraflores.gob.pe/miraflores-una-ciudad-para-el-peaton-y-la-micro-movilidad/>
- Municipalidad de San Borja (2019). *Viaja en bici. Prográmate en bici*.
<http://piap.msb.gob.pe/webbici/viaja-en-bici.html>
- Naghibi, M., y Baban, H. (2011). Strategic change management: The challenges faced by organizations. *International Conference on Economics and Finance Research*, vol.4: 542- 544.
- Observatorio eCommerce & Transformación Digital. (S. f.). *Cómo beneficia el Big Data a las pequeñas empresas*. <https://observatorioecommerce.com/big-data-pequenas-empresas/>
- Observatorio Lima Como Vamos. (2020). *Informe de Encuesta “los efectos del COVID19 en la movilidad de Lima y Callao”*. Lima Como Vamos
<https://www.limacomovamos.org/noticias/informe-de-encuesta-los-efectos-del-covid19-en-la-movilidad-de-lima-y-callao/>
- Organización Mundial de la Salud. (2019). *Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>
- Parlamento Europeo (2020). *COVID-19 and urban mobility: impacts and perspectives*
- Paton, R. y McCalman, J. (2008). *Change management: A guide to effective implementation*. Paul Chapman Publishing: Londres

- Paypal (s.f.). Cryptocurrency on PayPal – FAQs.
<https://www.paypal.com/us/smarthelp/article/cryptocurrency-on-paypal-faq-faq4398?app=searchAutoComplete>
- PeruRetail (2021). *Perú: Se vendieron alrededor de 30,000 bicicletas en 2020*.
<https://www.peru-retail.com/peru-se-vendieron-alrededor-de-30000-bicicletas-en-2020/>
- Ponce, M. y Pasco, M. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Porsche Consulting (2019). *Deconstructing the Micromobility Phenomenon. A strategic analysis of crucial success factors*.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*.
- Quezada, N. (2010). *Metodología de la investigación. Estadística aplicada en la investigación. Macro*. Lima-Perú.
- Rasheq, R., Pankratz, D. y Kelman, B. (2019). *Small is beautiful: Making micromobility work for citizens, cities, and service providers*.
- Reis, J., Amorim, M., Melão, N., y Matos, P. (2018). Digital transformation: a literature review and guidelines for future research. In *World conference on information systems and technologies* (pp. 411-421). Springer, Cham.
- Rothwell, W., Stavros, J., y Sullivan, R. (2015). *Practicing Organization Development: Leading Transformation and Change*. 4ta edición. EUA: Wiley.
- RPP (2021). *Un repaso por los últimos presidentes que ha tenido el Perú*.
<https://rpp.pe/politica/elecciones/elecciones-2021-un-repaso-por-los-ultimos-presidentes-que-ha-tenido-el-peru-noticia-1330939>
- Rudra (s.f.) *Bicicletas eléctricas – Muévete sin tráfico*. Recuperado de:
<https://www.rudraebikes.com>
- Sandt, L. (2019). *The basics of micromobility and related motorized devices for personal transport*. Pedestrian and Bicycle Information Center: Chapel Hill, NC.
- Serna, M, John, W., Benavides, L.y Burgos, D. (2018). Un modelo conceptual de transformación digital. Openenergy y el caso de la Universidad Nacional de Colombia. *Education in the Knowledge Society (EKS)*, 19(4), 95-107.
- Silva, W, Carrasco, J. y Vega, J (2018). *El análisis de la implementación del teletrabajo mixto en el sector bancario peruano. Casos: BCP Y BBVA*. (Tesis de Licenciatura, PUCP, Lima, Perú) Recuperado de
https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12319/SILVA_TARRILLO_CARRASCO_MALPARTIDA_VEGA_RUBIO.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Soriano,R. (2016). *Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico*. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/14870/15411>

