



### **Modelo de competitividad digital para bodegas de Lima**

Trabajo de investigación presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para

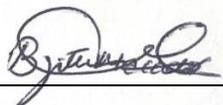
obtener el grado de Maestro en Administración por:

2110796 Delta Mendoza, Jorge Armando



---

2110100 Macedo Reyes, Cyndi Brigitte



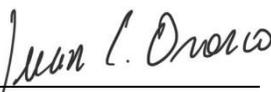
---

1015200 Munayco Maldonado, Luis Alberto



---

2100970 Orosco Ttamiña, Juan Carlos



---

1107418 Pagan Meza, Vladimir Eduardo



---

**Programa Maestría en Administración a Tiempo Parcial 71**

Lima, 14 de setiembre del 2023

## Versión Final Tesis

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>14%</b>	<b>11%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>2</b>	<b>www.coursehero.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>Submitted to Universidad Rey Juan Carlos</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>4</b>	<b>docplayer.es</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>5</b>	<b>www.researchgate.net</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>moam.info</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>Juanita Benavides Amado, Jesús David Flórez Molina, Yuliedt Marcela Martínez González, Karen Lizeth Organista Rodríguez. "Las tiendas de barrio: una opción para enfrentar el desempleo", Ploutos, 2019</b> Publicación	<b>&lt;1%</b>

[theibfr.com](https://theibfr.com)

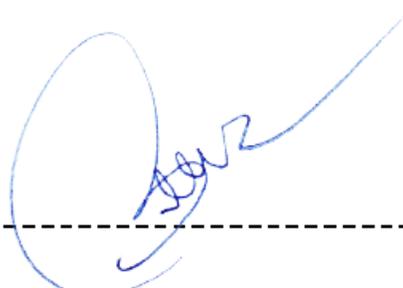
Este trabajo de investigación

**Modelo de competitividad digital para bodegas de Lima**

Ha sido aprobada.



-----  
WALTER PALOMINO TAMAYO, PhD



-----  
CESAR NEVES CATTER, MA



-----  
LYDIA ARBAIZA FERMINI, PhD

**Universidad ESAN**

**2023**

A mis padres, mi hermana, mi madrina y mi novia, su apoyo fue fundamental durante todo este proceso de crecimiento. Su apoyo ha sido fundamental para sacar adelante este proyecto.

**Jorge Armando Delta Mendoza**

A mi mamá (mi ángel en el cielo), mi papá y mi hermana Fiorella por enseñarme a perseverar y perseguir mis sueños, por darme el valor y las fuerzas en esos días grises, y por haber sido mi principal soporte en este proceso.

**Cyndi Brigitte Macedo Reyes**

A mis padres que siempre me enseñaron a luchar por lo que uno quiere, a Karen por su gran paciencia y amor y a mis mayores tesoros Junior, Joaco y Juli que son la principal razón de mi vida.

**Luis Alberto Munayco Maldonado**

A mi familia quienes siempre me están apoyando en cada paso de mi vida.

**Juan Carlos Orosco Ttamiña**

A mi Esposa, mi hijo Aaron y a mi Madre que siempre estuvieron apoyándome y motivándome cada momento y siento este un sacrificio en conjunto lo hemos logrado.

**Vladimir Eduardo Pagán Meza**

## **AGRADECIMIENTO**

Nuestro agradecimiento a nuestros familiares que compartieron el sacrificio mutuo de vivir esta experiencia en conjunto y a todos aquellos que siempre estuvieron motivándonos a continuar cada momento y no rendirnos; y a toda la plana docente por brindarnos su tiempo para enseñarnos sus experiencias que enriquecen nuestro conocimiento para llegar a ser buenos profesionales, mejores personas y siempre líderes en todo lo que nos propongamos.

¡Muchas Gracias!

## INDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO .....	27
Resumen: .....	27
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	31
1.1    Introducción. ....	31
1.2    Antecedentes. ....	33
1.3    Justificación de la investigación. ....	34
1.4    Preguntas de investigación:.....	38
1.5    Objetivo General. ....	38
1.6    Objetivos Específicos.....	38
1.7    Alcance de la investigación.....	38
1.8    Estructura de la tesis. ....	38
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	40
2.1    Historia de las capacidades dinámicas .....	40
2.2    Descripción de la teoría de capacidades dinámicas .....	41
2.3    Mecanismos teóricos del marco de capacidades dinámicas.....	42
2.4    Aplicaciones a la digitalización .....	43
CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL.....	45
3.1    Competitividad digital .....	45
3.1.1.    Definición de competitividad general .....	45
3.1.2.    Definición de competitividad digital.....	45
3.1.3.    Impulsores de la competitividad digital: .....	47
3.1.4.    Revisión de modelos de competitividad digital .....	53
3.1.5.    Dimensiones críticas. ....	58
3.1.6.    Análisis de modelos de competitividad digital.....	59
3.2    Bodegas o tiendas de barrio. ....	62
3.2.1.    Concepto de retail.....	62
3.2.2.    Concepto de Pyme.....	65
3.2.3.    Concepto de bodega.....	68
3.3    Relación de las bodegas y la competitividad digital .....	70
3.3.1.    La competitividad digital es importante para las bodegas.....	70

3.3.2.	Razón de hacer un estudio de competitividad digital de las bodegas de barrio en el Perú	73
3.3.3.	Análisis crítico y limitaciones de estudios anteriores	75
CAPÍTULO IV. MODELO DE INVESTIGACIÓN		79
4.1	Modelo	79
4.2	Hipótesis de investigación	80
CAPÍTULO V. METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN		83
5.1.	Diseño General	83
5.2.	Muestra	83
5.3.	Mediciones	84
5.3.1.	Variables de control: Tiempo de funcionamiento y grado educativo	84
5.3.2.	Variables independientes: transformación digital, orientación empresarial y capacidad de innovación	84
5.3.3.	Variable dependiente: Nivel de competitividad	87
5.3.4.	Validación de instrumento	88
5.3.5.	Análisis factorial exploratorio	93
5.3.5.1.	Rotación	94
5.3.5.2.	Cargas factoriales	95
5.3.5.3.	Porcentaje de varianza explicada	95
5.3.5.4.	KMO	96
5.3.5.5.	Prueba de esfericidad de barlett	96
5.3.5.6.	Análisis de fiabilidad	97
5.3.6.	Regresión lineal múltiple	97
5.3.7.	Método de mínimos cuadrados	98
5.3.8.	Coefficientes de la regresión	98
5.3.9.	Multicolinealidad o colinealidad	99
5.3.10.	ANOVA	99
5.3.11.	Heterocedasticidad	100
CAPÍTULO VI. RESULTADOS		101
6.1.	Validación de Instrumentos	101
6.1.1.	Desarrollo de la prueba Piloto	101
6.1.2.	Elaboración del juicio experto y validez de contenido	107
6.2.	Procesamiento de datos	117
6.2.1.	Análisis Univariado	117
6.2.2.	Análisis factorial	122

.....	129
CAPITULO VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	131
CAPITULO VIII. CONCLUSIONES.....	134
8.1. Conclusiones.....	134
8.2. Implicancias prácticas.....	136
8.3. Limitaciones de la investigación.....	137
8.4. Futuras investigaciones.....	137
ANEXOS .....	139
REFERENCIAS.....	148

## **LISTA DE FIGURAS**

- Figura 2.1: Esquema del modelo de competitividad digital en el sector bancario.
- Figura 2.2: Esquema del modelo de innovación del modelo de negocio digital y competitividad de las pymes: perspectivas de las pymes de Malasia.
- Figura 2.3: Esquema del modelo de competitividad digital de los países europeos.
- Figura 2.4: Esquema del modelo de los múltiples proveedores y la ventaja competitiva.
- Figura 2.5: Esquema del modelo de transformación digital y ventaja competitiva en el sector servicios.
- Figura 2.6: Esquema del modelo de estrategias comerciales y ventaja competitiva: el papel del desempeño y la innovación.
- Figura 2.7: Esquema del modelo de transformación digital y ventaja competitiva en el sector servicios.
- Figura 5.1: Fases del proceso de análisis factorial exploratorio.
- Figura 5.2: Gráfico de sedimentación – Muestra Piloto.
- Figura 5.3: Distribución del género de los bodegueros encuestados.
- Figura 5.4: Grado de instrucción declarado de los bodegueros encuestados.
- Figura 5.5: Respuesta de los bodegueros encuestados por su afiliación a la Asociación de Bodegueros.
- Figura 5.6: Respuesta de los bodegueros encuestados por su conocimiento de la Ley del Bodeguero.
- Figura 5.7: Percepción general del encuestado.
- Figura 5.8: Percepción general del encuestado en la dimensión de transformación digital.
- Figura 5.9: Percepción general del encuestado en la dimensión de orientación emprendedora.
- Figura 5.10: Percepción general del encuestado en la dimensión de capacidades de innovación.
- Figura 5.11: Percepción general del encuestado en la dimensión de ventajas competitivas.

- Figura 5.12: Gráfico de Sedimentación – Muestra Total.
- Figura 5.13: Modelo de Ecuación Estructural (Modelo Teórico).
- Figura 5.14: Modelo de Ecuación Estructural (Modelo Práctico).
- Figura 5.15: Resumen de la distribución de los factores, gráficas de dispersión y los coeficientes de correlación entre los factores transformación digital (TD), ventaja competitiva (VC), capacidades de innovación (CI) y orientación emprendedora (OE).
- Figura 5.16: Gráfica de dispersión entre la transformación digital y la ventaja competitiva.
- Figura 5.17: Resultados del modelo de regresión lineal entre la ventaja competitiva y la transformación digital.
- Figura 5.18: Gráfica de dispersión entre la transformación digital y la orientación emprendedora.
- Figura 5.19: Resultados del modelo de regresión lineal entre la orientación emprendedora y la transformación digital.
- Figura 5.20: Gráfica de dispersión entre la orientación emprendedora y la ventaja competitiva.
- Figura 5.21: Resultados del modelo de regresión lineal entre la orientación emprendedora y la ventaja competitiva.
- Figura 5.22: Resultados del modelo de regresión lineal entre la orientación emprendedora, transformación digital y la ventaja competitiva.
- Figura 5.23: Resultados del modelo de regresión lineal entre el efecto de transformación digital con las capacidades de innovación y la ventaja competitiva.
- Figura 5.24: Resultados del modelo de regresión lineal entre el efecto de transformación digital con las capacidades de innovación y la orientación emprendedora.

## **LISTA DE TABLAS**

- Tabla 2.1: Resumen de modelos de competitividad digital.
- Tabla 2.2: Comparación de modelos de competitividad digital.
- Tabla 2.3: Tipo de empresa según su facturación anual.
- Tabla 2.4: Empresas formales, según estrato empresarial, 2021.
- Tabla 2.5: Características de las Bodegas de Barrio.
- Tabla 2.6: Resumen de modelos de competitividad digital con las respectivas variables de estudio.
- Tabla 4.1: Distribución de Bodegas por Distritos.
- Tabla 4.2: Encuestas para realizar según Muestra obtenida.
- Tabla 4.3: Escala de Likert.
- Tabla 4.4: Ítems por Variable.
- Tabla 4.5: Puntos por cada nivel.
- Tabla 4.6: Ítems para variable competitividad.
- Tabla 4.7: Ítems modificados mediante validación pares MBA.
- Tabla 4.8: Ítems de encuesta por dimensiones
- Tabla 5.1: Resultados de Correlación con mayor preponderancia.
- Tabla 5.2: Análisis de Varianza – Muestra Piloto.
- Tabla 5.3: Matriz de cargas factoriales – Muestra Piloto.
- Tabla 5.4: Definición de Factores – Muestra Piloto
- Tabla 5.5: Listado de expertos contactados.
- Tabla 5.6: Indicadores para la medición de juicio experto.
- Tabla 5.7: Escala de valores por cada ítem del instrumento.
- Tabla 5.8: Tabla de resultados de análisis por jueces
- Tabla 5.9: Tabla de validez de contenido

- Tabla 5.10: Refinamiento de ítems según expertos.
- Tabla 5.11: Edad declarada por los encuestados.
- Tabla 5.12: Autovalores según los primeros 10 factores – Muestra Total.
- Tabla 5.13: Matriz de cargas factoriales – Muestra Total con todas las variables.
- Tabla 5.14: Matriz de cargas factoriales – Muestra Total con variables seleccionadas.
- Tabla 5.15: Factores explorados – Muestra Total.
- Tabla 5.16: Comparación del análisis de correlación del análisis factorial teórico y práctico.
- Tabla 5.17: Resumen de niveles de intensidad de correlación.
- Tabla 5.18: Matriz de correlaciones entre las preguntas del cuestionario usando ordenamiento según resultados del análisis factorial exploratorio.
- Tabla 5.19: Indicadores de bondad de ajuste del modelo planteado.

## **JORGE ARMANDO DELTA MENDOZA**

Profesional con 10 años de experiencia realizando actividades de mantenimiento, producción y servicios generales de los sectores de energía, plásticos y químicos. Con dominio en gestión de operaciones industriales, mantenimiento industrial, programación de mantenimientos, planificación de producción, mantenimiento preventivo y gestión de proyectos civiles. Profesional comprometido por cumplir objetivos, proactivo, líder, buena comunicación y hábil trabajando y gestionando equipos de trabajo

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **TIGRE TUBOS Y CONEXIONES**

Producción y comercialización de tuberías y accesorias de PVC y HDPE para el mercado local y exportación a distintos países de la región. Forma parte del grupo brasilero Tigre, líder en su sector en dicho país.

#### **JEFE DE MANTENIMIENTO:**

**Mayo 2023 - Actualidad**

Dentro de mis funciones están las siguientes actividades:

- Líder del equipo de mantenimiento industrial de extrusión, inyección y matricería (15 personas).
- Planificación y control de actividades mantenimiento preventivo
- Control de actividades de mantenimiento correctivo
- Gestión de proveedores de distintas disciplinas
- Gestión presupuestal de mantenimiento
- Gestión de activos
- Elaboración de iniciativas de mejoras en proceso
- Garantizar tiempos de entrega
- Maximizar la disponibilidad de planta
- Gestión de indicadores de mantenimiento MTTR y MTBF
- Programación y gestión de proyectos para el área de operaciones.

- Gestión de consumo de energía eléctrica y agua en operaciones
- Planificación de presupuesto OPEX y CAPEX
- Gestión de personal y velar por el clima laboral.

**ANALISTA DE SERVICIOS Y CONTRATOS:                    Noviembre 2021 – Abril 2023**

Dentro de mis funciones están las siguientes actividades:

- Responsable de la gestión de contratos con terceros
- Control de actividades de contratistas en predio
- Gestión de mantenimiento utilities en predio industrial
- Responsable de la gestión y ejecución de proyectos civiles de ampliación y reparación de la infraestructura de la planta
- Responsable de personal de mantenimiento predial
- Revisión de presupuestos y valoración de obras civiles y servicios

**QUIMPAC S.A.**

**SUPERVISOR DE SERVICIOS GENERALES                    Octubre 2018 –  
Noviembre 2021**

Productor integrado de sal y productos químicos en el Perú y uno de los cinco mayores productores de cloro soda en Sudamérica.

Dentro de mis funciones están las siguientes actividades:

- Responsable de la gestión integral de proyectos y actividades relacionadas a servicios generales e infraestructura de las plantas de Quimpac.
- Planificar y gestionar los servicios de mantenimiento en infraestructura en las plantas.
- Líder en el desarrollo e implementación de distintos servicios de acuerdo a requerimiento, cuidando la satisfacción del cliente interno.
- Coordinación y seguimiento de procesos (compras, proyectos y requerimientos) con áreas de logística, proyectos, y producción a fin de atender los requerimientos de superintendencias, jefaturas y gerencias.
- Planificación de presupuesto anual OPEX y CAPEX.

- Revisión de presupuestos y valoración de obras civiles.
- Líder de procesos correspondientes al área para las certificaciones ISO 9001; 14001; 45000 e ITSE.
- Controlar el buen funcionamiento del almacén de materiales para SSGG

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

- ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2021 - 2023  
Maestría en Administración de Empresas (MBA) con mención en gestión avanzada de proyectos
- EADA BUSINESS SCHOOL 2020  
Programa avanzado de gestión de operaciones
- CENTRUM PUCP 2019 - 2020  
Diplomado internacional en gestión de operaciones
- UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE 2009 - 2013  
Ingeniería Industrial (Titulado – 2015)

## **CYNDI BRIGITTE MACEDO REYES**

Profesional con 9 años de experiencia en gestión de Riesgo Operacional en el sector financiero, con especialización en gestión de eventos de pérdida. Participación y logro de la certificación del Método Estándar Alternativo – ASA, para el cálculo de requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional del Banco BBVA. Profesional con capacidad para asumir retos y comprometida al logro de objetivos, proactiva, con habilidad para interrelacionarse a todo nivel y capacidad de liderazgo de equipos.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **BANCO BBVA PERÚ**

Institución financiera de líder en el mercado local.

#### **Associate Non Financial Risk**

**Abril 2018 - Actualidad**

- Gestionar y actualizar la base de datos de eventos de pérdida – SIRO
- Coordinación con los Especialistas de Control en cumplimiento de la Metodología de Riesgo Operacional del Banco.
- Realizar los expedientes de eventos de pérdida de acuerdo con el umbral establecido en la metodología de riesgo operacional del banco.
- Preparar información de la Base de Pérdidas, de acuerdo con lo requerido por la SBS, para la Central de Pérdidas por Riesgo Operacional (CPRO).
- Preparar información necesaria para el IGROP.
- Realizar las conciliaciones contables
- Atender requerimientos del Corporativo.
- Atender requerimientos de la SBS
- Capacitación de Riesgo Operacional al personal nuevo.

- Envío del cálculo mensual de Requerimiento de Patrimonio a través de SUCAVE.

## **BANCO PICHINCHA**

Institución financiera que opera principalmente en segmentos de finanzas personales.

### **Analista de Riesgo Operacional                      Setiembre 2015 – Marzo 2018**

- Gestionar y mantener actualizada la base de datos de eventos de pérdida y la base de riesgos.
- Realizar los informes de eventos de pérdida de acuerdo con el umbral establecido en la metodología de riesgo operacional del banco.
- Preparar información de la Base de Pérdidas, de acuerdo con lo requerido por la SBS, para el proyecto CPRO
- Envío del cálculo mensual de Requerimiento de Patrimonio a través de SUCAVE.
- Realizar el análisis de las alertas generadas, de acuerdo con los umbrales establecidos por los Indicadores Clave de Riesgo KRI, para la posterior coordinación con los coordinadores correspondientes y establecer planes de acción sobre las mismas.
- Realizar talleres de autoevaluación de los principales productos / procesos del banco, a fin de identificar los principales riesgos, controles y propuestas de mejora.
- Revisión y aprobación de los scoring de los nuevos productos y cambios significativos.
- Participación en nuevos proyectos de la empresa que impliquen un riesgo operacional.

## **FINANCIERA CREDINKA S.A.**

Institución financiera dirigido preferentemente al sector rural parte del grupo financiero DIVISO

### **Analista de Eventos de Pérdida                      Febrero 2014 – Agosto 2015**

- Implementar la metodología de recolección y mantenimiento de eventos de pérdida.
- Gestionar los reportes de eventos de pérdida emitidos por las unidades de negocio y soporte

con el fin de determinar si se considera como evento de pérdida.

- Coordinar y ejecutar actividades de capacitación al personal de la empresa correspondiente a la Gestión de Riesgo Operacional.
- Gestionar y mantener actualizada la base de datos de eventos de pérdidas.
- Coordinar con OGIR y CGIR el cumplimiento de la reportería de incidentes derivados de riesgo operacional, así como realizar su monitoreo respectivo.
- Analizar la evolución de los eventos de pérdida de las distintas unidades de negocio y soporte.
- Realizar los informes de eventos de pérdida.
- Monitoreo de las cuentas contables de eventos de pérdida.
- Realizar el monitoreo de los planes de mitigación propuestos por las distintas unidades de negocio y apoyo.
- Elaborar el informe para el Comité de Riesgo Operacional sobre sus avances del plan operativo.
- Asegurar y dar cumplimiento a las normas vigentes en relación a los procesos de la empresa.
- Realizar el cálculo mensual de Requerimiento de Patrimonio Efectivo por Riesgo Operacional.
- Recolección de información y desarrollo de umbrales de los Indicadores Clave de Riesgo (KRI) de las distintas unidades de negocio y apoyo.
- Coordinar con OGIR y CGIR el cumplimiento de la reportería de los indicadores clave de riesgo, así como realizar su monitoreo respectivo.
- Apoyo en la evaluación de riesgo operacional en los diferentes procesos y unidades de negocio y soporte de la empresa.

**FORMACIÓN PROFESIONAL**

- **ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS** 2021 - 2023  
Maestría en Administración de Empresas (MBA) con mención en Agile Management
- **PACIFICO BUSINESS SCHOOL** 2015  
Especialización en Gestión Integral de Riesgos
- **UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS** 2010 - 2014  
Administración y Negocios Internacionales (Título 2017)

## **JUAN CARLOS OROSCO TTAMIÑA**

Profesional en Ingeniería industrial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Especializado y certificado en SAP MM y PM con dominio completo de los módulos CO, PP, CS, QM y lenguaje de programación en ABAP. Experiencia en el desarrollo de soluciones para el ERP ECC, S4 Hana y C4 Hana. A lo largo de mi carrera profesional he desarrollado habilidades de responsabilidad, compromiso, proactividad y trabajo en equipo para lograr resultados sobresalientes en cada uno de los roles que me ha tocado desempeñar.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **SEIDOR PERÚ**

Multinacional del sector tecnológico que ofrece servicios y soluciones en consultoría de software.

##### **Consultor CX de soluciones en SAP C4 Hana                      Diciembre 2021-Actualidad**

- Análisis funcional y técnico de soluciones
- Implementación de soluciones en C4 Hana y SAP Field Service Management

#### **CORPORACIÓN ACEROS AREQUIPA**

Producción y comercialización de acero, la principal empresa de aceros en el país.