- Sundaram, R., Ziade, D., y Quinn, D. (2020). Drivers of Change: An Examination of Factors That Prompt Managers to Enforce Changes in Business. *International Journal of Management*, 11(5).
- Tang, K. (2019). Leadership and Change Management. *SpringerBriefs in Business*. Springer: Singapore
- Timotius, E. (2018). Intrapreneurial Mindset of Retail Store Leader: A Grounded Theory. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(3), 1-16.
- Tomtom. (2019). *Traffic Index 2019*. https://www.tomtom.com/en_gb/traffic-index/ranking/
- Trpković, A., Jevremović, S., Tica S. y Zivanovic P. (2020). Micromobility Revolution – Challenges and Potentials. En *VII Conferencia internacional “Towards a Humane City”*. Conferencia desarrollada en la universidad de Novi, Novi Sad, Serbia.
- Van Den Heuvel, C., Kao, P. y Matyas, M. (2020). Factors driving and hindering business model innovations for mobility sector start-ups. *Research in Transportation Business & Management*, 37, 100568.
- Veliz J. (2019). *Los latinoamericanos hemos realizado 10 millones de viajes en scooters y bicicletas mediante aplicación*
- Westerman, G., Bonnet, D., y McAfee, A. (2014). The nine elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 1-6.
- Wu, X., Nethery, R., Sabath, M., Braun, D. y Dominici, F. (2020). Air pollution and COVID-19 mortality in the United States: Strengths and limitations of an ecological regression analysis. *Science advances*, 6(45), eabd4049.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Zelada, S (2020). *COVID-19, un acelerador de la transformación digital*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/technology/articles/COVID19-un-acelerador-de-la-transformacion-digital.html>

ANEXOS

ANEXO A: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla A1: Matriz de Consistencia

Objetivo General	Objetivos específicos	Preguntas	Variables	Fuente de información	Instrumentos	Metodología /Fuente
Analizar los factores de la gestión del cambio en las empresas de micro-movilidad en Lima en el año 2021.	Analizar los factores transversales del cambio (organización de proyectos, comunicación y consulta), la orientación y motivación en las empresas de micro-movilidad en Lima en el año 2021.	¿Cómo se caracterizan los factores transversales (organización de proyectos, comunicación y consulta), la orientación y la motivación en las diferentes fases del proceso del cambio en las empresas de micro-movilidad en Lima en el año 2021?	Comunicación	Lauer, Thomas (2020) / Empresas / Expertos	Fuentes Primarias (Entrevistas a Expertos y Empresas) / Fuentes Secundarias (Revisión de Literatura)	Método de Investigación Cualitativa / Fuente de información primaria y secundaria
			Organización del proyecto			
			Consulta			
			Orientación			
			Motivación			
	Analizar los factores no transversales del cambio (persona, visión, evaluación, educación, participación e integración) en las empresas de micro-movilidad en Lima en el año 2021.	¿Cómo se caracterizan los factores no transversales (liderazgo, visión, evaluación, educación, participación e integración) en las diferentes fases del proceso del cambio en las empresas de micro-movilidad en Lima en el año 2021?	Persona			
			Evolución			
			Educación			
			Participación			
			Integración			
			Visión			

ANEXO B: SCOPUS

Figura B1: An lisis de resultados de búsqueda de Scopus: Factores de la Gestión del cambio