##### **Analista de sistemas SAP S4 Hana.                                      Junio 2021 – Diciembre 2021**

- Análisis funcional y técnico de soluciones SAP para el ERP y otras aplicaciones
- Gestor de proyectos para integraciones del ERP con aplicativos externos
- Implementación y rollout para centros y sociedades de la corporación

## **MOTORES DIESEL ANDINOS**

Empresa peruana líder en soluciones de transporte y energía

### **Analista funcional SAP**

**Setiembre 2018 – Junio 2021**

- Análisis funcional y técnico de soluciones SAP para el ERP y otras aplicaciones
- Rollout para distintos centros de la empresa

## **CORPORACIÓN GRUPO ROMERO**

Conglomerado empresarial peruano del sector de consumo masivo

### **Analista SAP**

**Enero 2015 – Setiembre 2018**

- Análisis funcional de soluciones SAP para el ERP y otras aplicaciones
- Implementación y rollout para las distintas sociedades del Grupo Romero
- Soporte de incidencias relacionadas a los sistemas SAP y otras aplicaciones

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

- ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2021 - 2023  
Maestría en Administración de Empresas (MBA) con mención en Agile Management
- ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2020 - 2021  
Especialización en Gestión Integral de Riesgos
- PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ 2012 - 2017  
Ingeniería Industrial

## **CERTIFICACIONES**

- SAP PM – Plant Maintenance
- SAP MM – Material Management
- SAP C4 HANA - Sales Cloud
- SAP C4 HANA - Service Cloud
- SAP FSM – Field Service Management
- ITIL 4.0

## **LUIS ALBERTO MUNAYCO MALDONADO**

Profesional con más de 15 años de experiencia en la Gerencia de Proyectos y Comercial. Ingeniero civil titulado y colegiado de la Universidad Nacional de Ingeniería, con fuertes bases en cálculo estructural. Magister en Project Management de la Universidad ESAN y La Salle – URL de España. Estudios culminados en Maestría de Administración - MBA en la Universidad ESAN con especialización en Dirección Comercial. Amplia experiencia en el cálculo estructural de paneles sándwich y comprensión del comportamiento estructural y térmico de los mismos. He participado de grandes proyectos a nivel nacional, entre ellos la Planta Pesquera de Tecnológica de Alimentos TASA ubicada en el Callao e internacional como las Plantas de SADÍA y FRIMESA en Brasil. Experiencia comprobada en la implementación de departamentos de Ingeniería, Comercial y Proyectos enfocada en los paneles sándwich, coberturas metálicas y construcción modular.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **INFRACA LATAM S.A.C.**

##### **Director Comercial LATAM**

**09/2023 - Actualidad**

- Apertura de nuevos mercados y negocios.
- Ejecución del Plan Comercial Corporativo
- Mejoras de proceso y costos.

#### **SMARTCOLD S.A.C.**

##### **Gerente Comercial**

**12/2022 - 05/2023**

- Reorganización del Dpto. de Comercial.
- Mejoras de procesos y productos.
- Coordinaciones con el área de MKT.
- Ampliación del Market Share.

**INKATUBOS S.A.****Jefe Departamento de Proyectos y Ventas****05/2021 - 11/2021**

- Creación del Dpto. de Proyectos.
- Reorganización del área comercial de la empresa.
- Mejoras de procesos y productos.
- Implementación del área de ingeniería.

**TERMOMETAL PERÚ S.A.C.****Gerente Comercial****08/2020 - 03/2021**

- Reorganización del área comercial de la empresa.
- Mejoras de procesos y productos.
- Implementación del área de ingeniería.
- Reorganización del área administrativa.
- Reorganización del área de operaciones.
- Coordinaciones de las acciones de marketing de la empresa.

**ESTRUCTURAS INDUSTRIALES EGA S.A.****Gerente de Unidad de Negocios****02/2009 - 04/2020**

- Creación del Dpto. de Cámaras Frigoríficas.
- Mejoras de procesos y productos.
- Implementación del área de ingeniería del Dpto. de Cámaras Frigoríficas.
- Procura de proveedores internacionales.
- Coordinación y dirección en todas las ventas, proyectos y obras obtenidas por el departamento.
- Responsable de las estrategias de Marketing del departamento.

**DANICA TERMOINDUSTRIAL PERÚ S.A.C.****Gerente de Proyectos****11/2006 - 12/2008**

- Supervisión de las principales obras.
- Ingeniero residente de las principales obras.
- Supervisión y/o ejecución de la ingeniería de proyectos.

**FORMACIÓN PROFESIONAL**

- **ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS** **2021 - 2023**  
Maestría en Administración de Empresas (MBA) con especialización en dirección comercial
- **ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS** **2010 - 2012**  
Magister en Project Management
- **UNIVERSIDAD RAMON LLULL (ESPAÑA)** **2010 - 2012**  
Master en Dirección de Proyectos
- **UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA** **1998 - 2004**  
Ingeniería Civil

**CURSOS/ ESPECIALIZACIÓN Y/O SEMINARIO**

- **UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO**  
Cursos Especializados para Ejecutivos: Finanzas para la Gestión Comercial
- **UNIVERSIDAD RAMON LLULL – LA SALLE BCN (ESPAÑA)**  
Estructura del Conocimiento en la Gestión de Proyectos
- **UNIVERSIDAD DE LOS ANDES (COLOMBIA)**  
Visión Global y Estratégica de la Gerencia de Proyectos
- **DANICA TERMOINDUSTRIAL BRASIL S.A. (BRASIL)**  
Encuentro de Obras 2008
- **REVISTA COSTOS**  
Gerencia de Proyectos, ¿Ciencia o Arte?

## **VLADIMIR EDUARDO PAGÁN MEZA**

Profesional con más de 13 años experiencia como consultor SAP siendo participe de diversos proyectos en las empresas más importantes del sector Retail, producción y Minas a nivel nacional como Internacional; participando en proyectos de implementación, Roll Out y Jefaturas del área de sistemas. Con sólidos conocimientos de los módulos de SD, MM, WM y ABAP como atributos técnicos de las herramientas, pero también con una formación profesional orientado a cumplimiento de objetivos, líder, buena comunicación, proactivo y empático con facilidad de acoplarse a cualquier entorno como equipo de trabajo.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Cía. Minera Kolpa.**

##### **CONSULTOR SAP SD/ABAP Actualidad**

**04/2023-**

- Líder de modulo funcional SD/MM/FI.
- Líder técnico encargado de interactuar con el equipo ABAP.
- Recopilación de requerimientos del área usuaria.
- Elaboración de documentos funcionales y técnicos.
- Desarrollo de pruebas funcionales y técnicas de la mejora a implementar.
- Gestión de personal y velar por el clima laboral.

#### **ANTALIS TFM S.AC.**

##### **JEFE DE PROYECTOS**

**03/2022-04/2023**

- Elaboración de plan de trabajo y de Hitos del proyecto.
- Seguimiento y coordinación con el equipo consultor.
- Elaboración de avances al comité ejecutivo.
- Seguimiento y resolución de problemas con los proveedores.

- Capacitación y seguimiento de la Inducción en SAP.

## **PMP HOLDING S.A.**

### **LIDER TECNICO Y FUNCIONAL**

**10/2021-02/2022**

- Soporte y mantenimiento al modulo SD.
- Recepción y análisis de procesos para mejoras continuas.
- Desarrollo e implementación de mesa de ayuda.
- Incepción del pensamiento Ágil al equipo de Sistemas.
- Monitoreo y seguimiento de objetivos anuales del área.
- Gestión de proyectos internos o con proveedores externos.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

- UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DEL PERU **10/2021-02/2022**  
Ingeniería Industrial y Sistemas (Titulado - 2010)
- ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS **2012**  
PAE – Gestion de Proyectos.
- ESAN / UNIVERSIDAD DE LOS ANDES **2014**  
Diplomado Internacional: Inteligencia de Negocios, Fundamentos estadísticos y aplicaciones a los negocios.
- Formación Online – CERTIPROF y PMI. **2019**  
Formación y certificación: SCRUM Master, Agile Coach, Kanban y Fundamentos Agiles.
- ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS **2021-2023**  
Cursos Especializados para Ejecutivos: Finanzas para la Gestión Comercial



## RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Administración

Título de la tesis: **“Modelo de competitividad digital para bodegas de Lima”**

Autor(es): Delta Mendoza Jorge  
Armando, Macedo Reyes  
Cyndi Brigitte, Munayco  
Maldonado Luis Alberto,  
Orosco Ttamiña Juan Carlos,  
Pagan Meza Vladimir  
Eduardo.

### Resumen:

En un entorno mucho más interconectado y en el cual el avance de la digitalización está tomando una mayor relevancia pues su crecimiento es muy acelerado (Buckland et al.,2018) se tiene la posibilidad de poder acceder a cualquier tipo de herramienta o ecosistema tecnológico por lo tanto la gran mayoría de los negocios se encuentran ya embarcados sobre la nueva ola industrial que afecta consigo a los negocios como a sus integrantes mediante la reorganización de procesos, modelos de negocio, y estructuras organizativas (Broekhuizen T et al., 2021).

Otro hecho importante fue la aparición del COVID-19 que acelero aún más todo el proceso de transformación digital, pero a una mayor escala pues no solo obligo

a las empresas grandes y medianas en apuntar todos sus recursos en no quedarse rezagados, también afecto a los negocios pequeños y sobre todo los negocios de núcleos familiares como lo son las bodegas (Jung y Katz, 2023). Tomando como medidas la adopción de herramientas digitales como lo es el Yape unas de las herramientas digitales con mayor adopción a todo tipo de negocio en este momento.

Bajo esta nueva coyuntura es necesario fomentar y cultivar las competencias digitales ya que estas pueden mejorar la eficiencia, la productividad, la innovación y la calidad de sus productos o servicios con el fin de lograr una estrategia sólida que permita competir en el mercado (Singh et al., 2021).

Dentro del proceso de investigación se logró identificar y revisar 10 modelos encontrados y aplicabilidad para diversos sectores y en diferentes entornos se consideró el modelo “Transformación digital y ventaja competitiva en el sector servicios: un modelo de mediación moderada” podría ser aplicada a los modelos de negocio como lo es el Perú ya que se tiene muchas similitudes en lo económico, social y Demográfico.

Bajo este modelo escogido se identificaron las siguientes variables a estudiar con el fin de confirmar la relación de las mismas con respecto a la competitividad digital:

- Transformación digital: Se puede definir como un cambio en la forma como las organizaciones emplean la tecnología para desarrollar nuevos modelos de negocio digitales que permitan generar mayor valor en la organización con el fin de desarrollar ventajas competitivas (Verhoef, 2021).
- Capacidad de innovación: Hace referencia a la propensión de una empresa

a innovar. Según Shin et al. (2018), esta capacidad se relaciona con la transformación digital en el sentido que ayuda a generar ventajas competitivas. Lawson y Samson (2001) han identificado una serie de factores que afectan la capacidad de innovación entre ellas se encuentran la visión estratégica y el manejo de tecnologías.

- Orientación empresarial: Se trata de una forma de gestión en la cual se desarrolla una gestión innovadora, proactiva y arriesgada en la toma de decisiones. Esta forma de trabajo permite a las empresas la adopción de nuevos comportamientos para poder diferenciarse de la competencia, anticipar cambios futuros y emprender nuevas inversiones o acciones acompañadas también por el uso de tecnología (Hervé et al., 2020).

Finalmente, la variable principal por evaluar es la de competitividad digital en las bodegas, para este fin se ha elegido el modelo de transformación digital y ventaja competitiva en el sector servicios. Este modelo de competitividad (Shehadeh et al. 2022) ha sido desarrollado inicialmente para ser utilizado en un contexto de servicios.

Por otro lado, como parte del presente estudio se han considerado otras variables de control adicionales propuestas a las del modelo original: sexo de la persona encuestada, edad, nivel de educación y antigüedad del negocio.

El siguiente estudio tiene como objetivo identificar cuáles serían las variables que tienen una mayor relevancia para lograr una ventaja competitiva.

Todo el proceso se estudió desde un enfoque cualitativo transformándolo a métricas cuantitativas desde el proceso de validación de contenidos lo cual se utilizó para confirmar el cuestionario pasando por un cuestionamiento de (6) expertos, donde se evaluó los 26 ítems del cuestionario todos ellos de forma digital, pero las reuniones

previas y presentación del caso fueron expuestas de forma presencial con cada uno de los jueces.

Luego de culminar el refinamiento del cuestionario a utilizar se procedió con el análisis factorial exploratorio y confirmatorio para someter a juicio el modelo de competitividad (Shehadeh et al. 2022). Donde deberemos de identificar lo siguiente:

La transformación digital y la ventaja competitiva poseen una relación positiva

La transformación digital y la orientación emprendedora poseen una relación positiva

La orientación emprendedora y la ventaja competitiva poseen una relación positiva

La orientación emprendedora actúa como mediadora entre la transformación digital y la ventaja competitiva.

Las capacidades de innovación tiene un papel moderador en la relación entre la transformación digital sobre las ventajas competitivas.

Por lo tanto, lograremos identificar que variable es la que se tiene como predominante para los Bodegueros en Lima (Miraflores, La Molina, Surquillo, Santiago de Surco y San Borja) para iniciar un proceso de ventaja competitiva.

Resumen elaborado por los autores.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Introducción.

Las bodegas tradicionales en el Perú son desde su formación emprendimientos por los cuales las familias buscan generar ingresos regulares ofreciendo una variedad de abarrotes e incluso en ocasiones productos frescos (Acuña, 2021). De acuerdo con la Ley General de Bodegueros (Ley N°30877), las bodegas en el Perú forman parte del clásico comercio tradicional, ya que se dedican a la venta minorista de productos de primera necesidad para satisfacer las necesidades diarias de los hogares que se encuentran próximos a su ubicación.

Los clientes de las bodegas son normalmente vecinos de los alrededores y personas que transitan por la zona en donde están ubicados. Los clientes de estos establecimientos logran encontrar los siguientes atributos en esta clase de negocios: cercanía; la cual favorece a la inmediatez de la compra; transferencia de propiedad rápida y práctica; oferta de productos en tamaños y medidas necesarias y trato personalizado. Estas cualidades son las que usualmente valoran los clientes en su proceso de decisión de compra, pues usualmente los clientes de estos establecimientos disponen de poco tiempo para realizar las transacciones, tienen nuevas exigencias y esperan cada vez más de los establecimientos donde realiza sus compras. En esta clase de organizaciones el uso de tecnología es bastante limitado y el acceso a esta clase de recursos no es aprovechada donde aproximadamente el 37% de bodegas hacen trámites bancarios a través del uso de aplicaciones o internet (Ipsos Perú, 2020).

Por otro lado, el avance de la digitalización en todas las sociedades ha ido creciendo desde hace décadas y la velocidad a la que se desarrolla es cada vez mayor

(Buckland et al.,2018). Como consecuencia de esta realidad, las personas tienen un mayor acceso a internet y a dispositivos móviles entre otras herramientas digitales las cuales generan cambios disruptivos en todos los modelos de negocio incluidas las bodegas. Del mismo modo este incremento de digitalización lleva a alterar el entorno empresarial donde los negocios deben enfrentar nuevos retos para poder avanzar y competir para lo cual necesitan contar con herramientas teóricas para poder desarrollar mejores estrategias que les permita hacer frente a esta nueva situación de alta competencia en un entorno digital (Machado et al., 2019).

En el presente, los clientes ya no solo se conforman con que las empresas puedan satisfacer sus necesidades o demandas, sino que también esperan que los negocios se anticipen a necesidades futuras. Por lo tanto, para poder ser más competitivos y generar un mayor valor para el cliente en el actual contexto digital en el que vivimos resulta importante tener una orientación proactiva hacia el cliente donde el uso de herramientas digitales constituye un factor clave. (Von Leipzig et al., 2017).

En otro orden de cosas, la emergencia por COVID-19 trajo consigo la adopción de nuevas tecnologías digitales, así como la consolidación de otras herramientas digitales ya existentes utilizadas en etapas pre pandemia utilizadas para actividades de comunicación y de transacción en diversos sectores o rubros de retail, incluyendo los comercios pequeños como bodegas (Jung y Katz, 2023). Uno de los ejemplos de esta consolidación en la adopción de nuevas tecnologías puede ser el caso de las billeteras digitales donde el caso más concreto es el del Banco de Crédito del Perú (BCP) mediante la aplicación de pago Yape. Dicha herramienta se ha introducido como medio de pago facilitando las transacciones en comercios tradicionales, a este

fenómeno no han sido ajenas las bodegas de la ciudad de Lima.

Los aspectos importantes por tratar en esta investigación están orientados a identificar qué competencias digitales se deben desarrollar en las bodegas para que puedan ser aplicadas en cada uno de sus distintos procesos. Además, se busca entender qué factores y en qué medida estos afectan la competitividad digital. Igualmente, como parte del estudio del presente trabajo se explora cómo se caracteriza a estos establecimientos desde el punto de vista de un modelo de competitividad que permita desarrollar ventajas competitivas en esta clase de establecimientos.

Finalmente, como parte del desarrollo de esta investigación se busca validar la aplicación de un modelo de competitividad, pero orientado al ámbito de las bodegas, entendiendo a la competitividad digital como el nivel de competencias digitales desarrolladas y adoptadas por los negocios bodegueros en Lima.

## **1.2 Antecedentes.**

Actualmente existen modelos de competitividad multidimensionales enfocados en grandes industrias, empresas e inclusive estados. Como parte de la revisión de literatura, se ha encontrado que los distintos autores desarrollan una serie de modelos para poder explicar y relacionar a la competitividad de una empresa con determinados factores que podrían afectar el desempeño de una organización en un entorno digital. Los factores considerados en los modelos son variados y pueden ir desde la creatividad, la transformación digital, el acceso a tecnologías hasta otros aspectos como la creatividad de los trabajadores.

Recientemente, en el modelo desarrollado por Shehadeh et al. (2023) se destaca que la capacidad digital, la innovación y la orientación empresarial son factores

importantes que pueden ayudar a las empresas a conseguir una ventaja competitiva. En ese sentido, se sugiere que las empresas que logran desarrollar una fuerte capacidad digital y una fuerte capacidad de innovación pueden beneficiarse de los beneficios de la transformación digital y lograr una ventaja competitiva al ser estas más innovadoras, eficientes y efectivas en la satisfacción de las demandas de los clientes. Asimismo, en dicho estudio se demuestra que el desarrollo de una orientación empresarial fuerte puede colaborar a las empresas a mejorar su desempeño y crear valor para sus clientes gracias al enfoque en la calidad del servicio y la mejora continua.

### **1.3 Justificación de la investigación.**

El presente trabajo busca evaluar un modelo de competitividad digital que permita crear y reforzar las ventajas competitivas de las bodegas frente a la presencia y el crecimiento del canal moderno y/o tradicional dentro de la ciudad de Lima. Como parte del presente estudio, se busca también comprender qué factores afectarían la competitividad de las bodegas con el fin de crear estrategias que permitan reforzarlas.

Según Andrés Choy (2022), presidente de la Asociación de Bodegueros del Perú, en la actualidad, muchas bodegas corren el riesgo de cerrar debido a la coyuntura económica actual marcada por el alza de precios que al corto plazo desincentiva la continuidad de esta clase de negocios. En línea con esta idea, el cierre de estos establecimientos podría afectar negativamente la producción nacional del país (PBI), así como el nivel de empleo de los peruanos que se relacionan directa o indirectamente con esta actividad, pues según un estudio sobre este tipo de negocios llevado a cabo en el 2018, se estima que el empleo generado por las bodegas a nivel nacional sería de 448 mil puestos de trabajo, mientras que, en la ciudad de Lima, esta cifra alcanzaría

aproximadamente los 129,700 empleos por lo que el cierre de esta clase de negocios sería perjudicial si es que no se toman medidas adecuadas que permitan la subsistencia de esta clase de comercios.

Como resultado de una mayor competencia, por ejemplo, el caso de los nuevos modelos de negocio formados por las tiendas de conveniencia, actualmente las bodegas están obligadas a reinventarse para poder desarrollar ventajas competitivas que les permitan diferenciarse y de esa forma poder subsistir en el tiempo.

Por lo mencionado, se considera importante determinar y analizar un modelo de competitividad digital que permita a las bodegas conocer y entender aquellos factores clave que podrían influir en su desempeño y por lo tanto ayudar a estos establecimientos a seguir compitiendo con el canal moderno y tradicional.

- **Contribución a la sociedad:**

Las bodegas, y en general los emprendimientos familiares, son una pieza fundamental en la economía nacional del país, por lo cual es importante difundir modelos de competitividad que sirvan como herramienta para el desarrollo y fortalecimiento de sus negocios. La utilización de un modelo de competitividad brinda y ayuda a establecer una visión clara sobre qué consideraciones debe tener el bodeguero para fortalecer sus competencias, de tal manera que le permita no solo adaptarse de manera rápida a la actual situación de rápido desarrollo, sino también, comprender mejor a sus clientes, competencia y entorno para crear estrategias que les permitan diferenciarse.

- **Contribución teórica:**

Luego de haber revisado una serie de modelos de competitividad se puede

afirmar que la competitividad digital se encuentra afectada por una serie de factores tales como la transformación digital, la capacidad de innovación o la orientación empresarial, entre otros factores que se explicaran en los siguientes capítulos los cuales han sido desarrollados en otros contextos diferentes a los de la realidad peruana.

Además, en el presente trabajo se busca validar la aplicación de un modelo de competitividad digital diseñado inicialmente para ser aplicado en el ámbito de los servicios, pero mediante el presente estudio se busca comprobar su viabilidad de uso y aplicación en las bodegas de la ciudad de Lima.

También es importante resaltar que en el presente trabajo se detalla igualmente el procedimiento a seguir para poder validar un modelo, esto resulta importante pues constituye una guía de trabajo para futuras investigaciones donde también se desee contrastar o poner a prueba la aplicabilidad de una teoría que permita explicar determinados fenómenos.

Este estudio permitirá dar paso a futuras investigaciones que permitan validar otros modelos de competitividad ya existentes para otros escenarios, así como desarrollar nuevos modelos que puedan ser adaptados a la realidad nacional como es el caso de las bodegas y de esa forma se pueda impulsar la competitividad de distintos establecimientos mediante el estudio de otros factores que podrían tener una relación con el desempeño en esta clase de establecimientos, así como en otro tipo de organizaciones.

- **Contribución práctica:**

La rápida aparición de tecnologías digitales disponibles puede ser aprovechada por pequeñas organizaciones como el caso de las bodegas con el fin de generar nuevas

oportunidades y ventajas competitivas dentro de la organización.

Actualmente, las bodegas tienen diferentes grados de digitalización y se encuentran en diferentes estados de transformación digital, tienen una gestión emprendedora variada y manejan diferentes capacidades innovadoras, pero no existe una orientación que canalice estos factores hacia el desarrollo de ventajas competitivas dentro de este sector de mercado (Ipsos Perú, 2021).

Los gestores o también llamados bodegueros en las pequeñas organizaciones como las bodegas deberían ser capaces de gestionar un camino hacia una nueva organización aprovechando las tecnologías disponibles y tomando ventaja de los recursos disponibles para tener más opciones de ser competitivas y de esa forma lograr el éxito y mantenerse en el tiempo. Un ejemplo de este aprovechamiento del uso de tecnologías es el uso de las billeteras digitales, es así que actualmente más de la mitad de las bodegas ya usa aplicaciones como Yape o Plin para realizar operaciones de pago (Gestión, 2023).

Se considera que el presente estudio de investigación contribuirá al desarrollo de la digitalización en pequeñas empresas por la aplicación práctica del resultado, pues mediante la investigación realizada será más sencillo reconocer y orientar hacia aquellos factores que afectan a la competitividad digital de las bodegas. Así mismo, se considera tratar un modelo cuya metodología a emplear incluya una serie de preguntas a modo de evaluación que serían de utilidad para hacer una evaluación de la situación actual de las bodegas desde el punto de vista de un contexto digital. El análisis de este estado puede contribuir a entender el nivel de digitalización en el que se encuentra una bodega con el fin de tomar medidas de gestión que ayuden a mejorar su desempeño.

Finalmente, se considera que a partir de la validación del presente trabajo de investigación se podrán tomar decisiones que permitan impulsar la competitividad digital en las bodegas sobre el análisis de la base de las dimensiones que la afectan directamente.

#### **1.4 Preguntas de investigación:**

En el presente estudio, se busca dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿De qué forma se pueden desarrollar la competitividad digital de las bodegas en la ciudad de Lima?

#### **1.5 Objetivo General.**

Evaluar un modelo de competitividad digital viable para las bodegas de Lima.

#### **1.6 Objetivos Específicos.**

- Analizar modelos de competitividad digital.
- Evaluar los factores críticos asociados a la competitividad digital en las bodegas y otros establecimientos.
- Identificar las competencias digitales en las bodegas tradicionales.
- Proponer la aplicación de un modelo de competitividad digital para las bodegas tradicionales.

#### **1.7 Alcance de la investigación.**

El estudio fue realizado en la ciudad de Lima en los distritos de Miraflores, San Borja, San Luis, Santiago de Surco y Surquillo.

#### **1.8 Estructura de la tesis.**

El presente trabajo de estudio está estructurado en 7 capítulos. En el Capítulo

II se desarrolla el marco conceptual donde inicialmente se aborda el concepto de competitividad general y digital. Posteriormente, se hace una revisión de una serie de modelos encontrados para finalmente detallar las dimensiones del modelo elegido a estudiar. Este capítulo finaliza con la revisión de la relación de las bodegas con la competitividad digital.

En el Capítulo III, se detallan las razones por las que se ha elegido el modelo de estudio.

El Capítulo IV aborda la metodología de la investigación a emplear, así como los datos necesarios para realizar el estudio del modelo de competitividad digital. Además, en dicho capítulo se trata el procedimiento utilizado para poder adaptar y validar el instrumento utilizado en este caso el modelo de competitividad elegido.

En el capítulo V, se detallan los resultados obtenidos de la investigación.

Luego en el capítulo VI, se hace una discusión de los resultados encontrados.

Finalmente, en el capítulo VII se desarrollan las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Historia de las capacidades dinámicas

El concepto de capacidades dinámicas fue introducido por Teece et al. (1997), según esta teoría, se puede entender a las capacidades dinámicas como las habilidades de una organización para adaptarse a los cambios constantes en el entorno interno y externo de una determinada compañía con el fin de generar nuevas oportunidades para el negocio que le permita enfrentar de forma exitosa dichos cambios.

Dentro de una organización, además de las capacidades dinámicas, se tienen a las capacidades ordinarias las cuales permitirían a una organización poder subsistir, aunque sea de forma mínima no necesariamente óptima. Entre estas capacidades se destacan, por ejemplo, los recursos humanos, equipos y procesos. Las capacidades ordinarias, a diferencia de las capacidades dinámicas, no tiene una fecha de introducción del concepto, es decir, no se le puede atribuir a un determinado autor la utilización de este término, más bien una serie de autores hacer referencia al mismo bajo otros conceptos como por ejemplo capacidades estáticas (Collins, 1994) o capacidades de primer orden (Danneels, 2002).

Además, las capacidades dinámicas están relacionadas a la habilidad o capacidad de una organización para adaptarse escenarios desafiantes con el fin de crear nuevas oportunidades, es decir no basta solo con permitir la subsistencia de una organización como es el caso de las capacidades ordinarias, sino que va más allá y se centra en hacer las cosas no solo de forma adecuada sino más bien de forma correcta y estratégica.

En línea con lo comentado por Teece et al. (1997), la esencia de las capacidades

dinámicas está relacionada con la facultad de una empresa para poder encontrar deficiencias en un proceso y resolverlo o mejorarlo disponiendo de recursos y reconfigurándolos para que le permitan crear ventajas competitivas.

Finalmente, es importante entender que tanto las capacidades ordinarias y las dinámicas son indispensables para el éxito de una organización, pues mientras que las capacidades ordinarias permiten a una empresa subsistir, las capacidades dinámicas ayudan a una empresa a adaptarse al cambio y crear nuevas oportunidades. Entonces no se puede inferir que unas capacidades son mejores que otras, en tanto que las dos son importantes y necesarias.

## **2.2 Descripción de la teoría de capacidades dinámicas**

Según el autor Teece et al. (1997), el rápido cambio tecnológico dio origen al surgimiento y protagonismo de lo que hoy se conoce como capacidades dinámicas. Básicamente, en palabras del autor un cambio acelerado en tecnología constituye una de las fuerzas que llevan a una organización a realizar una autoevaluación para verificar si efectivamente se están utilizando y aprovechando las tecnologías disponibles dentro de los procesos que se llevan a cabo en una determinada empresa.

Otros autores como Schilke (2014), describen a las capacidades dinámicas como la alianza de aprendizaje que ayuda la capacidad de gestión y el desempeño de la unión en sí misma. Adicionalmente, para Eisenhardt y Martin (2000) las capacidades dinámicas son las habilidades para sentir y responder a cambios ambientales con el fin de crear nuevos recursos mejor preparados y desarrollar nuevas capacidades que permitan enfrentar nuevos desafíos.

En la misma línea, Helfat y Peteraf (2003) definen a las capacidades dinámicas

como la facultad de una organización para poder integrar, construir y reconfigurar recursos sean estos internos o externos con el fin de poder enfrentarse rápidamente a los cambios del entorno.

Finalmente, para Zahra, Simienza y Davidsson (2006) el emprendimiento y las capacidades dinámicas están relacionados, pues una orientación emprendedora lleva a la creación de oportunidades.

En resumen, según las definiciones mostradas, varios autores tienen una concepción de capacidad dinámica similar en el sentido que todas ellas se refieren a la capacidad de una organización para poder enfrentar y adaptarse a entornos cambiantes con el fin de generar nuevas oportunidades que les permita subsistir en el tiempo de firma exitosa.

### **2.3 Mecanismos teóricos del marco de capacidades dinámicas**

Según el autor Teece et al. (1997), existen tres mecanismos que sustentan o soportan las capacidades dinámicas en una organización siendo estas la detección e identificación plena de oportunidades y amenazas; el aprovechamiento de oportunidades mediante el despliegue y utilización de recursos y capacidades y finalmente la transformación de la base de recursos de una empresa mediante el aprendizaje y la innovación. La suma de estos tres mecanismos permite a la empresa crear y mantener ventajas competitivas para la organización. A continuación, se explica con mayor detalle cada uno de los mecanismos descritos.

El primer mecanismo mencionado se basa en la identificación e interpretación adecuada de los cambios del entorno como pueden ser los cambios en las necesidades

de los clientes, el surgimiento de nuevas tecnologías emergentes, así como el surgimiento de nuevas tendencias dentro del mercado. Este primer mecanismo, permitiría a una organización anticiparse para poder responder adecuadamente a los cambios del entorno externo con el fin de crear nuevas oportunidades para poder mitigar posibles amenazas y competir eficientemente.

El segundo mecanismo está dirigido al aprovechamiento de recursos existentes lo cual implica movilizar y desplegar recursos con ciertas capacidades para aprovechar las oportunidades identificadas a través del primer mecanismo explicado previamente. Lo anterior implica tener la facilidad para reconfigurar los recursos y capacidades existentes e inclusive obtener otros nuevos a través de alianzas con entes externos, adquisiciones de nuevas herramientas y desarrollo interno. En conjunto, estos dos primeros mecanismos ayudarían a una organización a crear y mantener ventajas competitivas.

El tercer y último mecanismo está relacionado a la transformación que implica una renovación continua del total de recursos de una empresa mediante el aprendizaje y la innovación. Para poder llegar a este fin, se requiere de la voluntad y habilidad para poder crear nuevos conocimientos, integrarlos con los que ya estén disponibles y eventualmente aplicarlos para crear nuevos productos, servicios y modelos de negocio.

En resumen, los tres mecanismos planteados por Teece et al. (1997), permitirían a una organización crear y desarrollar ventajas competitivas en el tiempo.

## **2.4 Aplicaciones a la digitalización**

El marco bajo el que se desarrollan las capacidades dinámicas podría ser utilizado en distintos contextos, incluidos aquellos relacionados al ámbito de la

digitalización. Por ejemplo, para el caso de estudio del presente trabajo, las bodegas de la ciudad de Lima actualmente operan dentro de una economía digital (Paz, 2021). Por lo tanto, estos establecimientos al igual que otras organizaciones necesitan detectar y aprovechar las nuevas oportunidades tecnológicas disponibles producto de los avances tecnológicos con el objeto de ser más competitivos. Para tal meta, las organizaciones pueden necesitar o verse obligados a transformar su base de recursos mediante el aprendizaje y la innovación con el fin de mantener la competitividad en un entorno que cambia constantemente.

Por lo mencionado se puede entender que la teoría de las capacidades dinámicas puede ayudar a las empresas para que operen en situaciones digitales con el fin último de mantener una ventaja competitiva en el tiempo.

## **CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL**

### **3.1 Competitividad digital**

#### **3.1.1. Definición de competitividad general**

Singh et al. (2021) señalan en su investigación que la competitividad se refiere a la capacidad de una empresa o país para competir con éxito en el mercado y lograr una posición destacada en relación con sus competidores. La competitividad se puede medir en términos de eficiencia, productividad, innovación, calidad, costos entre otros factores que finalmente afectan la capacidad de una empresa para producir bienes y servicios de alta calidad a precios competitivos (Porter, 1990).

La competitividad es importante porque puede afectar el crecimiento económico, el empleo y la calidad de vida de las personas. Las empresas y los países altamente competitivos tienen más probabilidades de prosperar en el mercado global y crear empleos y riqueza para todos sus ciudadanos.

Adicionalmente, según Ferraz et al. (1996) se puede también definir a la competitividad como la capacidad de una empresa para desarrollar y ejecutar estrategias competitivas para mantener o aumentar una participación significativa del mercado.

#### **3.1.2. Definición de competitividad digital**

Singh et al. (2021) resumen a la competitividad digital como un factor clave para el éxito y la supervivencia de una empresa en la economía digital. Las empresas

deben adoptar y utilizar tecnologías digitales para mejorar la eficiencia, la productividad, la innovación y la calidad de los productos y servicios con el objetivo de desarrollar una estrategia digital sólida para competir en el mercado.

Lee (2017) señala también que la competitividad digital discute cómo las empresas de todo el mundo deben adaptarse al desarrollo exponencial de las tecnologías digitales para seguir siendo competitivas. En este contexto, la competitividad digital se refiere a la capacidad de una empresa para utilizar tecnologías digitales de manera efectiva y eficiente para mejorar su rendimiento y competitividad en la era digital.

Por otro lado, Stankovic et al. (2021) señalan que la competitividad digital está constituida por una estructura multidimensional que abarca varios factores del proceso de transformación digital. Estos factores abarcan la capacidad de aprendizaje y aplicación de nuevas tecnologías, elementos tecnológicos que permiten la transformación digital y componentes de preparación digital.

Innovar con nuevas tecnologías y capacidades se ha convertido en el componente más crítico de la competitividad (Akis, 2015). Por lo tanto, la innovación siempre se considera como un factor importante para que las empresas obtengan competitividad empresarial (Chursin et al., 2015).

En su investigación Martí y Puertas (2023) también mencionan que la innovación se ha convertido en un arma crítica para los negocios y un factor de crecimiento para los países que buscan una ventaja competitiva, además de fomentar el desarrollo económico y aumentar la riqueza.

En un contexto más extenso que vaya más allá de las organizaciones, los países altamente digitalizados pueden tener importantes ventajas competitivas frente a aquellas naciones cuya inversión en innovación es insuficiente (Li et al., 2018). Esta misma situación se puede extender al caso de las empresas incluidas las bodegas las cuales son objeto de estudio de la presente investigación.

De sobremanera, Denicolai et al. (2020) sugieren como parte de su investigación que el factor o dimensión de la transformación digital puede ser una herramienta importante para mejorar la competitividad de las empresas en un mundo cada vez más desafiante. Por todo lo indicado anteriormente, se puede concluir que la competitividad digital está compuesta por estructuras multidimensionales que determinan su efectividad y aplicación dentro de una organización.

### **3.1.3. Impulsores de la competitividad digital:**

Los impulsores que promueven la competitividad digital se describen a continuación:

- Turbulencia digital.
- Desarrollo de una economía digital.
- Comportamiento del cliente digital.
- Experiencia digital del cliente.
- Alta competitividad en un entorno digital.
- Situación de crisis – COVID 19.

#### **3.1.3.1. Turbulencia digital.**

El entorno actual está determinado por la turbulencia digital, que es el resultado

de una mayor velocidad de cambio, una gran incertidumbre y modelos de negocio que cambian constantemente basados en el surgimiento impredecible y simultáneo de múltiples tecnologías y plataformas que brindan nuevas funcionalidades (Day & Schoemaker, 2019; Schoemaker & Day, 2021). Esta situación de turbulencia fue reforzada aún más por la pandemia del Covid 19 la cual obligó a las empresas a adoptar rápidamente las tecnologías digitales disponibles, modificó su modelo de negocio e impulsó a desarrollar nuevas habilidades necesarias ante la nueva situación que se estaba afrontando.

### **3.1.3.2. Desarrollo de una economía digital.**

La economía digital se refiere al impacto del uso de las tecnologías en la economía, es decir sobre la forma de comercializar bienes y servicios dentro de un determinado mercado. La contribución de la tecnología en el sector económico promueve y desarrolla los modelos tradicionales dando como resultado la aparición de nuevos procesos como es el caso de la utilización de las billeteras digitales que ha reconfigurado la forma de realizar operaciones de pago en pequeñas y medianas empresas (Paz, 2021).

El desarrollo de una economía digital ha cambiado de forma drástica la propuesta de valor de bienes y servicios al reducir los costos de transacción e intermediación mediante el aprovechamiento de las tecnologías y plataformas digitales (CEPAL, 2016).

### **3.1.3.3. Comportamiento del cliente digital.**

Previo a la llegada de la tecnología a la sociedad, se desarrollaron varias teorías

respecto al comportamiento de los consumidores, las cuales coincidieron en que las personas no solo actúan de forma racional para lograr maximizar sus beneficios, sino que sus elecciones de compra son influenciadas por su entorno (Schiffman, 2010), sin embargo, en los últimos años, la sociedad ha experimentado una revolución digital que ha impactado significativamente en el estilo de vida de las personas, la cual se ha visto afectada con la llegada de las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), generando una transformación en el comportamiento del consumidor, quien al contar con mayor disponibilidad de información a través de Internet y las redes sociales, puede explorar diversas opiniones sobre los productos y/o servicios que desea adquirir para complacer sus necesidades existentes, además tienen la capacidad de contribuir con sus propias opiniones, lo que los convierte en consumidores más interconectados, informados, capacitados y participativos (Santos, 2019).

El constante avance de las TIC ha ocasionado que las personas sumergidas en el ámbito digital hayan desarrollado prácticas nuevas de consumo, convirtiéndolos en los denominados clientes digitales, por el uso de diferentes herramientas vinculadas al entorno digital, otorgándoles un mayor poder de elección, una mayor capacidad de decisión y un aumento en la demanda de información. Asimismo, el avance de la tecnología ha permitido que las TIC desempeñen un rol fundamental no solo en las actividades diarias de las personas, sino también en las empresas, ya que al formar parte del día a día de los consumidores, provoca la generación de datos de todo lo que hacen, qué les interesa y qué no, ya que no solo realizan una simple compra, sino que además buscan y exigen una experiencia positiva en el proceso de compra, reclaman información, comunicación, transparencia, asesoramiento, atención personalizada y

calidad a un bajo costo; permitiendo así a las organizaciones compilar y analizar toda información necesaria para conocer los patrones de consumo y el perfil de sus clientes (Santos, 2019).

De acuerdo con Rob y Coronel (2003), las TIC afectan a todos los sectores de la sociedad y la economía y contribuyen de manera positiva al aumento de la productividad al generar que las empresas se vuelvan más competitivas, también generan un aumento de la eficiencia y eficacia de las actividades productivas, así como posibilita la aparición de nuevas necesidades. Es así que las empresas deben buscar adaptarse a atender las nuevas expectativas de sus clientes con la adopción de la tecnología digital para impulsar el crecimiento de las mismas.

#### **3.1.3.4. Experiencia digital del cliente.**

Antes de que la tecnología se incorpore dentro de la sociedad, se desarrollaron varias teorías sobre el comportamiento del consumidor, afirmando que las personas no sólo actúan racionalmente para maximizar su utilidad, sino que las decisiones de compra también están influenciadas por el medio en el que se desarrollan. (Schiffman, 2010).

Con la constante evolución de las tecnologías de la información, cada vez más las personas se sumergen profundamente en el entorno digital, desarrollando nuevos hábitos de consumo. Por ejemplo, según el estudio de Ipsos durante el 2022, se encontró que el 72% de peruanos estaría más dispuesto a utilizar otros medios de pago si la seguridad de las operaciones estaría completamente garantizada. Por otro lado, en este mismo estudio se indica que al 60% de los encuestados le gustaría que los

establecimientos donde realizan sus compras acepten más medios digitales de pago (Ipsos Perú, 2022).

### **3.1.3.5. Alta competitividad en un entorno digital.**

Como consecuencia de la globalización, así como de los avances tecnológicos, el mundo empresarial se ha vuelto más complejo, ya que se encuentra en un entorno más dinámico, y se desarrolla en altos niveles de incertidumbre y competencia. Los modelos de negocio tradicionales se caracterizan por desarrollarse en un entorno más estático y por sus bajos niveles de competencia, al contrario de los negocios digitales, los cuales a través de internet y las tecnologías han ofrecido nuevas formas de hacer negocios (Salcedo, 2018).

Según Piccarozzi (2018), las capacidades o competencias digitales permiten a la empresa incrementar el rendimiento de los activos con los que cuenta una organización. El desarrollo de estas habilidades digitales es esencial para poder formar parte y competir como negocio en la transformación digital. Según Bonnet y Westerman (2020), se tiene las siguientes competencias digitales: estrategia, experiencia tecnológica, modelos comerciales, experiencial al cliente, gobernanza, gestión del cambio y cultura, las cuales las empresas deben cultivar con el objetivo de hacer uso de las tecnologías innovadora para los procesos propios del negocio, así como también mejorar las capacidades de liderazgo que les permita visualizar el cambio de forma constante.

### **3.1.3.6. Situación de crisis – COVID 19.**

La coyuntura ocasionada por la llegada abrupta de la pandemia debido al COVID-19, no solo impactó a las familias, generando múltiples cambios en el quehacer diario, desde las compras básicas del hogar, la educación de los hijos, el trabajo, las reuniones sociales y laborales, todo ello a través de Internet; sino que también impactó a las empresas a nivel mundial, desde la forma de hacer negocios hasta la experiencia al cliente, en una situación complicada y llena de incertidumbre. Sin embargo, esta situación de crisis a nivel global, que abarcó aspectos sociales y económicos, ha acelerado drásticamente la expansión de la transformación digital (Iansiti y Richards, 2020), generando que, incluso sin importar el tamaño, las empresas se plantearan nuevos retos a fin de asegurar la continuidad operativa de la misma, adoptando así la tecnología digital para sobrevivir como negocio en el mercado y lograr rentabilidad.

Lo generado por la pandemia del Covid-19 evidenció que la transformación digital no es solo importante sino impostergable dentro de las organizaciones sin importar el tamaño, motivo por el cual las organizaciones deberán asignar recursos a la digitalización y al desarrollo de habilidades digitales en todos los ámbitos de la empresa, buscando iniciativas integrales en su proceso de transformación digital, con el fin de interactuar con sus clientes y entregarles mayor valor en sus productos o servicios, pero sobre todo para volverse resilientes y con capacidad de adaptabilidad a nuevos cambios o crisis (Kane et al., 2017).

En conclusión, el desarrollo de la turbulencia digital, la aparición y uso de nuevas tecnologías sumado a la experiencia digital del cliente contribuyen al cambio

en los modelos de negocio de las organizaciones y las obligan a buscar formas para poder diferenciarse en el entorno altamente cambiante.

### 3.1.4. Revisión de modelos de competitividad digital.

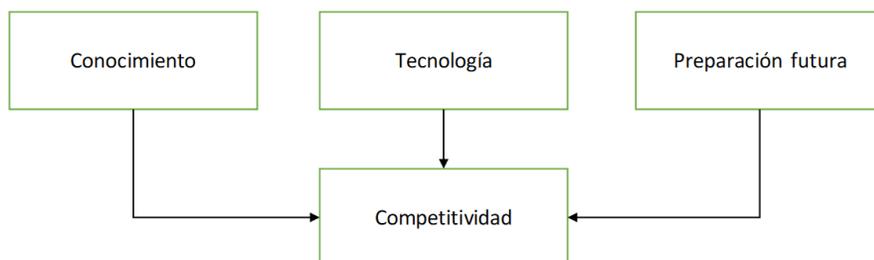
Como parte del presente trabajo de investigación, se analizaron diferentes modelos de competitividad los cuales buscan explicar el efecto que tienen otros factores sobre la competitividad de una organización en el contexto de economía digital donde las actividades se ven potenciadas por las tecnologías de la información (Abhyankar y Ganapathy, 2014).

#### 3.1.4.1. Modelo de Competitividad digital en el sector bancario.

En este modelo se busca relacionar cómo el conocimiento, la tecnología y la preparación futura de una organización puede contribuir al desarrollo de la competitividad en empresas del sector bancario. Este modelo esta basado en la teoría de la competitividad digital.

**Figura 2.1**

*Esquema del modelo de competitividad digital en el sector bancario.*



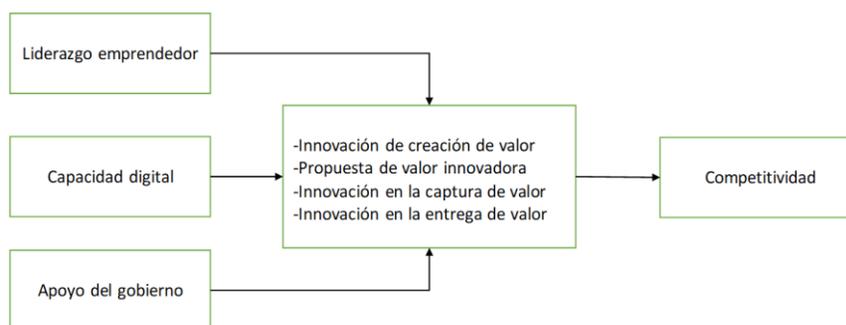
Fuente: Bhuiyan et al. (2022)  
Elaboración: Autores de la tesis

### 3.1.4.2. Modelo de negocio digital y competitividad de las pymes de Malasia.

Este modelo examinó la relación entre la innovación del modelo negocio digital y la competitividad de las Pymes. Respecto a la innovación del modelo de negocio digital, sugiere que es crucial para que las pymes sean competitivas en una era tan dinámica y cambiante, ya que la digitalización está cambiando significativamente todos los negocios en todos los sectores y, por tanto, las pymes pueden emplear tecnologías digitales para innovar un modelo de negocio digital. Este modelo enfatiza en que las empresas que adopten la innovación en la creación de valor, la propuesta de valor, la entrega de valor y la captura de valor pueden mejorar su competitividad y competir más intensamente con los actores existentes en el mercado global (Ming et al., 2022). Este modelo está basado en la teoría de la innovación del modelo digital.