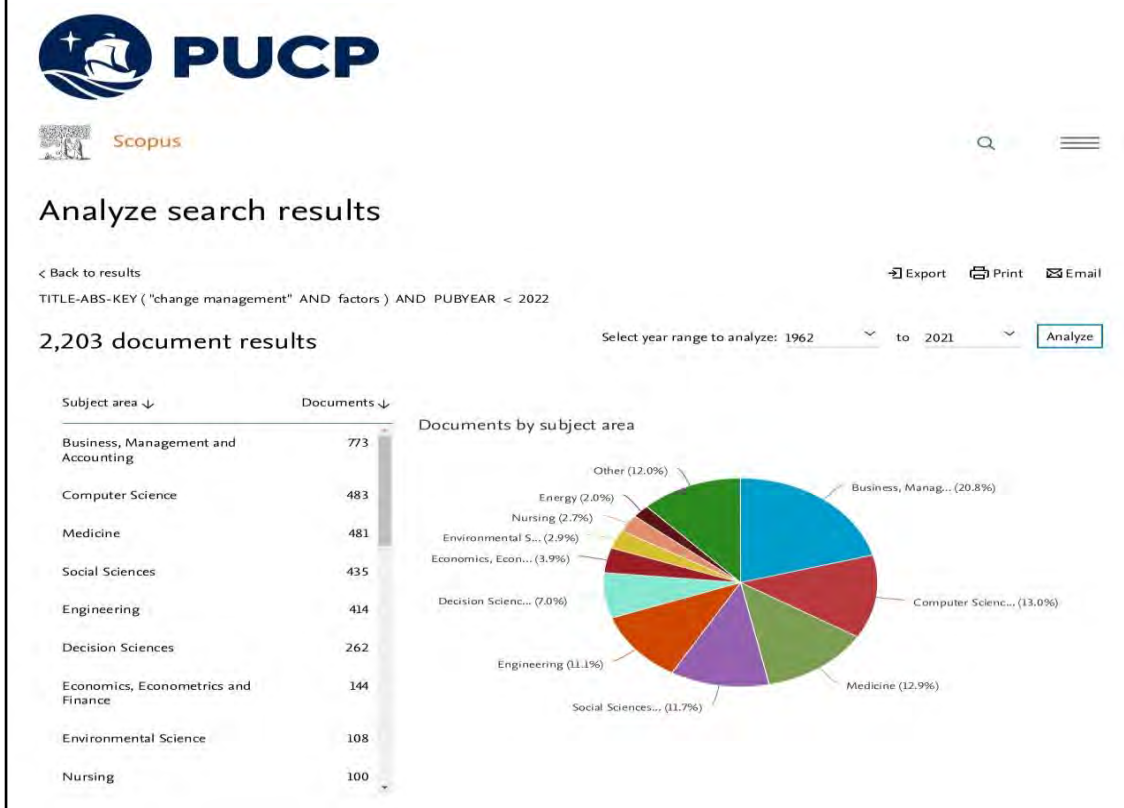
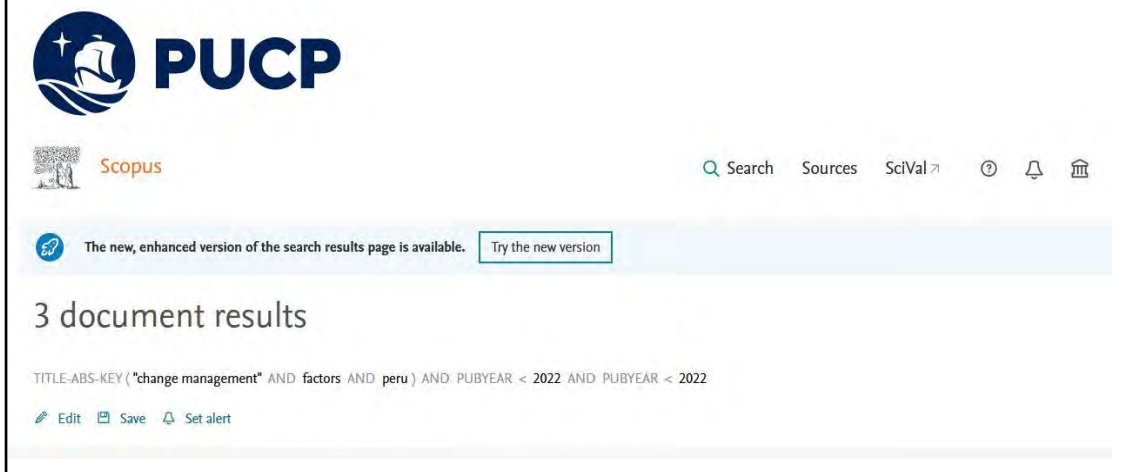