**Figura 2.2**

*Esquema del modelo de innovación del modelo de negocio digital y competitividad de las pymes: perspectivas de las pymes de Malasia.*



Fuente: Ming et al. (2022)  
Elaboración: Autores de la tesis

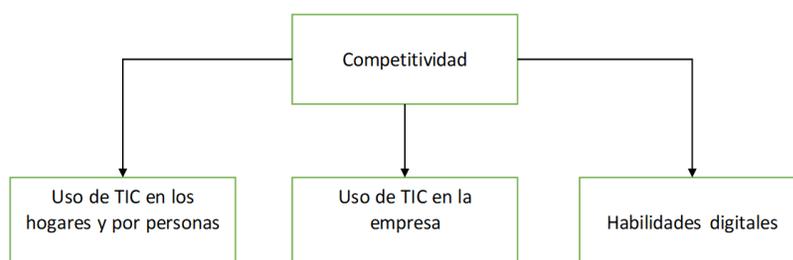
### 3.1.4.3. Modelo de competitividad digital de los países europeos.

Este modelo tiene como objetivo proponer una metodología para medir la competitividad digital desde un enfoque más amplio como es el caso de los países

utilizando un enfoque de índice compuesto que incluye una variedad de indicadores siendo estos el uso de las tecnologías disponibles tanto en el hogar como en dentro la empresa además de las habilidades digitales disponibles en los individuos de un determinado estado (Stankovic et al., 2022). Este modelo está basado en los criterios (CRITIC/TOPSIS).

**Figura 2.3**

*Esquema del modelo de competitividad digital de los países europeos.*



Fuente: Stankovic et al. (2022)

Elaboración: Autores de la tesis

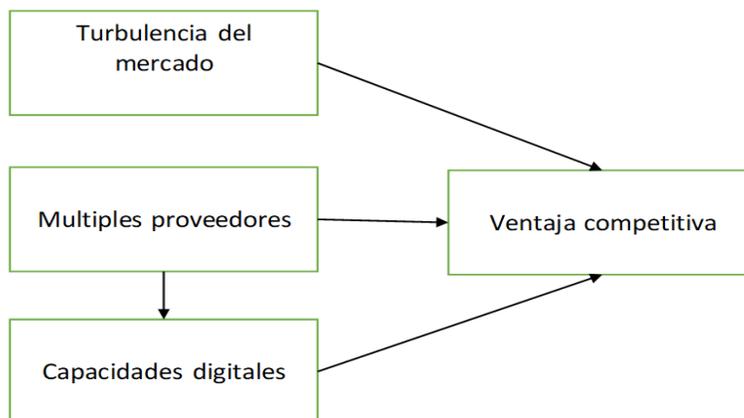
#### **3.1.4.4. Modelo de competitividad digital para múltiples proveedores.**

Según la definición de este modelo, múltiples proveedores proporcionan a una empresa una mayor flexibilidad y adaptabilidad frente al ambiente caracterizado por una alta incertidumbre. Este enfoque puede ayudar a las empresas a ser más ágiles y receptivas para obtener una ventaja competitiva (Rajesh, 2021). Siguiendo el desarrollo de este modelo, la diversificación de proveedores de una empresa puede reducir el riesgo de interrupciones o problemas en la cadena de suministro. Es así que, si un proveedor experimenta un problema, la empresa puede recurrir a otros para mitigar el impacto y garantizar que sus operaciones puedan continuar de forma ininterrumpida (Wassmer, 2010). Este modelo se sustenta en la teoría basada en recursos (RBT).

En este modelo se toma en cuenta tres dimensiones que podrían impactar en el desarrollo de ventajas competitivas las cuales se describen en el siguiente gráfico.

**Figura 2.4**

*Esquema del modelo de los múltiples proveedores y la ventaja competitiva.*



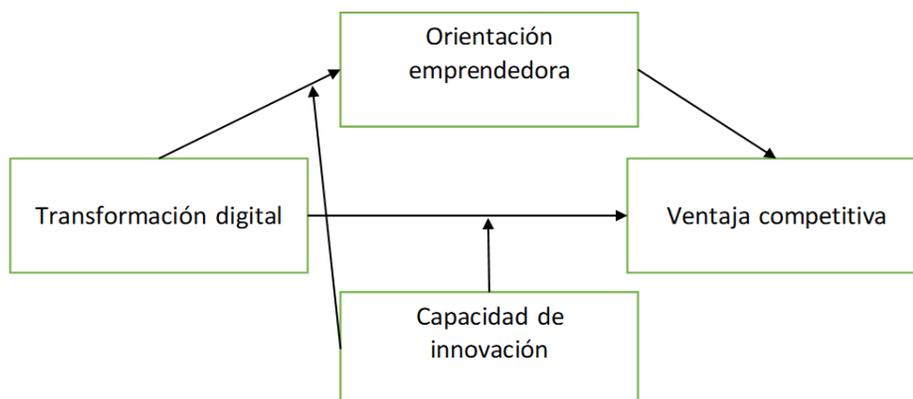
Fuente: Pratono et al. (2022)  
Elaboración: Autores de la tesis

### 3.1.4.5. Modelo de transformación digital y ventaja competitiva en el sector servicios.

Este estudio ha examinado el impacto de la transformación digital en la ventaja competitiva y el papel mediador de la orientación empresarial para el desarrollo de competencias. Asimismo, se indica que la capacidad de innovación se considera un moderador entre la transformación digital y la ventaja competitiva. Este modelo está basado en la teoría de las capacidades dinámicas.

**Figura 2.5**

*Esquema del modelo de transformación digital y ventaja competitiva en el sector servicios.*



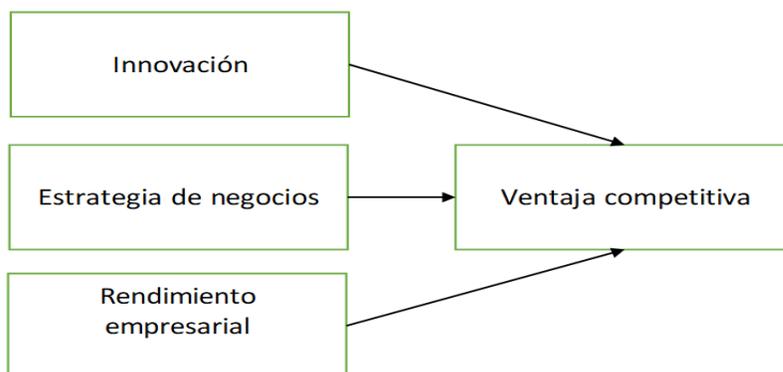
Fuente: Shehadeh et al. (2022)  
Elaboración: Autores de la tesis

#### **3.1.4.6. Modelo de estrategias comerciales y ventaja competitiva.**

Este modelo explica el efecto de las estrategias comerciales para mejorar las ventajas competitivas de las pequeñas y medianas empresas (Pymes). Además, en dicho modelo se considera la importancia del desempeño y la innovación como variables mediadoras en la relación entre las estrategias comerciales y el desarrollo de ventajas competitivas. Este modelo, al igual que el modelo anterior, está basado en la teoría de las capacidades dinámicas.

#### **Figura 2.6**

*Esquema del modelo de estrategias comerciales y ventaja competitiva:  
el papel del desempeño y la innovación.*



Fuente: Farida et al. (2022)  
Elaboración: Autores de la tesis

### 3.1.5. Dimensiones críticas.

Este modelo de medición ha desarrollado cuatro variables: transformación digital, capacidades de innovación, orientación emprendedora y ventaja competitiva.

#### 3.1.5.1. Transformación Digital.

Para que las empresas sigan vigentes en un entorno tan volátil y competitivo, necesitan transformarse digitalmente mediante la aplicación de tecnologías de información innovadoras. Las empresas que busquen desarrollar la transformación digital deben tener en cuenta 3 pilares: transformación digital de la experiencia del cliente, transformación del proceso operativo y la transformación del modelo de negocio (Shehadeh et al., 2022).

#### 3.1.5.2. Orientación emprendedora.

Según Song et al. (2017), los comportamientos empresariales ayudan a las empresas a identificar y aprovechar las oportunidades de negocio, asumir riesgos y ser innovadoras; y que la orientación empresarial les ayuda a obtener ventaja competitiva. En otras palabras, las empresas que tienen una orientación emprendedora, vinculada

con el grado de digitalización y su desempeño, pueden lograr una posición competitiva diferenciada respecto a sus competidores en el mercado lo que les permitirá adaptarse mejor a los cambios en el mercado, y, por tanto, atender de manera eficaz las demandas de sus clientes.

### **3.1.5.3. Capacidades de Innovación.**

Este modelo sugiere que las capacidades de innovación pueden moderar la relación entre la orientación emprendedora y la transformación digital, así como la relación entre ventaja competitiva y la transformación digital; es decir, las empresas que tienen fuertes capacidades de innovación pueden aprovechar mejor los beneficios de la transformación digital para lograr una ventaja competitiva sobre sus competidores. Asimismo, que las empresas desarrollen su capacidad de innovación, es crucial para que las empresas potencien su rendimiento y creen valor para sus clientes al generar y aplicar nuevas ideas, procesos y tecnologías (Shehadeh et al., 2022).

### **3.1.5.4. Ventaja Competitiva.**

El modelo sugiere que la transformación digital, la orientación emprendedora y las capacidades de innovación tienen el potencial de impactar en la ventaja competitiva de las empresas sobre sus competidores al ser más innovadores, eficientes y efectivas en respuesta a las necesidades de sus clientes de manera satisfactoria (Shehadeh et al., 2022).

### **3.1.6. Análisis de modelos de competitividad digital.**

Después de revisar y nombrar varios modelos de competitividad digital se va a

identificar y mostrar en el siguiente cuadro las características más relevantes de cada modelo con el fin de poder compararlas entre sí para finalmente elegir el más adecuado para su aplicación en el contexto de las bodegas de la ciudad de Lima. Para realizar la comparación de los modelos se identifican y comparan las variables de medición, el contexto de aplicación, entre otros aspectos.

Para el presente trabajo, se ha elegido el modelo de Transformación Digital y Ventaja Competitiva en el Sector Servicios (Shehadeh et al.,2022). La data utilizada para el desarrollo de este modelo ha sido elaborada por el estudio de una variedad de compañías de servicio, de esta forma al ser aplicado en distintos sectores se reduce el sesgo que podrían presentar los otros modelos que fueron aplicados en rubros más concretos como empresas bancarias o de e-commerce. Por otro lado, en el artículo presentado por los autores de este modelo (Shehadeh et al.,2022) se menciona que para futuros estudios se recomienda aplicar dicho modelo en otro país diferente a aquel donde se realizó el estudio, en este caso Jordania. Adicionalmente, el modelo elegido a diferencia de los demás cuenta con el cuestionario completo de preguntas para cada una de las dimensiones a estudiar. Esto permitirá realizar un estudio adecuado a diferencia de otros modelos que no tienen las preguntas con un fácil acceso. Finalmente, debido a que el modelo esta basado en la teoría de las capacidades dinámicas de Teece et al. (1997), entonces se puede entender que estudio original cuenta con una buena base teórica, pues el tema de las capacidades dinámicas se remonta tal como se menciona en el presente documento desde 1997 y ha sido estudiado por diferentes autores tal como se menciona en la parte teórica del presente trabajo.

**Tabla 2.1***Resumen de modelos de competitividad digital*

<b>Modelo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Autor</b>
1	Modelo de competitividad para cooperativas en el sector bancario	Bhuiyan et al. (2022)
2	Modelo de negocio digital y competitividad de las Pymes de Malasia	Ming Fang Teoh et al. (2022)
3	Modelo de competitividad digital de los países europeos	Stankovic et al. (2022)
4	Modelo de competitividad digital para múltiples proveedores	Pratono et al. (2022)
5	Modelo de transformación digital y ventaja competitiva en el sector servicios	Shehadeh et al. (2022)
6	Modelo de estrategias comerciales y ventaja competitiva	Farida et al. (2022)

Fuente: Bhuiyan et al. (2022); Ming et al. (2022); Stankovic et al. (2022); Pratono et al. (2022); Farida et al. (2022); Shehadeh et al. (2022).

Elaboración: Autores de la tesis

**Tabla 2.2***Comparación de modelos de competitividad digital*

Modelo	1	2	3	4	5	6
Autores	Bhuiyan et al. (2022)	Ming Fang Teoh et al. (2022)	Stankovic et al. (2022)	Pratono et al. (2022)	Shehadeh et al. (2022)	Farida et al. (2022)
Año	2022	2022	2022	2022	2022	2022
Sector de aplicación	Bancario	PYMES	Países	PYMES	Servicios	PYMES
Cantidad de variables	4	4	3	4	4	4
Método de evaluación de modelo	Entrevistas	Entrevistas	Investigación explicativa	Investigación explicativa	Investigación explicativa	Investigación explicativa
Cantidad de preguntas	No disponible	No disponible	13	21	26	20
Disponibilidad inmediata de preguntas para validación	No	No	No	Sí	Sí	No
Limitaciones y sugerencias para investigaciones futuras	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Cantidad de grupos de datos	No disponible	No disponible	30	450	321	150

Fuente: Bhuiyan et al. (2022); Ming et al. (2022); Stankovic et al. (2022); Pratono et al. (2022); Farida et al. (2022); Shehadeh et al. (2022).

Elaboración: Autores de la tesis

## 3.2 Bodegas o tiendas de barrio.

### 3.2.1. Concepto de retail.

El comercio minorista se caracteriza por su impacto en la economía, sus funciones en la distribución y su conexión con las empresas que venden bienes o servicios. La venta al por menor corresponde a la última etapa en el canal de distribución, siendo el retail, de acuerdo con Keith (2018), un modelo de negocio de venta minorista dedicado a la venta de productos o servicios dirigidos al consumidor final, el cual puede ofrecer sus productos a través de tiendas físicas, en línea, o en ambas. De acuerdo con Acuña (2021), este tipo de negocios se caracterizan por estar ubicados en zonas comerciales o en barrios residenciales con el objetivo de satisfacer las exigencias y aspiraciones de sus clientes, así como los deseos de su mercado objetivo de forma más eficiente que sus competidores.

Según Azuero et al. (2012), los recursos, el nivel de conocimientos y de gestión

permiten clasificar a las empresas en ciertos grupos según el nivel de facturación en el que se encuentre. Es por ello que para mayor comprensión de este modelo de negocio, es necesario distinguir los diferentes tipos de empresas que se cubren bajo el paraguas del comercio minorista, ya que a pesar de la relevancia que tiene el comercio minorista y el volumen de empresas de este sector a nivel global, con frecuencia estas empresas fueron creadas por pequeños emprendedores, quienes inician comerciando algunos productos y que con el tiempo adaptan su negocio de acuerdo a las características propias de su mercado (Azüero et al., 2012).

Según el Consejo Internacional de Centros Comerciales, ICSC por sus siglas en inglés, el comercio minorista se puede clasificar en dos categorías principales: comercio minorista tradicional y comercio minorista no tradicional (ICSC, 2019).

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2019), el comercio minorista tradicional se ha desarrollado en todo el mundo desde la Revolución Industrial y ha evolucionado en diversos formatos, tamaños y tipos de productos que venden. Este tipo de comercio se caracteriza por suministrar mercancías a través de un tercero detrás de un mostrador, incluye tiendas físicas que ofrecen productos y servicios en una ubicación específica.

El modelo tradicional se distingue en dos tipos: el comercio tradicional informal, el cual se refiere a las plazas de mercado y comercios ambulantes; y, el comercio tradicional formal se refiere a los almacenes tradicionales y almacenes de cadena sin el esquema de autoservicio.

Por otro lado, el comercio minorista no tradicional incluye aquellos que se realizan a través de canales distintos a los tradicionales. Estos canales incluyen el comercio electrónico, la venta directa y la venta por catálogo (ICSC, 2019). En estos canales, la

transacción se realiza a través de medios digitales, lo que permite una mayor comodidad para los clientes y una reducción de costos para los minoristas. De acuerdo con Keith (2018), como parte de este tipo de comercio se incluyen los supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, tiendas especializadas y tiendas de descuento. Los supermercados son tiendas de comestibles que ofrecen una amplia variedad de productos, desde alimentos frescos hasta productos envasados y enlatados, asimismo, se caracterizan por ser de tamaño grande, ofrecer precios competitivos y autoservicio. Los hipermercados son tiendas de comestibles que ofrecen una gran gama de productos, incluyendo alimentos frescos, productos envasados, ropa, electrónica y otros productos para el hogar, asimismo, suelen ser muy grandes de tamaño y ofrecen precios competitivos. Las tiendas de conveniencia son tiendas relativamente pequeñas que ofrecen una selección limitada de productos de consumo diario, como alimentos, bebidas y artículos de primera necesidad, asimismo, estas se caracterizan por, usualmente, estar abiertas las 24 horas del día los siete días de la semana y estar ubicadas en áreas de alto tráfico o convenientes, como estaciones de servicio y aeropuertos. Las tiendas especializadas son tiendas que se especializan en una categoría específica de producto con una gran variedad, como ropa, mueblerías, electrónica, juguetes o artículos deportivos, asimismo, este tipo de tiendas suelen ofrecer una selección más limitada de productos, pero con una experiencia de compra más personalizada. Las tiendas de descuento son establecimientos que ponen a disposición productos a costos inferiores que los comercios minoristas convencionales y volúmenes más elevados, asimismo, estas tiendas pueden ofrecer productos de marca propia o productos de marca a precios reducidos (Keith, 2018).

### **3.2.2. Concepto de Pyme.**

Según Castañeda y Luna (2008), en los diferentes países de Europa, Norteamérica y América Latina, la clasificación que le asignan a su micro, pequeña y mediana empresa dependen del número de trabajadores, las ventas anuales totales, el patrimonio, capital suscrito o los activos.

De acuerdo con una guía elaborada por la Comisión Europea (2006), las microempresas, las pequeñas y medianas empresas (PYME) cumplen un rol fundamental en la economía europea, ya que son una fuente importante de habilidades corporativas, innovación y creación de empleo. Esta categoría está constituida por empresas que cuentan con una plantilla inferior a 250 empleados y cuyos ingresos anuales no excedan de 50 millones de euros, o en su defecto su balance general anual no exceda de 43 millones de euros.

De acuerdo con la Agencia Federal de Pequeños Negocios de Estados Unidos, SBA por sus siglas en inglés, las pequeñas empresas impulsan la economía estadounidense y desempeñan una función esencial en el fomento del crecimiento económico y generación de oportunidades de empleo; asimismo, la define como aquella constituida por menos de 500 personas.

Por otro lado, según CEPAL (2009), las pequeñas y medianas empresas (PYME) son actores clave para impulsar el crecimiento económico de América Latina. Estas se caracterizan por su diversidad en el acceso a mercados, tecnología y capital humano. Las Pyme en esta región son muy variadas, ya que se componen desde microempresas de autoempleo en calidad de informal hasta empresas innovadoras y con capacidad de exportación.

Las Pymes en Perú son consideradas organizaciones económicas básicas, impulsadas por emprendedores; y operan en su mayoría de manera informal debido al poco o ningún apoyo del Estado. Asimismo, estas constituyen una fuente importante de empleo, de consumo interno y conforman una parte relevante de la economía peruana.

De acuerdo con la Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa (Ley N° 28015), las Pymes son consideradas pequeñas y medianas empresas y las MYPE, micro y pequeñas empresas, ambas según su nivel de facturación. Asimismo, sólo pueden ser conformadas por personas domiciliadas en el Perú y que desarrollen labores empresariales.

**Tabla 2.3**

*Tipo de empresa según su facturación anual*

<b>Tipo</b>	<b>Facturación Anual</b>
Microempresa	Hasta 150 UIT
Pequeña empresa	Desde 150, hasta 1700 UIT
Mediana empresa	Desde 1700 UIT hasta 2300 UIT

Fuente: Ley N°30056. Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial.

Elaboración: Autores de la tesis

Como señala Zevallos (2003) las mypes se desenvuelven en condiciones no necesariamente favorables, e indica que esto se debe principalmente a competencias endógenas como pueden ser el grado de instrucción de los empleados y del empresario, grado de adopción de tecnología, fragilidad administrativa, pero también existen condiciones externas que afectan a las mypes más que a las grandes empresas y esto es la capacidad de gestión de las instituciones gubernamentales.

De acuerdo con un estudio económico sobre la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME), elaborado por la Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Producción (PRODUCE-OEE, 2021), las Mipyme en el Perú representan el 99.5%, sobre base la cual, el 95.6% corresponde a la microempresa.

**Tabla 2.4**  
*Empresas formales, según estrato empresarial, 2021*

<b>Estrato empresarial</b>	<b>N° Empresas</b>	<b>%</b>
Microempresa	2,035,014	95.6
Pequeña empresa	80,435	3.8
Mediana empresa	2,844	0.1
<b>Total de Mipyme</b>	<b>2,118,293</b>	<b>99.5</b>
Gran empresa	10,899	0.5
<b>Total de empresas</b>	<b>2,129,192</b>	<b>100</b>

Fuente: PRODUCE-OEE (2021)

Elaboración: Autores de la tesis

Asimismo, si bien hubo un incremento en la formalización de las Mipymes, de acuerdo con PRODUCE-OEE (2021), aún se tiene una fuerte concentración de informalidad en la categoría de empresas: mypes, con un aumento del 86% respecto al 2020.

De acuerdo a Comex Perú (2021), el desempeño de las mypes se basan en las siguientes características: el 47% de los emprendedores mypes contaban con al menos un producto financiero formal; el 76% no llevaba un registro de cuentas, el 81.7% de los trabajadores son parte del círculo familiar del dueño del negocio, el 51% de los empleadores dueños de una mype en Perú son mujeres (entre 42 y 43 años de edad); el 51% son jefes del hogar, lo que indicaría que la fuente principal de ingreso del hogar depende

directamente de las ventas y del desempeño del negocio; y el 53.1% creó su mype por una necesidad económica.

También, como parte de los resultados mostrados en este Comex Perú (2021), según el tipo de actividad empresarial, aproximadamente la mitad de las mypes formales e informales en 2021, se dedicaron a sectores vinculados a los servicios (servicios de consultoría, contables, técnicos, etc.); un 36% dedicadas al comercio, entre las cuales destacaban los negocios de venta al por menor, como farmacias o bodegas; y solo un 14% dedicadas a producción.

### **3.2.3. Concepto de bodega.**

Las bodegas o tiendas de barrio son establecimientos minoristas pequeños, las cuales desempeñan un rol importante en la comercialización de alimentos y productos básicos del hogar, ello debido a que se encuentran ubicados próximos a los hogares de sus clientes y se caracterizan por brindar una atención personalizada y de confianza, con el objetivo de lograr la fidelización de sus clientes (Benavides et al., 2018)

“El objetivo de fidelizar a los clientes es conseguir la compra repetida a través del aumento del grado de vinculación con el cliente: fidelización = compra repetida + actitud positiva” (De Juan, 2005, p. 345)

También se menciona que este tipo de establecimientos se caracterizan por ser dirigidas por el dueño del negocio, quien conoce muy bien a la clientela que recurre con frecuencia a su negocio, además, las bodegas suelen ser de dimensiones reducidas.

Por otro lado, Acuña (2021) define a las bodegas como emprendimientos que atienden horario de forma corrida desde las 6 am hasta las 11 pm, donde además los miembros de una misma familia se encargan de la atención.

Según Londoño (1982), al ser las bodegas o tiendas de barrio, en su mayoría, empresas familiares pequeñas, éstas no se caracterizan por querer generar acumular capital, sino lograr satisfacer el consumo inmediato (canasta familiar) en el hogar y solventar la economía del hogar del dueño del negocio, siendo esa la motivación principal sobre la cual se constituye el eje principal que permite su supervivencia en el mercado.

Las bodegas o tiendas de barrio son una parte importante del sector minorista en el Perú y otros países de América Latina. A menudo, son propiedad de familias locales y son gestionadas por sus dueños. Estos establecimientos son un lugar clave de compra para las personas que viven en las comunidades cercanas y se destacan por la comodidad de su ubicación y la calidad de su servicio al cliente (Ipsos Perú, 2017). En Perú, estas tiendas también son conocidas como "bodeguitas" o "tienditas".

De acuerdo con Mintel (2020), el 63% de los peruanos compran en bodegas debido a su cercanía a sus hogares, 52% para comprar productos de primera necesidad y 46% para ahorrar tiempo.

En el artículo de Barrientos-Felipa (2019), se ha expuesto algunos factores que caracterizan a las bodegas o tiendas de barrio, con las cuales se puede determinar que tienen como foco principal el brindar el mejor servicio a sus clientes, el mejor trato y forjar relaciones basadas en confianza, con el fin de aprovechar el conocimiento y proximidad bodeguero - comprador, con el fin de tomar decisiones acertadas acerca de la variedad de productos que ofrecerá en su local.

**Tabla 2.5** *Características de las Bodegas de Barrio*

Nº	Característica	Bodega de Barrio
1	Propiedad	Familiar
2	Tipo de negocio	Individual
3	Tipo de cliente de mayor influencia	Residente del barrio (vecino)
4	Fuente de Información	Conoce y comunica noticias del barrio
5	Relación con el cliente	Conoce personalmente al cliente y su familia
6	Financiamiento	Financiamiento propio de muy corto plazo
7	Características de los bienes principales que vende	Empacados y a granel (cantidad a gusto del cliente)
8	Capacidad de negociación con proveedores	Baja
9	Territorio de influencia geográfica	Los habitantes (barrio) alrededor de la bodega
10	Capacidad de actividades promocionales cooperativas	Muy baja

Fuente: Barrientos-Felipa, P. (2019)

Elaboración: Autores de la tesis

En conclusión, las bodegas o tiendas de barrio conforman una parte fundamental de la comunidad, debido a que no solo facilitan la adquisición de productos básicos del hogar en proporciones pequeñas y a precios módicos, sino que, además, representan un sustento económico para las familias que dependen de ésta.

### **3.3 Relación de las bodegas y la competitividad digital**

#### **3.3.1. La competitividad digital es importante para las bodegas**

De acuerdo con un estudio realizado por el Banco de Desarrollo de América Latina – CAF (2022), existe una fuerte relación entre la adopción de tecnologías digitales y la competitividad de las Pymes en América Latina, ya que la adopción de estas tecnologías contribuye a que mejore su productividad, su eficiencia y, por tanto, ser más competitivas, asimismo facilita su acceso a nuevos mercados y clientes (Álvarez y Toledo, 2022).

Para que las pymes mantengan su competitividad en el mercado, la adopción de tecnologías digitales son el vehículo para el logro de la misma, sin embargo, no solo implica la inversión en esas tecnologías, sino también la capacitación y su uso real, de esta manera, les permitirá modernizar su modelo comercial y sacar provecho de grandes beneficios como la recopilación de inteligencia del cliente, eficiencia en sus transacciones, transparencia y mayor alcance a sus clientes. Por tanto, si bien la digitalización puede ser una potente herramienta para mejorar la competitividad de las pequeñas tiendas minoristas, sin embargo, es necesario que estas tiendas adopten estas tecnologías digitales de manera oportuna y efectiva para mantener su relevancia en el mercado (Seethamraju y Diatha , 2019).

De la misma forma, Acuña (2021) señala la importancia de la digitalización para las bodegas de barrio debido a que les permite mejorar su eficiencia en la gestión de inventarios y pedidos, reducir costos de operación y tener mayor alcance con su público. También, resaltó que durante la pandemia de COVID-19, muchas bodegas hicieron de la digitalización su herramienta clave para gestionar los pedidos a través de WhatsApp y para coordinar con los vecinos de barrio las entregas de sus compras, lo cual les permitió continuar operando pese restricciones impuestas por el estado de emergencia nacional debido a la coyuntura.

De acuerdo con un estudio realizado por el Proyecto Digital (2022), en colaboración con la empresa Aprende y el BID Lab, Laboratorio de innovación del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo, reveló algunos hallazgos sobre la digitalización de las bodegas peruanas. Uno de los resultados de este estudio fue que las ventas de las bodegas disminuyeron en un 50% durante la pandemia, debido que no estuvieron preparados para

el impacto económico que produjeron las medidas para hacer frente a la crisis sanitaria, ello debido al desabastecimiento generalizado, falta de uso de plataformas, limitado uso de herramientas tecnológicas, dificultad de acceso a clientes digitales, escasa capacidad de gestión empresarial, y poco acceso a capacitación y asesorías. Otro de los resultados se orienta hacia el perfil del bodeguero, donde el 66.73% son mujeres, la mayoría de los bodegueros tiene 40 años o más, el 90.7% no ha asistido a cursos de capacitación, 36.5% aún no emplea un teléfono móvil, y el 7.2% utiliza tarjetas de débito o POS en la bodega. Respecto a las características del bodeguero, el estudio reveló que el 95.4% de los bodegueros cuenta con educación básica (secundaria) y del 77%, la bodega es su principal fuente de ingreso familiar. Asimismo, este estudio puso en evidencia que, respecto a la digitalización, los bodegueros indicaron la desconfianza en sus capacidades para el uso de herramientas digitales, la falta de destreza escasa familiaridad con las herramientas digitales y el desconocimiento del valor de la digitalización para su negocio. Respecto a la gestión del negocio, este estudio reveló que los bodegueros manifestaron tener desconocimiento profundo sobre regímenes tributarios, manifestaron también no estar a la expectativa de oportunidades para incrementar sus ingresos y que perciben que requieren de gran capital para impulsar el crecimiento de su negocio.

Por otro lado, este estudio indicó que a través del proyecto Bodega Digital, el cual tiene como objetivo insertar a las bodegas al mundo digital mediante el uso de herramientas digitales para la gestión de sus negocios, seleccionaron a 1506 bodegueros, a quienes capacitaron, asesoraron y brindaron las herramientas necesarias en el plazo de un año para que los ayude a digitalizar sus bodegas e incrementar sus ingresos. La metodología que empleó este proyecto estuvo enfocada en la capacitación a través de un kit digital, de tal

manera que las bodegas fortalezcan sus capacidades en gestión empresarial y digital, y para ello abordó cuatro módulos de capacitación: gestión de ventas digitales, gestión digital de atención al cliente, gestión de finanzas digitales, y gestión de productos y proveedores. Al finalizar el proyecto, del total de los bodegueros participantes, 504 se graduaron como bodegas digitales, asimismo, el 97.61% de los bodegueros participantes manifestaron que la digitalización tiene un impacto positivo en su negocio y se sienten más capacitados en el manejo de herramientas digitales para optimizar la eficiencia de la bodega, el 30% de bodegueros comenzó a utilizar estrategias digitales, más del 20% de los bodegueros atiende al menos al 10% de sus clientes con tecnología digital, otro resultado a destacar fue el uso de las billeteras digitales, ya que al inicio del proyecto, el 6% de negocios no usaban este tipo de herramientas, y para el final del mismo, se redujo solo al 1%. Finalmente, otro de los más grandes resultados fue que el bodeguero logró un crecimiento trimestral del 6% de ventas, y de manera acumulada logró un crecimiento del 15% en un periodo de 9 meses.

Finalmente, de acuerdo con la literatura y a los estudios realizados se ha evidenciado que la digitalización puede ayudar a las Pymes, o en este caso a las bodegas, a adaptarse a los cambios en el mercado y a mantenerse competitivas en la era digital.

### **3.3.2. Razón de hacer un estudio de competitividad digital de las bodegas de barrio en el Perú**

Realizar un estudio de competitividad digital de las bodegas de barrio en el Perú permite aprovechar el conocimiento sobre cómo funcionan las bodegas para mejorar su rendimiento en un mercado en constante cambio y entender mejor cómo estas tiendas tradicionales impactan en las decisiones de compra de los consumidores, lo cual es crucial para identificar oportunidades, desarrollar estrategias, mejorar la eficiencia y mantener la

relevancia que permita a los bodegueros afrontar los desafíos del mercado tradicional y convertir los problemas en oportunidades para crecer.

Entre las razones por la cual realizar un estudio de competitividad digital de las bodegas de barrio en Perú, consideramos las siguientes:

Al vivir en una época en la que la tecnología digital y la presencia en internet son esenciales para las empresas, resulta oportuno realizar un estudio de competitividad digital que ayude a las bodegas a comprender cómo pueden adaptarse y aprovechar las oportunidades en el mundo digital para mantener su relevancia y competitividad.

Los consumidores están desarrollando una creciente familiaridad con la compra en línea, la búsqueda de información en la web y el empleo de aplicaciones móviles para llevar a cabo sus adquisiciones, por tanto, un estudio ayudaría a las bodegas a comprender estos cambios y cómo pueden integrarse en el entorno digital para satisfacer las necesidades de los consumidores.

La presencia en el entorno digital podría permitir a las bodegas de barrio llegar a un público más amplio, incluso más allá de su localización física, lo que podría generar oportunidades para expandirse y aumentar los ingresos.

Las bodegas de barrio se enfrentan en la actualidad a una competencia que no se limita únicamente a otros establecimientos físicos, sino que también incluye la competencia en línea, así como aplicaciones de entrega de alimentos y supermercados virtuales, por tanto, es fundamental comprender este panorama digital para conservar la competitividad

La digitalización puede contribuir a mejorar la gestión de inventario, la logística y

la atención al cliente, por tanto, un estudio de competitividad digital puede ayudar a identificar las áreas donde se pueden implementar tecnologías para hacer que la operación sea más eficiente y rentable para el bodeguero.

El uso de las redes sociales y estrategias de mercadotecnia en línea puede ser beneficioso para las bodegas de barrio, ya que les permitiría establecer relaciones más sólidas con sus clientes y mantenerlos al tanto de ofertas promocionales y nuevos productos.

En resumen, llevar a cabo un estudio de la competitividad digital de las bodegas de barrio en Perú se vuelve imprescindible para adaptarse a la evolución del mercado y las necesidades de los consumidores en la era digital.

### **3.3.3. Análisis crítico y limitaciones de estudios anteriores**

A continuación, se va a revisar el alcance de los principales modelos que incluyen la variable de competitividad como variable de estudio del presente trabajo.

El uso de tecnologías digitales crea más variabilidad en las actividades empresariales y permiten a las pequeñas y medianas empresas mejorar rápida y fácilmente sus capacidades y desempeño para crear valor (Lumpkin y Dess, 2004; Nambisan, 2017).

Como resultado de combinar las capacidades actuales de una organización con las capacidades habilitadas por las tecnologías digitales, las empresas pueden dar forma a una nueva propuesta de valor y orientación apoyada por los tomadores de decisiones quienes cambian su forma de gestión por la orientación empresarial mediante la cual realizan sus actividades (Westerman, 2016; Bharadwaj et al., 2013; Pagani, 2013). El estudio de los

autores mencionados presenta evidencia de la relación entre el desarrollo de ventajas competitivas, las capacidades tecnológicas y la orientación empresarial mediante la cual se toman decisiones en una organización (Matt et al., 2015).

Por otro lado, luego de una revisión extensa de literatura sobre modelos de competitividad digital, la variable de transformación digital ocupa un lugar importante dentro de las demás variables que condicionan la competitividad en la era de una economía digital. Según Schwertner (2017), la competitividad digital es la aplicación de la tecnología para crear nuevos modelos comerciales, procesos, software y sistemas que generen ingresos más rentables, una mayor ventaja competitiva y una mayor eficiencia. Además, las empresas pueden lograr el desarrollo de ventajas competitivas mediante la transformación de procesos y modelos comerciales, potenciando la innovación y la eficiencia de la fuerza laboral, y personalizando las experiencias de los clientes/ciudadanos.

De la misma forma, Schwertner (2017) comenta que la transformación digital exitosa va de la mano con la reingeniería y optimización de los procesos de negocio de la forma más adecuada a la estrategia. La transformación digital del negocio parece diferente para distintas empresas y es difícil dar una estrategia que sea válida para todos los tipos de retail. Por lo anterior se puede entender que las estrategias varían de empresa a empresa, por lo que el estudio de la transformación digital como variable de estudio en un modelo de competitividad aplicado en un tipo de negocio nuevo como es el caso de las bodegas resulta fructífero y beneficioso para el desarrollo de este tipo de negocios.

Los estudios previos empíricos de los modelos encontrados se han realizado en una variedad de organizaciones que van desde cooperativas hasta empresas de servicio, por lo

tanto, queda pendiente evaluar un modelo de competitividad que este orientado a las bodegas y adaptadas al contexto peruano.

Adicionalmente, en los modelos estudiados se han encontrado varios modelos que han vinculado la capacidad digital, la transformación digital entre otros factores al progreso de la competitividad dentro de una organización.

Los diferentes estudios empíricos previos resumidos en la tabla 2.6 evalúan la relación de la competitividad en diferentes sectores estudiados. Sin embargo, ninguno de estos estudios ha comprobado en términos estadísticos la relación de la orientación emprendedora, la capacidad de innovación y la transformación digital sobre el desarrollo de ventajas competitivas de las bodegas en el Perú.

Gracias a la revisión de modelos de competencias encontrados, se puede reconocer la oportunidad de estudiar un modelo ya validado en el sector de servicios, pero aplicado al de la realidad peruana que permita explicar la competitividad digital de las bodegas mediante el estudio de otras dimensiones que podrían ayudar a desarrollar ventajas competitivas en esta clase de organizaciones.

**Tabla 2.6**  
*Resumen de modelos de competitividad digital con las respectivas variables de estudio.*

<b>Modelo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Autores</b>	<b>Variables</b>
1	Modelo de competitividad para cooperativas en el sector bancario	Bhuiyan et al. (2022)	- Conocimiento - Tecnología - Preparación futura - Competitividad
2	Modelo de negocio digital y competitividad de las Pymes de Malasia	Ming et al. (2022)	- Liderazgo empresarial - Capacidad digital - Apoyo del gobierno - Competitividad
3	Modelo de competitividad digital de los países europeos	Stankovic et al. (2022)	- Uso de las TIC en los hogares - Uso de las TIC en las empresas - Habilidades digitales
4	Modelo de competitividad digital para múltiples proveedores	Pratono et al. (2022)	- Múltiple proveedores - Turbulencia digital - Capacidad digital - Competitividad
5	Modelo de transformación digital y ventaja competitiva en el sector servicios	Shehadeh et al. (2022)	- Transformación digital - Orientación empresarial - Capacidad innovadora - Competitividad
6	Modelo de estrategias comerciales y ventaja competitiva	Farida et al. (2022)	- Innovación - Estrategia empresarial - Business performance - Competitividad

Fuente: Bhuiyan et al. (2022); Ming et al. (2022); Stankovic et al. (2022); Pratono et al. (2022); Farida et al. (2022); Shehadeh et al. (2022).

Elaboración: Autores de la tesis

## CAPÍTULO IV. MODELO DE INVESTIGACIÓN

### 4.1 Modelo.

En el presente estudio se busca validar un modelo que permita entender aquellas variables que afectan la competitividad digital dentro de las bodegas.

En el modelo de competitividad elegido, se han encontrado las siguientes variables a estudiar con el fin de confirmar la relación positiva de las mismas respecto a la competitividad digital:

- Transformación digital: Se puede definir como un cambio en la forma como las organizaciones emplean la tecnología para desarrollar nuevos modelos de negocio digitales que permitan generar mayor valor en la organización con el fin de desarrollar ventajas competitivas (Verhoef, 2021).
- Capacidad de innovación: Hace referencia a la propensión de una empresa a innovar. Según Shin et al. (2018), esta capacidad se relaciona con la transformación digital en el sentido que ayuda a generar ventajas competitivas. Lawson y Samson (2001) han identificado una serie de factores que afectan la capacidad de innovación entre ellas se encuentran la visión estratégica y el manejo de tecnologías.
- Orientación empresarial: Se trata de una forma de gestión en la cual se desarrolla una gestión innovadora, proactiva y arriesgada en la toma de decisiones. Esta forma de trabajo permite a las empresas la adopción de nuevos comportamientos para poder diferenciarse de la competencia, anticipar cambios futuros y emprender nuevas inversiones o acciones acompañadas también por el uso de tecnología (Hervé et al., 2020).

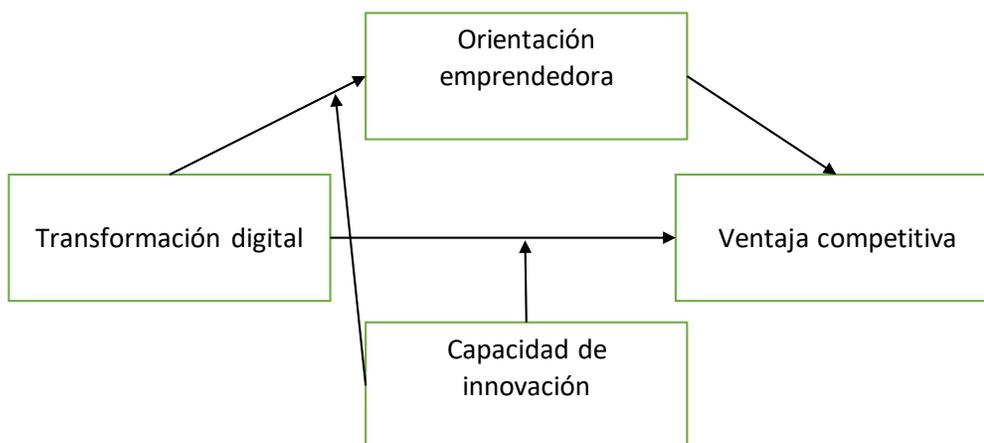
Finalmente, la variable principal por evaluar es la de competitividad digital en las bodegas, para este fin se ha elegido el modelo de transformación digital y ventaja competitiva en el sector servicios. Este modelo de competitividad (Shehadeh et al. 2022) ha sido desarrollado inicialmente para ser utilizado en un contexto de servicios.

Por otro lado, como parte del presente estudio se han considerado otras variables de control adicionales propuestas a las del modelo original: sexo de la persona encuestada, edad, nivel de educación y antigüedad del negocio.

El modelo por utilizar se describe en el siguiente gráfico donde además se marcan las relaciones entre los componentes que forman parte del modelo.

**Figura 2.7**

*Esquema del modelo de transformación digital y ventaja competitiva en el sector servicios.*



Fuente: Shehadeh et al. (2022)  
Elaboración: Autores de la tesis

## 4.2 Hipótesis de investigación

La competitividad digital que puede llegar a tener una bodega depende o se ve afectada en gran medida por la transformación digital, la orientación empresarial y la capacidad de

innovación. Por lo tanto, se entiende que para poder hacer que una bodega sea competitiva digitalmente, entonces se debe prestar atención a las variables antes mencionadas con el fin de determinar el grado de desarrollo de las mismas y/o ayudarlas a mejorar para que de esa forma se puedan desarrollar ventajas competitivas digitales pues el modelo propuesto ha sido testeado en empresas de servicios donde se han encontrado una relación positiva de las tres variables mencionadas y el efecto de la misma sobre el desarrollo de competencias digitales.

Por lo expuesto anteriormente se plantea el siguiente grupo de hipótesis.

Para investigar el rol que tienen la transformación digital con respecto a la ventaja competitiva, en el modelo utilizado se desarrolló la siguiente hipótesis:

**H1:** La transformación digital y la ventaja competitiva tienen una relación positiva

Por otro lado, se espera que la transformación digital pueda dirigir la orientación emprendedora o la forma de gestión dentro de una organización, por lo que la segunda hipótesis busca comprobar la relación entre estos 2 conceptos.

**H2:** la transformación digital y la orientación emprendedora tienen una relación positiva

La orientación empresarial o emprendedora puede verse influenciada por la transformación digital y llevar al desarrollo de una ventaja competitiva; Por lo tanto, en el modelo utilizado se considera a la orientación como un intermediario o mediador de la relación de transformación digital y ventaja competitiva. Como resultado, en la presente investigación se busca validar la misma relación planteada por el modelo de trabajo, pero aplicada en el ámbito de estudio que corresponde a las bodegas de la ciudad de Lima. Para este punto se trabajan con las siguientes dos hipótesis H3 y H4.

**H3:** La orientación emprendedora y la ventaja competitiva tienen una relación positiva

**H4:** La orientación emprendedora sirve como mediador entre la transformación digital y la

ventaja competitiva.

El modelo utilizado considera que las capacidades de innovación presentes en una organización podrían actuar como moderador en la relación entre la transformación digital y la ventaja competitiva. Es así como se plantea la quinta hipótesis.

**H5:** Las capacidades de innovación moderan el efecto de la transformación digital en la ventaja competitiva.

El entorno digital proporciona un panorama competitivo en el que adoptar una postura estratégica empresarial puede ser particularmente beneficioso para las pequeñas y medianas empresas (Hervé, 2020). Por otro lado, según este autor las tecnologías digitales influyen positivamente en la orientación empresarial. Por lo tanto, en esta investigación se busca confirmar la relación mediadora que tiene la capacidad de innovación respecto a la transformación digital y la orientación emprendedora. Para este punto se plantea la sexta hipótesis.

**H6:** Las capacidades de innovación moderan el efecto de la transformación digital en la orientación emprendedora.

## CAPÍTULO V. METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.1. Diseño General.

La presente investigación busca plantear un modelo en el cual se defina la influencia que tiene la transformación digital en la competitividad de las bodegas de Lima oeste (IPSOS, 2022).

### 5.2. Muestra.

La Muestra se obtiene según la distribución de bodegas en cada uno de los distritos indicados anteriormente los cuales tienen como fuente información facilitada por la empresa de estudios de mercado Lock y asociados, referente al universo de bodegas de Lima Metropolitana 2019 y en base a ello se obtuvo la tasa muestral a realizar el estudio correspondiente.