Figura B2: An lisis de resultados de búsqueda de Scopus



ANEXO C: SCOPUS MICRO-MOVILIDAD - RETAIL- BICICLETA

Figura C1: An lisis de resultados de búsqueda de Scopus: Micro-movilidad

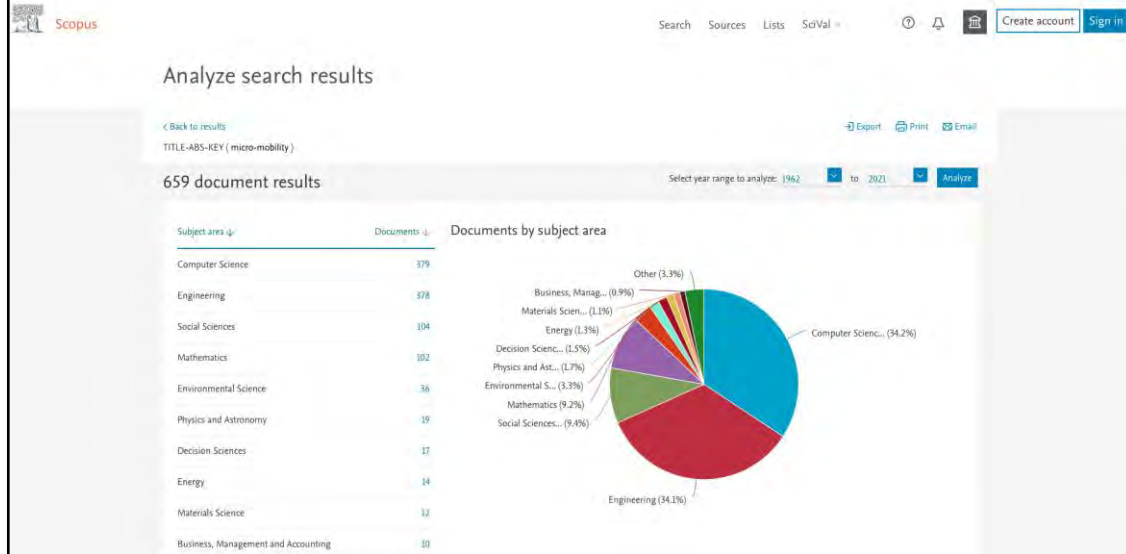
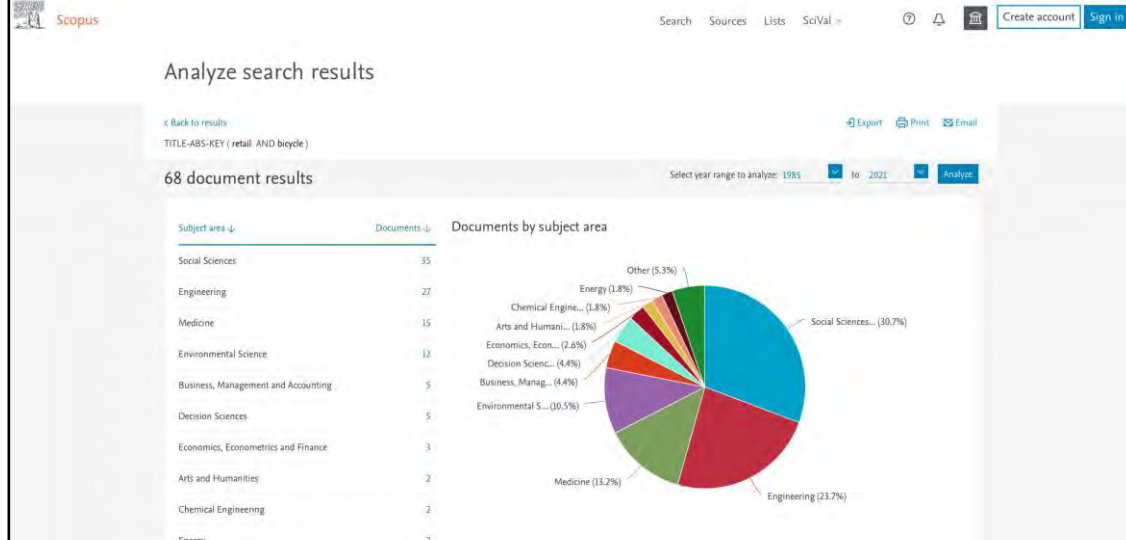


Figura C2: Análisis de resultados de búsqueda de Scopus: Retail y Bicicleta



ANEXO D: DICCIONARIO DE CÓDIGOS

Tabla D1: Diccionario de códigos

Código	Variable
COHO	Comunicación horizontal
MCO	Medios de comunicación oficial
TCET	Trato con el trabajador
COMINT	Comunicación inmediata mediante medios digitales
CGI	Comunicación con los principales grupos de interés
SRCE	Situaciones de resistencia al cambio en la empresa
TPL	Testimonio personal del líder
RDCT	Razones del cambio para los trabajadores
ANI	Apertura a nuevas ideas
SDC	Selección de los consultores
SPPO	Servicios personalizados para las organizaciones
PAGC	Programas de apoyo para la gestión del cambio
GPW	Generación de plataformas web
EPEM	Empresas o personas especializadas en Marketing
ATCF	Asesoría para temas contables y financieros
LITXE	Liderazgo transaccional en las empresas
LITFE	Liderazgo transformacional en las empresas
EMLE	Estilo mixto de liderazgo en las empresas
LIVIS	Líder visionario
LIMOT	Líder motivacional
ADR	Aprovechamiento de los recursos
MITS	Manejo de incertidumbre de temas de salud
MIPO	Manejo de la incertidumbre política
PIAP	Proveer información al personal

Tabla D1: Diccionario de códigos (Continuación)

SPCO	Selección de personas correctas
ARMH	Asegurar los recursos materiales, intangibles y humanos
EYMP	Establecer y monitorear los procesos
INDE	Integración del equipo
GECE	Gestión de conflictos emocionales
MLME	Mantener la motivación del equipo
MDMA	Manejo de metodologías ágiles
IDPC	Involucramiento de las personas en el cambio
PIMP	Proveer información de manera personal
IMEP	Incrementar la motivación en las personas
ASPE	Alto sentido de pertenencia del personal con la empresa
GBAL	Generación de un buen ambiente laboral
HNNC	Habilidades nuevas y necesarias para el cambio
BCO	Búsqueda de capacitaciones en la organización
BCT	Búsqueda de capacitaciones en los trabajadores
CAHB	Capacitaciones y cursos en Habilidades blandas
NOCAP	Ausencia de Capacitaciones
CAHD	Capacitaciones y cursos en Habilidades duras
GUG	Garantizar la unidad del grupo
HELO	Horizontalidad en la organización
IPEO	Inclusión de personas externas a la organización
INPRE	Integración presencial en la empresa
INDIG	Integración virtual en la empresa
AIE	Ausencia de integración en la empresa
VPI	Visión individual y particular
VIM	Visión motivadora