**Tabla 4.1**  
*Distribución de Bodegas por Distritos.*

Distritos	Nº de Bodegas	% Poblacional
Miraflores	210	11%
San Borja	208	11%
La Molina	396	19%
Surquillo	755	39%
Santiago de Surco	755	20%

Fuente: Universo Bodegas Lima Metropolitana – Lock y Asociados

Elaboración: Autores de esta Tesis.

Para el tratamiento de esta información se utilizó el método de muestreo estratificado directamente proporcional a la población, esta investigación se realiza utilizando los criterios de un 5% de margen de error y un 95% de confianza para inferir desde la muestra respecto a la población. A continuación, se detalla la muestra en base a estos criterios.

**Tabla 4.2***Encuestas para realizar según Muestra obtenida*

<b>Distritos</b>	<b>N° de Bodegas</b>	<b>% Muestral</b>
Miraflores	35	11%
San Borja	34	11%
La Molina	64	19%
Surquillo	125	39%
Surco	64	20%

Fuente y Elaboración: Autores de esta Tesis.

**5.3. Mediciones.****5.3.1. Variables de control: Tiempo de funcionamiento y grado educativo.**

Las variables de antigüedad del negocio y grado de educación del bodeguero fueron señaladas por el encuestado al momento de completar la encuesta. Con respecto al dato de la antigüedad del negocio se optó por validar la información con el portal web de la SUNAT (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria) de las bodegas que estaban disponibles hasta el mes de Julio del año 2023. (<https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/FrameCriterioBusquedaWeb.jsp>).

**5.3.2. Variables independientes: transformación digital, orientación empresarial y capacidad de innovación.**

Shehadeh (2022) concluye que en el sector servicios es importante que las empresas se centren en la transformación digital y la orientación empresarial para lograr una ventaja competitiva, a estos factores agrega la capacidad de innovación para

fortalecer la relación entre la transformación digital, la competitividad y la orientación empresarial.

Con el objetivo de medir las variables independientes y confirmar la validez del cuestionario, se adecuó el cuestionario realizado por Shehadeh (2022) el cual recopila, adopta y valida las preguntas desde investigaciones previas validadas, el motivo por el cual utiliza distintas fuentes para su cuestionario es evitar o minimizar el sesgo de la varianza del método común (Chang, S. J., Van Witteloostuijn, A., & Eden, L. (2020).

#### **5.3.2.1. Cuestionario.**

El cuestionario fue desarrollado por Shehadeh (2022), el cual abarca las dimensiones de interés para la investigación. En dicho artículo para el desarrollo de la escala para transformación digital se han adaptado las escalas de Nasiri, M., Ukko, J., Saunila, M., & Rantala, T. (2020) y Aral, S., & Weill, P. (2007), con la consideración de estas escalas se obtuvo siete ítems para el concepto de transformación digital.

Se consideran cinco ítems para evaluar las capacidades de innovación los cuales fueron adoptados del estudio Odoom, R., & Mensah, P. (2019). Para evaluar la orientación empresarial se adoptó ocho ítems de la escala desarrollada por Dutot, V., & Bergeron, F. (2016).

La cantidad de ítems por concepto no es igual ya que para cada concepto el autor adoptó las preguntas desde distintos cuestionarios que han sido previamente validados y la cantidad de ítems no es relevante para la investigación en curso.

Cada ítem del cuestionario se evalúa con la escala de Likert, donde el encuestado selecciona del 1 a 5 considerando lo siguiente:

**Tabla 4.3***Escala de Likert.*

Opción	Detalle
1	Muy en desacuerdo
2	Desacuerdo
3	No estoy seguro
4	De acuerdo
5	Muy de acuerdo

Elaboración: Autores de la tesis

Para cada variable que se considera en esta investigación se han considerado los ítems de la siguiente manera.

**Tabla 4.4***Ítems por Variable.*

Variable	Ítem (Factores)
Transformación digital	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
Orientación emprendedora	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15
Capacidad de innovación	16, 17, 18, 19, 20

Fuente: Shehadeh, M., Almohtaseb, A., Aldehayyat, J., & Abu-ALSondos, I. A. (2023).

Elaboración: Autores de la tesis

Cada factor tendrá un puntaje asignado a partir de las respuestas de los encuestados considerando para cada uno de los factores considerando los puntajes de la siguiente manera:

**Tabla 4.5***Puntos por cada nivel.*

<b>Puntos</b>	<b>Nivel</b>
1,2	Bajo
3	Medio
4,5	Alto

Elaboración: Autores de la tesis

Para obtener el valor de cada variable se promediarán los factores que forman parte de cada variable, por ejemplo, en la variable de transformación digital se promediarán las respuestas de los factores 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7.

### **5.3.3. Variable dependiente: Nivel de competitividad.**

Comprender las fuentes de ventaja competitiva es hoy en día un área importante de investigación en la gestión estratégica. Barney, J. (1991) analizó cuatro indicadores empíricos del potencial que tienen los recursos empresariales para generar ventajas competitivas, estos son el valor, rareza, imitabilidad y sustituibilidad.

#### **5.3.3.1. Cuestionario.**

En esta variable se han adoptado seis ítems los cuales han sido adoptados desde el estudio de Singh, S. K., Chen, J., Del Giudice, M., & El-Kassar, A. N. (2019) quien ha recuperado estos datos de Barney, J. (1991) y Porter and van der Linde (1995) para medir la ventaja competitiva. Estos ítems serán recolectados en el mismo instrumento que se utilizará para las variables independientes.

Cada ítem del cuestionario se evalúa según la escala de Likert de 1 a 5 (ver tabla 4.3).

El nivel de competitividad tiene asignados los siguientes ítems.

**Tabla 4.6**

*Items para variable competitividad.*

Variable	Ítem (Factores)
Competitividad	21, 22, 23, 24, 25, 26

Fuente: Shehadeh, M., Almohtaseb, A., Aldehayyat, J., & Abu-  
AlSondos, I. A. (2023).

Elaboración: Autores de la tesis

El cuestionario ha sido al momento utilizado en parte o en su totalidad en otras investigaciones como:

Hmoud, H., Al-Adwan, A. S., Horani, O., Yaseen, H., & Al Zoubi, J. Z. (2023), en un artículo publicado en la revista *Journal of Open Innovation: Technology*, donde se da un acercamiento a los factores que influyen en la adopción de BI en negocios del sector servicios.

Valeur, J., & Liekis, M. (2023), en su tesis para obtener el grado de master, donde explora la adopción de tecnologías en el contenido de marketing en negocios de emprendedores

#### **5.3.4. Validación de instrumento.**

Se ha validado el cuestionario siguiendo los siguientes pasos:

**a. Traducción Inversa:**

Los ítems en su versión original se encuentran en idioma inglés por lo que se utiliza el método de la traducción inversa a fin de obtener la encuesta en español.

**b. Validación de Traducción:**

Se realizó una prueba piloto a 30 estudiantes del MBA sobre los ítems traducidos con

la intención de validar si la traducción logra el entendimiento sin dificultades de cada ítem.

Con esta validación se identificó que los ítems debían ser traducidos para ser comprendidos.

**Tabla 4.7**  
*Ítems modificados mediante validación pares MBA.*

<b>Dimensión</b>	<b>Ítem traducido</b>	<b>Ítem modificado</b>
Transformación Digital	En nuestra empresa, nuestro objetivo es digitalizar todo lo que se puede digitalizar.	Se tiene como objetivo la digitalización de aquellos procesos susceptibles de ser convertidos en formato digital.
	En nuestra empresa apuntamos a lograr el intercambio de información con la digitalidad.	El enfoque se centra en lograr el intercambio de información a través de la digitalización.
	En nuestra empresa, nuestro objetivo es crear una red más fuerte entre los diferentes procesos comerciales con tecnologías digitales	El objetivo es el fortalecimiento de la interconexión entre los diversos procesos mediante el uso de tecnologías digitales.
	En nuestra empresa, recopilamos volúmenes masivos de datos de diferentes fuentes	Se efectúa la recopilación sistemática de volúmenes considerables de datos provenientes de múltiples procesos.
	Nuestra empresa está impulsando nuevos procesos comerciales basados en tecnologías como grandes plataforma de datos, análisis, nube, móvil y redes sociales	Se impulsa la transformación de los procesos comerciales mediante la adopción de tecnologías como la nube, la movilidad y las plataformas de redes sociales.
	Nuestra firma está integrando tecnologías digitales como	Se han integrado tecnologías digitales, tales como las

	redes sociales, big data, análisis, nube y tecnologías móviles para impulsar el cambio.	redes sociales, la computación en la nube y las tecnologías móviles.
	Nuestras operaciones comerciales están cambiando hacia el uso de tecnologías digitales tales como big data, análisis, nube, plataforma móvil y redes sociales.	Las operaciones comerciales están experimentando una transición hacia la plena utilización de tecnologías digitales como la computación en la nube, plataforma móvil y las plataformas de redes sociales.
Orientación emprendedora	Las innovaciones se aprecian por encima de todo	Se valoran las innovaciones por encima de cualquier otro factor.
	Hacemos hincapié en la I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación en lugar de confiar sólo en aquellos productos y servicios, que tradicionalmente hemos encontrado ser buenos	Se enfatiza la inversión en el liderazgo tecnológico y la capacidad de innovación en lugar de depender únicamente de los procesos y servicios tradicionales.
	Hacemos hincapié en la asunción de riesgos	El énfasis recae en la asunción de riesgos.
	En nuestra empresa, muchas personas quieren arriesgarse	Hay numerosos colaboradores que manifiestan su interés por asumir riesgos.
	En los últimos cinco años, hemos traído varios productos o servicios nuevos al mercado	En el transcurso de los últimos cinco años, ha introducido al mercado diversos productos y servicios novedosos.
	Tenemos la intención de entrar en los mercados antes que nuestra competencia.	Se tiene como objetivo incursionar en los mercados antes que la competencia.
	Por lo general, estamos por delante de la competencia en la presentación de nuevos	Es común que nos adelantemos a los competidores en la

	productos o procedimientos	presentación de nuevos productos o procedimientos.
	En nuestra empresa la gente quiere ser la primera en los mercados	Existe el deseo de ser pioneros en los mercados y es una característica prominente.
Capacidades de Innovación	Hay una generación constante de nuevas ideas de servicio en esta empresa	Se generan nuevas ideas de servicio constantemente.
	Estamos en constante búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas	Se encuentra en constante búsqueda de enfoques novedosos para realizar las operaciones.
	Hay creatividad en nuestros métodos de operación	Existe creatividad en los métodos operativos.
	Esta empresa suele ser pionera en el mercado	Suele desempeñar un rol de vanguardia en el mercado.
	Esta empresa puede introducir nuevos productos/servicios cada cinco años	Posee la capacidad de introducir nuevos productos/servicios cada cinco años.
Ventajas Competitivas	Los servicios de mi organización son mejores que los de sus competidores	Las prestaciones de servicio de esta bodega superan a las de sus competidores.
	Las capacidades de I+D de mi organización son mejores que las de sus competidores	Las competencias de I+D de esta bodega sobrepasan las de sus competidores.
	Las capacidades gerenciales de mi organización son mejores que las de sus competidores	Las aptitudes gerenciales de esta bodega son superiores a las de sus competidores.
	La rentabilidad de mi organización es mejor que la de sus competidores	La rentabilidad de esta bodega excede la de sus competidores.
	La imagen de mi organización es mejor que la de sus competidores	La imagen de esta bodega es más favorable que la de sus competidores.

	La ventaja competitiva de mi organización es mejor que la de sus competidores	La ventaja competitiva de esta bodega supera a la de sus competidores.
--	---	--

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

**c. Prueba Piloto.**

Se realiza una prueba piloto con los ítems modificados, con la finalidad de validar la consistencia del instrumento y las variables trabajadas en esta investigación. (Ver capítulo 5).

**d. Juicio de Expertos.**

Considerando los resultados de la prueba piloto se realiza una validación de los veintiséis ítems. (Ver capítulo 5).

**e. Recolección de datos.**

La recolección de datos se realiza de forma presencial, con encuestas impresas en las bodegas de los distritos definidos en el marco muestral. La información será digitalizada para realizar el análisis sobre los datos.

Se empleó el software “R” para el procesamiento de datos, el análisis descriptivo de los mismos y el análisis factorial confirmatorio.

El cuestionario final consta de 26 ítems agrupados en 4 dimensiones, con el detalle que se tiene a continuación:

**Tabla 4.8***Ítems de encuesta por dimensiones.*

Ítems	Detalle
7	Medir el nivel de adopción de transformación digital de
8	Medir el nivel de orientación emprendedora
5	Medir el nivel de capacidad de innovación
6	Medir el nivel de ventajas competitivas
6	Datos generales
32	Total

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis

El tiempo considerado para la respuesta del cuestionario completo fue de 10 minutos, bajo el cual se logró obtener 321 encuestas en una semana.

#### **f. Análisis de datos.**

Para realizar el análisis factorial de datos recopilados en el trabajo de campo se hará uso del software SPSS versión 25, luego de realizado ese análisis se ha procedido a realizar el análisis de mediación con la extensión del programa SPSS denominada Process, el cual es uno de los programas más usados para realizar análisis estadístico en ciencias sociales.

#### **5.3.5. Análisis factorial exploratorio**

Véliz Capuñay (2016) indica que el Análisis Factorial Exploratorio (AFE) es una técnica de exploración de datos para la cual no se tienen criterios que permitan evaluar la información que contienen los factores encontrados. Además, Pérez López (2004) indica que el AFE tiene como objetivo simplificar las múltiples y complejas relaciones que pudieran existir entre un conjunto de variables observadas, tratando de

encontrar dimensiones comunes, también llamados factores que ligan a las aparentemente no relacionadas variables perdiendo el mínimo de información, de tal manera que sean fácilmente interpretables (Principio de interpretabilidad) y que sean los menos posibles (Principio de Parsimonia). Estos factores deben ser independientes entre sí, es decir, deben ser ortogonales.

Esto indica que el AFE ayuda a identificar una estructura entre las variables de estudio mediante la investigación de las correlaciones de dichas variables. Esta técnica nos ayuda a encontrar una forma de condensar la información que contiene un número de variables originales en un grupo más pequeño de variables (factores o dimensiones) con una pérdida mínima de información.

#### **5.3.5.1. Rotación**

Como se mencionó en el punto anterior, uno de los objetivos del AFE es obtener factores que clarifiquen la información contenida en los datos. Esta clarificación se vuelve más fácil cuando un grupo de variables está altamente correlacionado con un Factor, pero presenta una muy baja correlación con los otros factores. Si lo anterior no se cumple, esto se convierte en una dificultad en el análisis, por ello, se “rotan” los Factores con la finalidad de que ocurra lo antes mencionado. Si estas “rotaciones” se hacen manteniendo la perpendicularidad (independencia) de los factores, se llaman “rotaciones ortogonales”, en caso contrario se llaman “rotaciones oblicuas”.

Entre las rotaciones ortogonales más utilizadas tenemos al VARIMAX, la cual maximiza la dispersión de las cargas factoriales con la finalidad de obtener factores

con una alta correlación con un grupo de variables, pero muy baja con el resto de las variables. IBM (2023) indica en su manual que el VARIMAX es un método de rotación ortogonal que minimiza el número de variables que tienen cargas altas en cada factor, simplifica la interpretación de los factores.

#### **5.3.5.2. Cargas factoriales**

Véliz Capuñay (2016) indica que la extracción de factores se refiere a los métodos que se aplican para obtener las cargas factoriales. De todos los métodos para obtener las cargas factoriales, el método de componentes principales, método empírico, es el más conocido.

Hair (1999) indica que la matriz de componentes extraídos o matriz de factores contiene las cargas factoriales para cada variable sobre cada factor. Generalmente se considera cargas factoriales mayores a 0.50 en valor absoluto, aunque si el número de variables es grande, se debe elevar el valor mínimo de la carga factorial significativa.

#### **5.3.5.3. Porcentaje de varianza explicada**

Hair (1999) indica que el criterio de porcentaje de varianza es una aproximación que se basa en obtener un porcentaje acumulado específico de la varianza total extraída. Además, indica que no existe un umbral absoluto para todas las aplicaciones, el procedimiento de factores normalmente no debería ser detenido hasta que los factores extraídos cuenten por lo menos con un 95% de la varianza, esto en las ciencias naturales, sin embargo, en las ciencias sociales, donde muchas veces la

información es mucho menos precisa, es habitual considerar por lo menos un 60% de la varianza total como satisfactoria

#### **5.3.5.4. KMO**

Véliz Capuñay (2016) indica que existen algunas medidas y pruebas para estudiar la adecuación del análisis, entre ellas el KMO (Kaiser – Meyer - Olkin) y la prueba de esfericidad de Bartlett que se verá en el siguiente punto. El índice KMO mide la correlación y a la vez la correlación parcial entre dos variables. El siguiente criterio se toma en cuenta al evaluar el KMO:

- Si  $KMO < 0.50$ : la aplicación del análisis es inadecuada.
- Si  $0.50 \leq KMO < 0.70$ : la aplicación es medianamente aceptable.
- Si  $KMO \geq 0.70$ : la aplicación es convenientemente aceptable.

Pérez López (2004) indica que mientras más cerca esté el KMO al valor de 1, mejor será la adecuación de los datos a un modelo factorial.

#### **5.3.5.5. Prueba de esfericidad de Bartlett**

Véliz Capuñay (2016) indica que la prueba de esfericidad de Bartlett se aplica cuando las variables son normales y evalúa si la matriz de correlaciones es significativamente diferente de la matriz identidad. Al rechazar la hipótesis de que la matriz de correlaciones es igual a la matriz identidad ( $p\text{-value} < 0.05$ ) se acepta la adecuación del análisis.

### 5.3.5.6. Análisis de fiabilidad

El análisis de fiabilidad, según IBM (2023) permite estudiar las propiedades de las escalas de medición y de los elementos que componen las escalas. El Alfa de Cronbach es un modelo de consistencia interna, que se basa en la correlación entre elementos promedio.

Hair (1999) indica que el alfa de Cronbach es la medida más extensamente utilizada y que existe un acuerdo general sobre el límite inferior que es de 0.70, aunque puede bajar a 0.60 en el AFE.

### 5.3.6. Regresión lineal múltiple

Véliz Capuñay (2016), indica que la regresión línea múltiple tiene como objetivo de identificar la relación que existe entre un conjunto de variables independientes junto con sus variables dependientes.

El cual cuenta con la siguiente ecuación estructural.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_\alpha X_\alpha + \varepsilon$$

“Y” es la variable dependiente

“X” es una variable independiente

“β” son coeficientes

“ε” función de perdida

Este tipo de herramientas nos permite identificar y analizar las relaciones que puedan aparecer en un conjunto de componentes dependientes como independientes, junto con el impacto entre sí para la predicción de valores.

### **5.3.7. Método de mínimos cuadrados**

El método de mínimos cuadrados según (Sevilla, 1986) busca de minimizar la suma de los cuadrados de los errores residuales ya que estos se generan por el grado de error que existe en los procesos de observación; de todo este procedimiento se logra obtener un ajuste de la ecuación y obtener una óptima representación gráfica en base a la distribución de los datos obtenidos.

### **5.3.8. Coeficientes de la regresión**

Montero (2016); cuando se realiza una regresión lineal múltiple por defecto los coeficientes de regresión no se encuentran estandarizados, con ello utilizamos los datos sin procesar para encontrar la recta de mejor ajuste, pero se recomienda utilizar los coeficientes de regresión estandarizados ya que se desea contrastar el efecto que se tienen para las diferentes variables predictoras.

IBM SPSS (2005-2023); el valor de significancia es el límite que nos permitirá juzgar un resultado desde términos estadísticos como significativo.

Murray R. (1976); En el caso de distribución normal donde se cuenta con un 95% de confianza; en este caso los extremos nos darían a indicar que existe una probabilidad de solamente 0.05 de aceptar las hipótesis de Tipo I; por lo tanto, solo se debe de tener en cuenta los valores extremos del estadístico (Bilateral, 2 colas) por lo tanto es recomendable que el análisis unilateral (una cola).

### **5.3.9. Multicolinealidad o colinealidad**

Según Anderson (2019); Los expertos indicaron que la multicolinealidad es lo suficientemente alto para ocasionar problemas. Ya que en base a una regla practica este es un problema potencial si el valor de correlación sea mayor que 0.7. Por lo tanto, se recomienda evitar incluir variables independientes fuertemente correlacionadas ya que se tendría problemas en la interpretación de resultados de las pruebas t.

### **5.3.10. ANOVA**

J. Dagnino S. (2014); El ANOVA es una herramienta de utilidad cuando se desea comparar más de dos factores (variables categóricas) sobre una variable de respuesta (variable continua). Cuando el coeficiente r de Pearson es elevado al cuadrado es también llamado coeficiente de determinación o R<sup>2</sup> indicaría el porcentaje de correlación positiva que pueda existir y este puede variar entre 0 a 1 en el cual se mantiene los siguientes rangos. Para esta herramienta el valor de 0,00 representa que

no existe correlación lineal entre las variables, por otro lado, un valor de 0,10 representa una correlación positiva débil, el valor de 0,50 representa una correlación positiva media, el 0,75 representa una correlación positiva considerable, en valores cercanos a 0,90 representa una correlación positiva muy fuerte y por último 1,00 que corresponde a una correlación positiva perfecta.

### **5.3.11. Heterocedasticidad**

E. Romero (2013); La Heterocedasticidad son los problemas que tendrían la probabilidad de aparecer en los modelos de regresión lineal, cuando las varianzas de sus errores no serían constantes en la observación de toda la muestra.

Para ello podemos hacer uso del Algoritmo o contraste de White plantea el uso de un modelo auxiliar que tiene como objetivo generar un modelo auxiliar que buscará explicar el comportamiento del  $R^2$  a través de las variables explicativas de sus cuadrados y de sus productos cruzados; en este caso el modelo será heterocedástico cuando el modelo auxiliar no sea completamente significativo.

## **CAPÍTULO VI. RESULTADOS**

En el presente capítulo, presentaremos los resultados del estudio de investigación realizado a los propietarios de las bodegas de Lima, teniendo como finalidad validar las hipótesis planteadas con antelación y en la cual procederemos a analizar toda la secuencia de pasos realizados.

El presente estudio nos ayudó a validar el modelo de mediación moderada (Shehadeh, M. et Al., 2023). Qué dimensiones son las que generan una mayor dependencia hacia una ventaja competitiva.

### **6.1. Validación de Instrumentos.**

#### **6.1.1. Desarrollo de la prueba Piloto.**

Para confirmar que las preguntas que postula el modelo en estudio y luego de su transcripción al español se generó una prueba piloto en la cual se utilizó como modelo de prueba a 16 Bodegas del distrito de Miraflores, tomando como base las preguntas transcritas (Ver Anexo I).

Esto generó un primer acercamiento con la muestra objetivo y nos permite sensibilizarnos y sobre todo poner a prueba la ejecución del instrumento principal en estudio, dicho análisis se realizó en los distritos más representativos (Santiago de Surco, Surquillo y La Molina).

#### **6.1.1.1. Análisis de Factorial Exploratorio.**

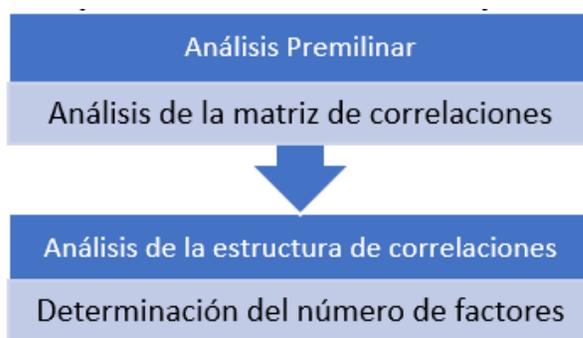
El análisis factorial exploratorio, se usa en la investigación a través de encuestas en la que el investigador puede representar ciertas preguntas con un número

menor de factores hipotéticos o también conocida como factores o variables latentes y en base a este análisis se respondería a las siguientes preguntas; ¿Cuántos factores existen? y ¿Qué representan?

Para efectos del siguiente estudio se realizarán los siguientes pasos que son parte del recetario del método estadístico en uso.

### **Figura 5.1**

*Fases del proceso de análisis factorial exploratorio.*



Elaboración: Autores de la tesis.

#### **6.1.1.1.2. Análisis Matriz de correlaciones.**

Los resultados iniciales de la prueba piloto nos demostraron que, si existía una relación entre las preguntas, pero de las cuales se destacaba con mayor relación la pregunta P10 con las preguntas P2 y P3; de igual forma se mostró una mayor relación entre las preguntas P15 con la P19 y P20.

**Tabla 5.1.***Resultados de Correlación con mayor preponderancia.*

		P2	P3
		El enfoque se centra en lograr el intercambio de información a través de la digitalización.	El objetivo es el fortalecimiento de la interconexión entre los diversos procesos mediante el uso de tecnologías digitales.
P10	El énfasis recae en la asunción de riesgos.	<b>71%</b>	<b>72%</b>

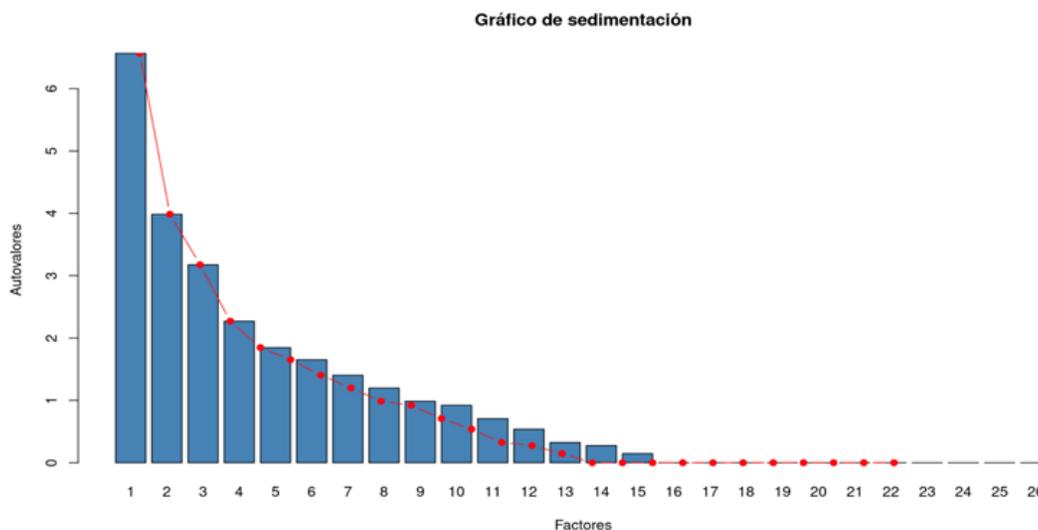
		P19	P20
		Suele desempeñar un rol de vanguardia en el mercado.	Posee la capacidad de introducir nuevos productos/servicios cada cinco años.
P15	Existe el deseo de ser pioneros en los mercados y es una característica prominente.	<b>84%</b>	<b>71%</b>

Elaboración: Autores de la tesis

Estos datos lo podemos encontrar en el análisis de correlación en el cual se contrastó que exista una cierta proporcionalidad entre los ítems que contiene el instrumento (Ver Anexo II), y también se aplicó la prueba estadística de Barlett, que nos permite afirmar con un nivel de significancia del 5% que existe correlación entre los ítems del instrumento.

#### **6.1.1.1.3. Determinación del número de Factores.**

Con las respuestas sobre la muestra piloto se evidenció que las preguntas formuladas a partir de la traducción directa evidencian 7 factores o dimensiones sobre las que pueden agruparse preguntas; las cuales se puede evidenciar en el gráfico de sedimentación.

**Figura 5.2***Gráfico de sedimentación – Muestra Piloto*

Elaboración: Autores de esta tesis.

Con el siguiente gráfico nos permite definir la cantidad de factores a ser analizados en base a la regla práctica de los autovalores mayores a 1 y según un análisis inicial de Varianzas podemos demostrar que es factible la definición de 7 Factores que naturales que figuran en el estudio en las cuales se puede demostrar que al solo considerar 4 dimensiones este tendría un nivel de representatividad del 60% en cambio considerando 7 dimensiones este tomaría un nivel de representatividad del 80%.

**Tabla 5.2***Análisis de Varianza – Muestra Piloto.*

Componentes	% Varianza explicada	% Varianza explicada acum
1	25.3	25.3
2	15.3	40.6
3	12.2	52.8
4	8.7	61.5
5	7.1	68.6
6	6.4	75
7	5.4	80.4
8	4.6	85
9	3.8	88.8
10	3.5	92.3

Elaboración: Autores de la Tesis

Y gracias al procedimiento de rotación Varimax analítica en la cual se ocupa de identificar qué cargas factoriales son las más altas con relación por cada Ítem del instrumento contra los factores naturales que se encontraron anteriormente.

**Tabla 5.3***Matriz de cargas factoriales – Muestra Piloto.*

	RC1	RC2	RC3	RC4	RC6	RC5	RC7
P1	79%	6%	5%	16%	0%	24%	4%
P2	89%	-8%	6%	1%	18%	-9%	6%
P3	79%	27%	37%	-21%	-10%	6%	1%
P4	32%	27%	-24%	13%	74%	-7%	3%
P5	-18%	28%	-20%	61%	19%	37%	45%
P6	28%	7%	18%	65%	24%	1%	-8%
P7	43%	-1%	33%	34%	58%	33%	-12%
P8	-24%	21%	7%	5%	76%	10%	0%
P9	22%	22%	79%	0%	-2%	-27%	-4%
P10	92%	6%	8%	-3%	-2%	-15%	-9%
P11	8%	53%	-12%	46%	27%	-10%	-21%
P12	40%	72%	-7%	-3%	2%	38%	33%
P13	61%	45%	4%	21%	-48%	3%	12%
P14	-13%	32%	53%	-68%	10%	-16%	8%
P15	-16%	-12%	-8%	7%	13%	25%	-79%
P16	2%	89%	25%	8%	5%	13%	6%
P17	-21%	2%	79%	9%	20%	9%	27%
P18	37%	38%	55%	-21%	-17%	28%	9%
P19	7%	93%	19%	3%	9%	3%	-12%
P20	3%	85%	18%	-3%	21%	6%	12%
P21	-45%	-21%	31%	3%	27%	23%	57%
P22	16%	2%	-23%	-2%	-2%	93%	-2%
P23	-15%	27%	15%	9%	12%	70%	-13%
P24	-15%	6%	18%	82%	-4%	-5%	2%
P25	22%	25%	65%	14%	-3%	-4%	3%
P26	49%	-7%	66%	4%	-41%	3%	-22%

Elaboración: Autores de la Tesis.

Luego del cuadro anterior procedimos a brindar una definición a los componentes identificados mediante las herramientas estadísticas en la cual se obtuvieron las siguientes descripciones.

**Tabla 5.4**

*Definición de Factores – Muestra Piloto*

Código	Descripción Componente	Cód. Componente
P1	Digitalización - Incursión en el mercado - Riesgos	RC1
P2		
P3		
P10		
P13		
P11	Novedoso - Vanguardista - Asumir riesgo	RC2
P12		
P16		
P19		
P20		
P9	Imagen - Ventaja - Inversión Tech	RC3
P17		
P18		
P25		
P26		
P5	Transformación - Integración - Primeros - Rentables	RC4
P6		
P14		
P24		
P4	Valoración x Innovar - Uso Tech - Datos	RC5
P7		
P8		
P22	Investiga y aplica - Liderazgo administrativo	RC6
P23		
P15	Pioneros - Alto nivel de servicio	RC7
P21		

Elaboración: Autores de la Tesis.

Ante el siguiente hallazgo concluimos que la herramienta requiere un proceso de refinamiento con respecto a los ítems del instrumento en estudio ya que el simple hecho de traducirlo y someterlo a nuestro público objetivo podría estar generando una ambigüedad entre las dimensiones ya que este es completamente divergente contra las 4 dimensiones del instrumento original y es por ello por lo que se requiere

de un refinamiento por medio del uso del Juicio Experto.

### 6.1.2. Elaboración del juicio experto y validez de contenido.

Según Pedrosa (2013) el método de validez de contenido es un procedimiento que podríamos considerar necesario (aunque no suficiente) para realizar interpretaciones de los tests que son evaluados.

Como paso de elaboración del proceso de Juicio experto se requirió contar con 6 expertos multidisciplinarios y que sean académicos para verificar el entendimiento de los ítems que comprende el instrumento.

**Tabla 5.5**  
*Listado de expertos contactados.*

Experto	Nivel Educativo	Experiencia
<b>Sandor Lukacs de Pereny</b>	Ph.D. en Organization and Management por la University of New South Wales (UNSW) , Australia (becario UNSW).  Master in International Development (Sustainability Major) por la University of Pittsburgh, EEUU (becario Fulbright).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de Desarrollo Sostenible en Alicorp donde se enfocó en temas medioambientales como la gestión del agua y energía, abastecimiento sostenible y optimización del tratamiento de residuos sólidos y reciclaje.</li> <li>- Jefe de Operaciones para Sodexo Perú y Sodexo Argentina, destacando entre sus labores la gestión logística en sitios remotos y el desarrollo de cadenas productivas sostenibles.</li> <li>- Consultor senior para el Mincetur como parte del plan de mejoras de gestión operativa de empresas turísticas de Arequipa y</li> </ul>

		<p>Lambayeque.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Docente en programas de pregrado, posgrado y educación ejecutiva en USIL, UPC, ESAN y UNSW.</li> </ul>
<b>Christina Saksanian</b>	<p><b>Ph. D. en Ciencias de la Administración por ESAN.</b></p> <p>Magíster en Investigación en Ciencias de la Administración por ESAN.</p> <p>Máster en Marketing y Finanzas por FGV (Fundação Getulio Vargas - Brasil) y en Publicidad por ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing - Brasil).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultora en gestión de negocios. Investiga temas relacionados a comportamientos de compra, de consumo, eco-amigables y colaborativos.</li> <li>- Gerente General en Procter &amp; Gamble, FASA do Brasil, Dow Chemical y Nestlé, en Brasil, Perú, México, Venezuela, Argentina, Colombia y Chile.</li> </ul>
<b>Eduardo Jesús Ortiz Rodríguez</b>	<p><b>Magister en Supply Chain Management por ESAN y Universidad Ramón Llul – La Salle de Barcelona.</b></p> <p><b>Management en Harvard Business School y Operaciones Logísticas de SSS en la Escola Europea de</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente Global de Planeación de Cadena de Suministro en AJEGROUP. Se ha desempeñado en las áreas de Operaciones, Supply Chain y Logística en empresas industriales de consumo masivo.</li> </ul>

	<b>Short Sea Shipping.</b>	
<b>Walter Martin Palomino Tamayo</b>	<p>Ph. D. en Ciencias de la Administración por ESAN</p> <p>Magister en Administración – Tecnológico de Monterrey.</p> <p>Magister en Investigación en ciencias de la administración por ESAN.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente Comercial en Industrias Fibraforte S.A.</li> <li>- Gerente Comercial en Cables Eléctricos BRANDE.</li> <li>- Profesor de Marketing – ESAN.</li> </ul>
<b>David Allende Quintana</b>	<p>Ingeniero Estadístico de la Universidad Nacional Agraria La Molina.</p> <p>PAE – Business Analytics en ESAN</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de la oficina de Data Scientist en Tottus.</li> <li>- Instructor en Ingeniería analítica en Data Mining Consulting.</li> <li>- Instructor de Ingeniería Analítica en UTEC.</li> <li>- Jefe de la oficina de Data Scientist en Interbank.</li> </ul>
<b>André Chávez Panduro</b>	<p>Ingeniero Estadístico de la Universidad Mayor de San Marcos.</p> <p>Data Science de la pontificia Universidad Javeriana</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analytics Manager en Anheuser-Busch InBev.</li> <li>- Profesor de Modelamiento y Analítica Predictiva de la Universidad del Pacífico.</li> <li>- Profesor de Business Analytics en la Universidad de Lima.</li> <li>- Profesor de Data Science en la universidad Ricardo Palma.</li> </ul>

Fuente: LinkedIn y Directorio de Docentes de ESAN.

Elaboración: Autores de la Tesis.

### 6.1.2.1. Juicio de expertos.

El cuestionario (Ver Anexo III) fue enviado por medio de correo electrónico a cada uno de los jueces previa entrevista en la cual se procedió a explicar el procedimiento y forma de evaluación.

Como preámbulo de evaluación de validez del cuestionario se usaron los siguientes indicadores de medición:

**Tabla 5.6.**

*Indicadores para la medición de juicio experto.*

INDICADORES	
SUFICIENCIA	La redacción del ítem es suficiente para dar a conocer el tema.
PERTINENCIA	El ítem es pertinente en el estudio a realizar.
CLARIDAD	El ítem indicado tiene la suficiente claridad para ser comprendido.

Elaboración: Autores de la Tesis

Y para la evaluación del cuestionario se definió la siguiente escala de medición.

**Tabla 5.7**

*Escala de valores por cada ítem del instrumento.*

ESCALA DE VALORES
1 = Inaceptable 2 = Deficiente 3 = Regular 4 = Bueno 5 = Excelente

Elaboración: Autores de la Tesis

Con todo este preparativo se procedió a realizar el método de evaluación de cuestionarios en la cual se obtuvo los siguientes resultados, primero la ponderación de la evaluación realizada por los jueces (Anexo IV), con la tabla ponderada de los

expertos procedemos a generar el coeficiente de validez de contenido menos el grado de error con ello se obtiene el coeficiente de validez ajustado.

**Tabla 5.8**

*Tabla de resultados de análisis por jueces.*

J1	<b>Eduardo Jesus Ortiz Rodriguez</b>	J4	<b>Walter Martin Palomino Tamayo</b>
J2	<b>Sandor Lukacs de Pereny</b>	J5	<b>David Allende Quintana</b>
J3	<b>Christina Saksanian</b>	J6	<b>André Chávez Panduro</b>

Item	J1	J2	J3	J4	J5	J6	Sx	Mx	CVCi	Pei	CVC
Item01	12	11	7	10	11	12	63	5.250	0.88	0.000021	0.87
Item02	11	13	7	7	13	11	62	4.769	0.79	0.000021	0.79
Item03	6	12	7	10	12	6	53	4.417	0.74	0.000021	0.74
Item04	7	11	13	10	11	7	59	4.538	0.76	0.000021	0.76
Item05	9	13	13	10	13	9	67	5.154	0.86	0.000021	0.86
Item06	11	14	13	10	14	11	73	5.214	0.87	0.000021	0.87
Item07	9	11	7	10	11	9	57	5.182	0.86	0.000021	0.86
Item08	8	15	13	15	15	8	74	4.933	0.82	0.000021	0.82
Item09	9	14	7	14	14	9	67	4.786	0.80	0.000021	0.80
Item10	10	7	14	7	7	10	55	3.929	0.65	0.000021	0.65
Item11	9	8	14	8	8	9	56	4.000	0.67	0.000021	0.67
Item12	10	14	13	14	14	10	75	5.357	0.89	0.000021	0.89
Item13	10	9	7	9	9	10	54	5.400	0.90	0.000021	0.90
Item14	8	15	13	15	15	8	74	4.933	0.82	0.000021	0.82
Item15	10	10	13	10	10	10	63	4.846	0.81	0.000021	0.81
Item16	12	15	7	15	15	12	76	5.067	0.84	0.000021	0.84
Item17	12	11	7	15	11	12	68	4.533	0.76	0.000021	0.76
Item18	11	11	7	12	11	11	63	5.250	0.88	0.000021	0.87
Item19	9	9	7	10	10	10	55	5.500	0.92	0.000021	0.92
Item20	12	11	7	12	12	12	66	5.500	0.92	0.000021	0.92
Item21	10	15	7	8	8	8	56	3.733	0.62	0.000021	0.62
Item22	7	7	7	12	12	12	57	4.750	0.79	0.000021	0.79
Item23	7	11	15	9	9	9	60	4.000	0.67	0.000021	0.67
Item24	11	15	15	15	15	15	86	5.733	0.96	0.000021	0.96
Item25	14	15	15	12	12	12	80	5.333	0.89	0.000021	0.89
Item26	9	15	9	15	15	15	78	5.200	0.87	0.000021	0.87

0.82

Según Hernández Nieto (Pedrosa et. al 2013), se tiene una tabla de valoración de contenido en el cual según la escala se puede considerar la validez de la prueba a ejecutar.

**Tabla 5.9***Tabla de validez de contenidos.*

	Menor que .60, validez y concordancia inaceptables.
	Igual o mayor de .60 y menor igual que .70, validez y concordancia deficientes.
	Mayor que .71 y menor o igual que .80, validez y concordancia aceptables.
	Mayor que .80 y menor o igual que .90, validez y concordancia buenas.
	Mayor que .90, validez y concordancia excelentes.

Con ello podemos conjeturar que la prueba tiene un promedio de 0.82 del coeficiente de validez por lo tanto todo el cuestionario a desarrollar tiene concordancia entre todos sus elementos; pero de igual forma se procedió a realizar un ajuste a las preguntas de una forma semántica para profundizar el nivel de concordancia del test, con ello se muestra la siguiente tabla con refinamiento de estas.

**Tabla 5.10***Refinamiento de ítems según expertos.*

<b>PREGUNTAS PRUEBA PILOTO</b>	<b>PREGUNTAS REFINADAS POR JUICIO EXPERTO</b>
Se tiene como objetivo la digitalización de aquellos procesos susceptibles de ser convertidos en formato digital.	Está de acuerdo con la captura de datos de los pedidos de sus clientes a través de una aplicación de celular, laptop, PC u otros medios electrónicos.
El enfoque se centra en lograr el intercambio de información a través de la digitalización.	Está de acuerdo en compartir información con sus proveedores a través de medios electrónicos, ya sea por celular, Laptop, PC y otros medios electrónicos.

<p>El objetivo es el fortalecimiento de la interconexión entre los diversos procesos mediante el uso de tecnologías digitales.</p>	<p>Está de acuerdo con realizar pedidos de compras desde los sistemas de sus proveedores, ya sea por aplicaciones móviles u otros medios electrónicos.</p>
<p>Se efectúa la recopilación sistemática de volúmenes considerables de datos provenientes de múltiples procesos.</p>	<p>Está de acuerdo en almacenar información de sus ventas diarias en equipos electrónicos, ya sea por PC, laptop u otros sistemas informáticos.</p>
<p>Se impulsa la transformación de los procesos comerciales mediante la adopción de tecnologías como la nube, la movilidad y las plataformas de redes sociales.</p>	<p>Está de acuerdo con realizar ventas a través de WhatsApp y página web.</p>
<p>Se han integrado tecnologías digitales, tales como las redes sociales, la computación en la nube y las tecnologías móviles.</p>	<p>Está de acuerdo con realizar campañas u implementar alguna red social como Facebook, TikTok, Instagram, etc u otra aplicación móvil para potenciar sus ventas.</p>
<p>Las operaciones comerciales están experimentando una transición hacia la plena utilización de tecnologías digitales como la computación en la nube, plataforma móvil y las plataformas de redes sociales.</p>	<p>Está de acuerdo en utilizar equipos móviles para el control de sus inventarios, seguimientos contables y seguimientos de ventas.</p>

Se valoran las innovaciones por encima de cualquier otro factor.	Está de acuerdo con implementar ideas innovadoras para su emprendimiento.
Se enfatiza la inversión en el liderazgo tecnológico y la capacidad de innovación en lugar de depender únicamente de los procesos y servicios tradicionales.	Está de acuerdo con generar nuevas formas de trabajo haciendo uso de la tecnología.
El énfasis recae en la asunción de riesgos.	Está de acuerdo con asumir algún riesgo al momento de implementar alguna idea innovadora que implique tecnología en su negocio.
Hay numerosos colaboradores que manifiestan su interés por asumir riesgos.	Está de acuerdo con recibir de su entorno, familiares, trabajadores o clientes que lo motiven en asumir riesgos.
En el transcurso de los últimos cinco años, ha introducido al mercado diversos productos y servicios novedosos.	Está de acuerdo con generar servicios novedosos o en traer productos novedosos a su negocio.
Se tiene como objetivo incursionar en los mercados antes que la competencia.	Está de acuerdo con ingresar a otros mercados como, preparación de comida, venta de carnes congeladas u otros conceptos distintos antes que su competencia.
Es común que nos adelantemos a los competidores en la presentación de	Se consideran que se encuentran delante de su competencia por lo que ofrece a sus clientes, servicio distinto, atención,

nuevos productos o procedimientos.	precios o en presentar nuevos productos.
Existe el deseo de ser pioneros en los mercados y es una característica prominente.	Usted o su entorno desean ser los primeros en el mercado local.
Se generan nuevas ideas de servicio constantemente.	Está de acuerdo en idear nuevas formas de realizar sus operaciones por medio de ideas innovadoras.
Se encuentra en constante búsqueda de enfoques novedosos para realizar las operaciones.	Utilizan o están de acuerdo en idear nuevas formas de realizar sus operaciones (Control de inventario, Control Contable, etc) por medio de ideas innovadoras.
Existe creatividad en los métodos operativos.	Son creativos en hacer uso de nuevos métodos de atender o brindar sus servicios al público.
Suele desempeñar un rol de vanguardia en el mercado.	Ustedes perciben que son un modelo para otros negocios que se encuentran en su alrededor por sus buenas ideas.
Posee la capacidad de introducir nuevos productos/servicios cada cinco años.	En los últimos 5 años han implementado novedades o generado nuevos servicios a sus clientes.
Las prestaciones de servicio de esta bodega superan a las de sus competidores.	Ustedes perciben que son mejores que el resto de sus competidores.
Las competencias de I+D de esta	Percibimos que, en este negocio, nuestro entorno genera

bodega sobrepasan las de sus competidores.	las mejores ideas en comparación a la de la competencia.
Las aptitudes gerenciales de esta bodega son superiores a las de sus competidores.	Las decisiones y acciones de los dueños del negocio siempre son acertadas.
La rentabilidad de esta bodega excede la de sus competidores.	Percibimos que generamos más ganancia que el resto de nuestros competidores.
La imagen de esta bodega es más favorable que la de sus competidores.	Percibimos que nuestros clientes confían en nuestros servicios y productos porque siempre mostramos una imagen superior al de nuestra competencia.
La ventaja competitiva de esta bodega supera a la de sus competidores.	Percibimos que tenemos una ventaja al competir con nuestros competidores.