Tabla D1: Diccionario de códigos (Continuación)

VIALC	Visión sobre el alcance de la empresa
VIDIG	Visión sobre la digitalización de la empresa
RDV	Revisión de la visión
CDCA	Creación de una cultura adhocrática
ADLP	Autonomía de las personas
GCO	Gestión del conocimiento organizacional
EDE	Estudio del entorno
GIC	Generación de ideas creativas
GLCU	Gestionar la cultura organizacional
OMPE	Otros métodos para la evolución
DEDC	Desarrollo de Competencias
INTS	Integración social
INMO	Incentivos monetarios
ADP	Autonomía de las personas

ANEXO E: DISTRIBUCIÓN DE CÓDIGOS POR FAMILIA

Tabla E1: Distribución de códigos por familia

<p>Familia de código: Condiciones para una comunicación efectiva Códigos (3): [COHO] [MCO] [TCET] Cita(s): 9</p>
<p>Familia de código: Comunicación a lo largo del proceso de cambio Códigos (2): [COMINT] [CGI] Cita(s): 12</p>
<p>Familia de código: Superación de la resistencia mediante la comunicación Códigos (3): [SRCE] [TPL] [RDCT] Cita(s): 8</p>
<p>Familia de código: Condiciones para una consulta efectiva Códigos (3): [ANI] [SDC] [SPPO] Cita(s): 6</p>
<p>Familia de código: Consultoría en procesos de cambio Códigos (4): [PAGC] [GPW] [EPEM] [ATCF] Cita(s): 7</p>
<p>Familia de código: Componentes de la motivación Códigos (4): [ADLP] [DEDC] [INTS] [INMO] Cita(s): 10</p>
<p>Familia de código: Condiciones para la organización efectiva del proyecto Códigos (4): [SPCO] [ARMH] [EYMP] [INDE] Cita(s): 6</p>
<p>Familia de código: Selección de métodos para la organización del proyecto Códigos (3): [GECE] [MLME] [MDMA] Cita(s): 4</p>
<p>Familia de código: Manejar la incertidumbre Códigos (3): [MITS] [MIPO] [PIAP] Cita(s): 4</p>
<p>Familia de código: Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional Códigos (2): [LITXE] [LITFE] Cita(s): 6</p>
<p>Familia de código: El óptimo modelo mixto de liderazgo Códigos (1): [EMLE] Cita(s): 3</p>
<p>Familia de código: Componentes de un liderazgo transformacional Códigos (3): [LIVIS] [LIMOT] [ADR] Cita(s): 6</p>

Tabla E1: Distribución de códigos por familia (Continuación)

Familia de código: Condiciones para una evolución efectiva Códigos (4): [CDCA] [ADP] [GCO] [EDE] Cita(s): 6
Familia de código: Selección de métodos para la evolución Códigos (3): [GIC] [GLCU] [OMPE] Cita(s): 4
Familia de código: Condiciones para una educación efectiva Códigos (3): [HNNC] [BCO] [BCT] Cita(s): 8
Familia de código: Selección de métodos de educación Códigos (3): [CAHB] [NOCAP] [CAHD] Cita(s): 6
Familia de código: Condiciones para una participación efectiva Códigos (4): [IDPC] [PIMP] [IMEP] [ASPE] Cita(s): 7
Familia de código: Selección de métodos de participación Códigos (1): [GBAL] Cita(s): 2
Familia de código: Condiciones para integraciones efectiva Códigos (3): [GUG] [HELO] [IPEO] Cita(s): 10
Familia de código: Selección de métodos para la integración Códigos (3): [INPRE] [INDIG] [AIE] Cita(s): 7
Familia de código: Condiciones para visiones efectivas Códigos (2): [VPI] [VMI] Cita(s): 10
Familia de código: Selección de métodos para formular visión Códigos (3): [VIALC] [VIDIG] [RDV] Cita(s): 10

ANEXO F: VARIABLES Y RELACIÓN CON LAS ÁREAS DE INVESTIGACIÓN

Figura F1: Variables y la relación con las áreas de la investigación