Elaboración: Autores de la tesis.

#### **6.1.2.2. Instrumento final.**

Con el feedback de los jueces seleccionados se generó una nueva versión de la encuesta a realizar con la cual se consideró una sección en la cual se explicaba el contexto de las preguntas la cuales estarían directamente ligadas a la estructura del instrumento y luego serían detalladas por cada ítem (Ver Anexo V).

Luego de ello se comenzó a generar la impresión del formulario para realizar la capacitación al equipo encuestador y dar inicio al proceso de recolección de datos juntamente con el estudio del instrumento modelo de mediación moderada (Shehadeh,

M. et Al., 2023).

## 6.2. Procesamiento de datos.

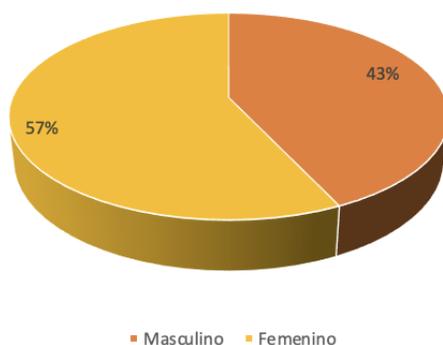
Con la validación de la traducción inversa y el posterior juicio de expertos, se obtiene el instrumento final que es la encuesta con la cual se procedió a la recolección de datos por parte de los encuestadores en las 321 bodegas según el cálculo del diseño muestral.

### 6.2.1. Análisis Univariado.

Las características sociodemográficas de los 250 bodegueros encuestados, con una variación en sus respuestas superior al 3%, nos indican que el 57% de ellos son mujeres y el 43% hombres, las edades por lo general pueden fluctuar entre los 26 y 58 años y el 90% de ellos tiene secundaria completa y estudios técnicos como grado de instrucción.

**Figura 5.3**

*Distribución del género de los bodegueros encuestados.*



Elaboración: Autores de esta tesis.

**Tabla 5.11**

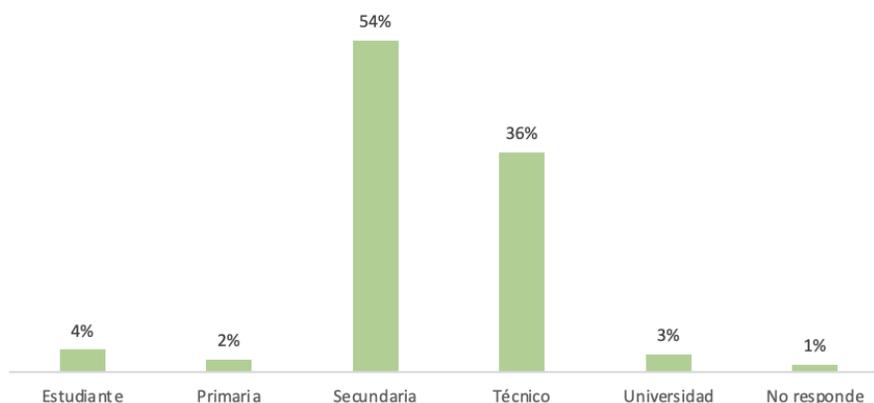
*Edad declarada por los encuestados.*

Variables	Nro. Encuestas	Promedio	Desviación estándar	Mínimo	Máximo	Límite Inf	Límite Sup
Edad	250	42.24	15.93	17	80	26.31	58.17

Elaboración: Autores de esta tesis.

**Figura 5.4**

*Grado de instrucción declarado de los bodegueros encuestados*

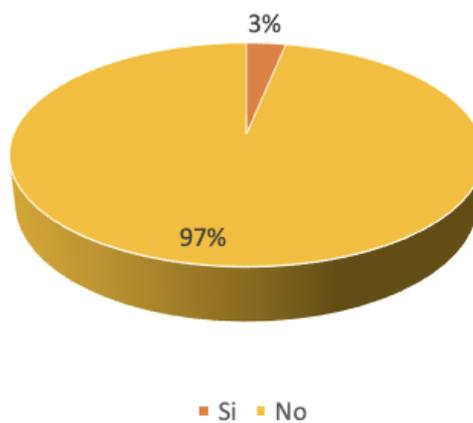


Elaboración: Autores de esta tesis.

Respecto al marco jurídico del bodeguero, el 3% de los encuestados declara pertenecer a la asociación de bodegueros y un 9% de ellos conocer la ley del bodeguero.

**Figura 5.5**

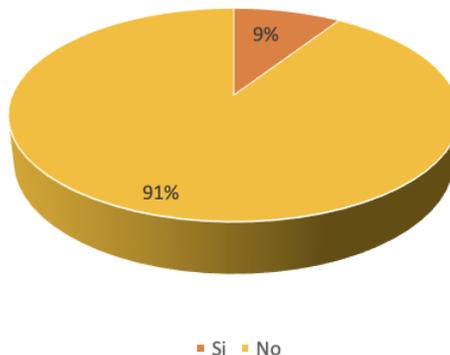
*Respuesta de los bodegueros encuestados por su afiliación a la Asociación de Bodegueros.*



Elaboración: Autores de esta tesis.

**Figura 5.6**

*Respuesta de los bodegueros encuestados por su conocimiento de la Ley del Bodeguero.*



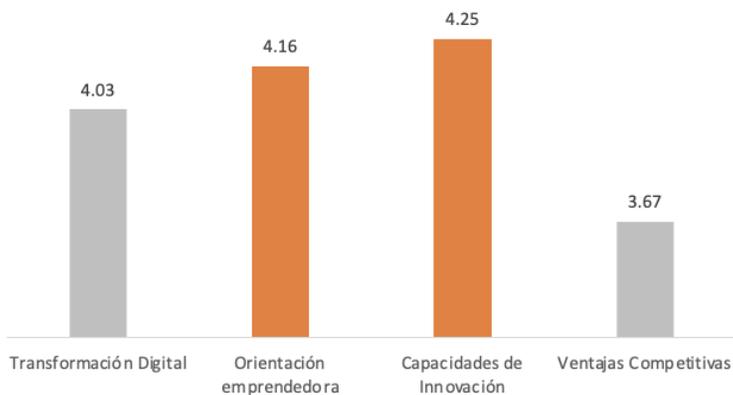
Elaboración: Autores de esta tesis.

Según el modelo teórico, las preguntas de percepción que van de la 1 a la 7 representan la dimensión de transformación digital, las que van desde la 8 hasta la 15 representan la dimensión de orientación emprendedora, desde la 16 hasta la 21 representan la dimensión de capacidades de innovación y las preguntas entre la 22 y la 26 representan la dimensión de ventajas competitivas.

Las dimensiones con mayor valoración por los encuestados son orientación emprendedora y capacidades de Innovación.

**Figura 5.7**

*Percepción general del encuestado.*

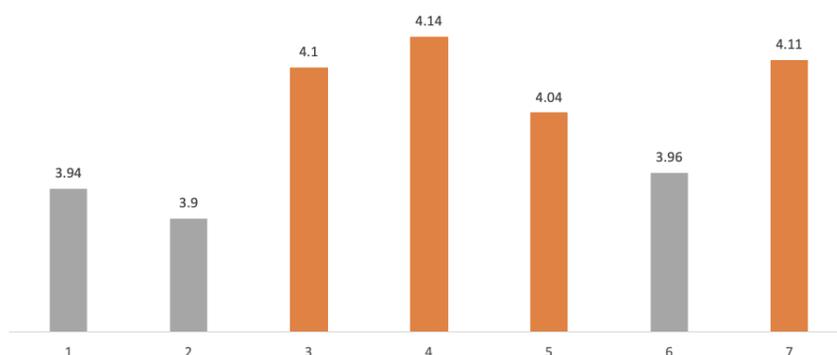


Elaboración: Autores de esta tesis.

En la dimensión de transformación digital, las preguntas 3, 4, 5 y 7 registran una mayor valoración por los encuestados; preguntas relacionadas al almacenamiento de datos de la bodega, solicitud de mercadería y generación de ventas a través de medios electrónicos y digitales como los celulares y las redes sociales.

**Figura 5.8**

*Percepción general del encuestado en la dimensión de transformación digital.*

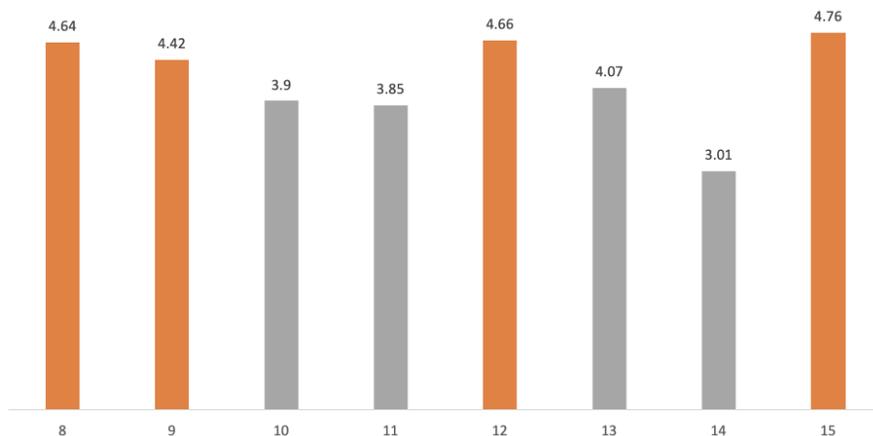


Elaboración: Autores de esta tesis.

En la dimensión de orientación emprendedora, las preguntas 8, 9, 12 y 15 registran una mayor valoración por los encuestados; preguntas relacionadas a la innovación a partir del uso de tecnología, nuevas formas de trabajar, los servicios novedosos y destacar como primeros en el mercado local.

**Figura 5.9**

*Percepción general del encuestado en la dimensión de orientación emprendedora.*

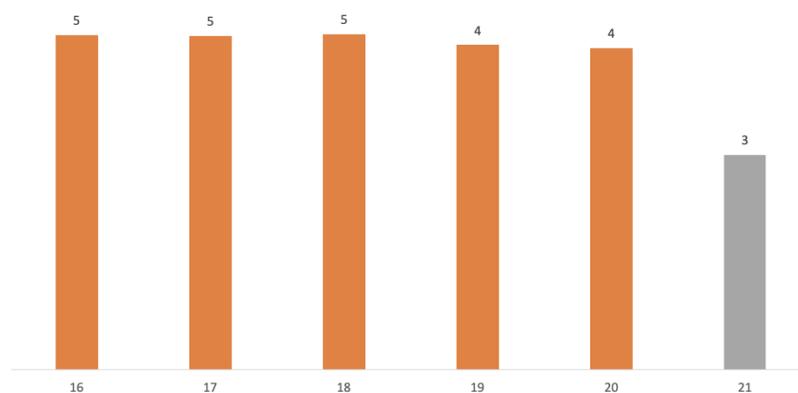


Elaboración: Autores de esta tesis.

En la dimensión de capacidades de innovación, todas las preguntas registran una alta valoración por los encuestados; salvo la pregunta 21 que hace referencia a ser mejores respecto a la competencia.

**Figura 5.10**

*Percepción general del encuestado en la dimensión de capacidades de innovación.*



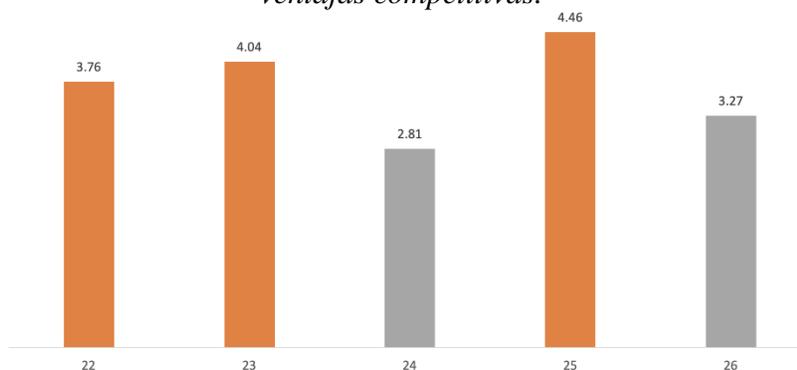
Elaboración: Autores de esta tesis.

En la dimensión de ventajas competitivas, las preguntas 22, 23 y 25 registran una mayor valoración por los encuestados; preguntas relacionadas decisiones acertadas en la

dirección del negocio, confianza por parte del cliente y mejores ideas que las de la competencia.

**Figura 5.11**

*Percepción general del encuestado en la dimensión de ventajas competitivas.*



Elaboración: Autores de esta tesis.

## 6.2.2. Análisis factorial.

### 6.2.2.1. Análisis factorial exploratorio (AFE).

Se procederá a realizar un AFE para cada una de las dimensiones teóricas Transformación Digital (TD), Orientación emprendedora (OE), Capacidad de Innovación (CI) y Ventaja Competitiva (VC) con sus respectivas variables o preguntas.

**Figura 5.12**

AFE para la dimensión teórica TD

#### Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.916
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1758.482
	gl	21
	Sig.	<.001

#### Varianza total explicada

Componente	Total	Autovalores iniciales		Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
		% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	5.061	72.293	72.293	5.061	72.293	72.293
2	.544	7.769	80.062			
3	.378	5.395	85.457			
4	.334	4.766	90.223			
5	.288	4.117	94.341			
6	.217	3.094	97.435			
7	.180	2.565	100.000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.936	7

**Figura 5.13**  
AFE para la dimensión teórica OE

**Prueba de KMO y Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.708
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	890.257
	gl	28
	Sig.	<.001

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3.079	38.482	38.482	3.079	38.482	38.482	2.364	29.550	29.550
2	1.432	17.895	56.377	1.432	17.895	56.377	1.876	23.452	53.002
3	1.090	13.623	70.000	1.090	13.623	70.000	1.360	16.998	70.000
4	.736	9.203	79.203						
5	.617	7.719	86.921						
6	.466	5.822	92.744						
7	.449	5.613	98.357						
8	.131	1.643	100.000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.692	8

Elaboración: Autores de esta tesis.

**Figura 5.14**  
AFE para la dimensión teórica CI

**Prueba de KMO y Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.679
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	457.640
	gl	15
	Sig.	<.001

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2.559	42.657	42.657	2.559	42.657	42.657	1.890	31.499	31.499
2	1.103	18.379	61.035	1.103	18.379	61.035	1.772	29.536	61.035
3	.957	15.957	76.992						
4	.627	10.443	87.435						
5	.427	7.124	94.560						
6	.326	5.440	100.000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.630	6

Elaboración: Autores de esta tesis.

**Figura 5.15**  
AFE para la dimensión teórica VC

**Prueba de KMO y Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.745
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	569.037
	gl	10
	Sig.	<.001

**Varianza total explicada**

Componente	Total	Autovalores iniciales		Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
		% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2.824	56.477	56.477	2.824	56.477	56.477
2	.892	17.839	74.316			
3	.603	12.050	86.366			
4	.421	8.418	94.784			
5	.261	5.216	100.000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.796	5

Elaboración: Autores de esta tesis.

De las figuras anteriores, se obtiene la siguiente tabla resumen:

**Tabla 5.12**

Resumen de resultados para cada dimensión teórica

Dimensión	Preguntas	KMO	Bartlett	VTE	Cronbach
TD	P1 - P7	0.916	< 0.001	1 - 72%	0.936
OE	P8 - P15	0.708	< 0.001	3 - 70%	0.692
CI	P16 - P21	0.679	< 0.001	2 - 61%	0.630
VC	P22 - P26	0.745	< 0.001	1 - 56%	0.796

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se puede observar de la tabla anterior, las dimensiones OE y CI necesitan de más factores para representar un mayor porcentaje de la totalidad de la varianza, por lo tanto, se procederá a reducir las variables en dichas dimensiones.

De la dimensión OE, basados en la matriz de componentes rotados (método de rotación ortogonal VARIMAX), se reduce a las variables o preguntas 9, 10 y 11:

**Figura 5.16**  
Matriz de componente rotado para la dimensión OE

	Componente		
	1	2	3
P8	.156	.819	.124
P9	.618	.475	.145
P10	.937	.099	.045
P11	.928	.037	.024
P12	.268	.471	.514
P13	.319	.154	.643
P14	-.212	-.065	.802
P15	.010	.848	-.016

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.<sup>a</sup>

Elaboración: Autores de esta tesis.

Con esta reducción, se procede con un nuevo AFE para las preguntas reducidas de esta dimensión:

**Figura 5.17**  
AFE para la dimensión OE con reducción de variables:

**Prueba de KMO y Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.628
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	543.986
	gl	3
	Sig.	<.001

**Varianza total explicada**

Componente	Total	Autovalores iniciales		Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
		% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2.286	76.208	76.208	2.286	76.208	76.208
2	.577	19.217	95.425			
3	.137	4.575	100.000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.843	3

Elaboración: Autores de esta tesis.

De la dimensión CI, basados en la matriz de componentes rotados (método de rotación ortogonal VARIMAX), se reduce a las variables o preguntas 9, 10 y 11:

**Figura 5.18**  
Matriz de componente rotado para la dimensión CI

	Componente	
	1	2
P16	.871	.086
P17	.829	.177
P18	.437	.644
P19	.365	.642
P20	.196	.764
P21	-.286	.568

Método de extracción: análisis de componentes principales.  
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.<sup>a</sup>

Elaboración: Autores de esta tesis.

Con esta reducción, se procede con un nuevo AFE para las preguntas reducidas de esta dimensión:

**Figura 5.19**  
AFE para la dimensión CI con reducción de variables:

Prueba de KMO y Bartlett						
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo					.659	
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado			193.122		
	gl			3		
	Sig.			<.001		

Varianza total explicada						
Componente	Total	Autovalores iniciales		Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
		% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	1.917	63.896	63.896	1.917	63.896	63.896
2	.636	21.210	85.106			
3	.447	14.894	100.000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.711	3

Elaboración: Autores de esta tesis.

De las figuras anteriores, se obtiene la siguiente tabla resumen:

**Tabla 5.13**

Resumen de resultados para cada dimensión teórica con  
reducción de variables

Dimensión	Preguntas	KMO	Barlett	VTE	Cronbach
TD	P1 - P7	0.916	< 0.001	1 - 72%	0.936
OE	P9, P10 y P11	0.628	< 0.001	1 - 76%	0.843
CI	P18, P19 y P20	0.659	< 0.001	1 - 64%	0.711
VC	P22 - P26	0.745	< 0.001	1 - 56%	0.796

Elaboración: Autores de esta tesis.

Luego procedemos a identificar las variables en cada dimensión con la  
reducción de variables:

**Figura 5.20**

Cargas Factoriales con variables reducidas:

**Matriz de componente<sup>a</sup>**

	Componente		
	1	2	3
P1	.821	-.088	-.008
P2	.802	-.132	-.044
P3	.853	-.163	-.063
P4	.866	-.160	-.168
P5	.790	-.087	-.168
P6	.789	-.061	-.224
P7	.799	-.048	-.170
P9	.743	-.041	.005
P10	.752	-.254	.030
P11	.689	-.238	.041
P18	.424	.394	.629
P19	.580	.218	.312
P20	.429	.323	.556
P22	.314	.734	-.140
P23	.147	.727	.057
P24	.191	.750	-.427
P25	.190	.567	.255
P26	-.033	.756	-.427

Método de extracción: análisis de  
componentes principales.

a. 3 componentes extraídos.

Elaboración: Autores de esta tesis.

**6.2.2.2. Análisis de Mediación Moderada.**

Cálculo de nuevas variables TD, OE, CI y VC:

TD	OE	CI	VC
5.000	5.000	4.655	3.575
5.000	4.279	4.384	5.000
4.441	3.603	5.000	4.549
4.719	5.000	5.000	5.000
4.721	4.419	5.000	4.154
3.298	4.279	5.000	5.000
3.879	2.161	3.004	4.171
5.000	4.651	4.653	3.117
4.719	4.279	3.694	3.423
5.000	2.161	5.000	5.000
4.439	3.581	5.000	5.000
1.000	2.279	5.000	4.549
3.846	3.581	4.384	3.694
4.718	5.000	5.000	4.117
5.000	3.581	5.000	4.154
4.718	5.000	4.384	5.000
1.000	1.000	2.996	4.117

**Análisis Modelo 8:**

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
 Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 8  
 Y : VC  
 X : TD  
 M : OE  
 W : CI

Sample  
 Size: 321

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
 OE

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.7230	.5228	.7975	115.7475	3.0000	317.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-.9132	.6357	-1.4366	.1518	-2.1639	.3375
TD	1.2359	.1925	6.4194	.0000	.8571	1.6147
CI	.5294	.1495	3.5408	.0005	.2352	.8236
Int_1	-.1261	.0423	-2.9824	.0031	-.2093	-.0429

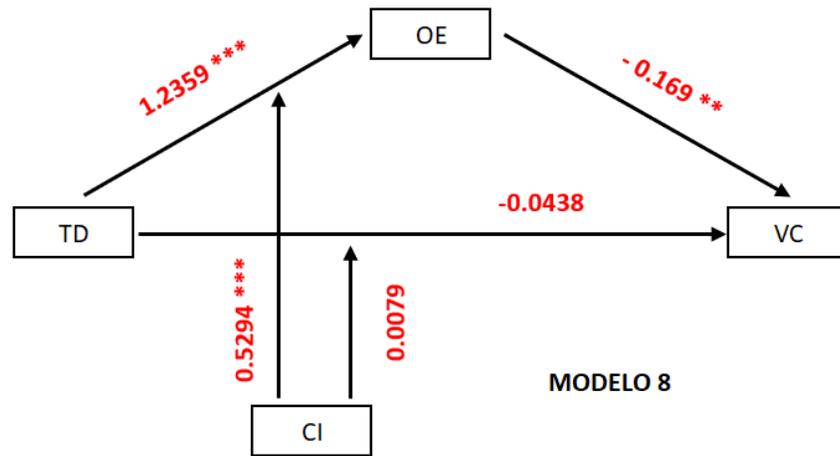
OUTCOME VARIABLE:  
VC

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.3279	.1075	.9831	9.5172	4.0000	316.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.5813	.7081	3.6453	.0003	1.1880	3.9745
TD	.0438	.2272	.1928	.8472	-.4033	.4909
OE	-.1690	.0624	-2.7098	.0071	-.2917	-.0463
CI	.3700	.1693	2.1858	.0296	.0370	.7030
Int_1	.0079	.0476	.1663	.8680	-.0858	.1016



### Análisis Modelo 7:

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com  
 Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 7  
 Y : VC  
 X : TD  
 M : OE  
 W : CI

Sample  
 Size: 321

OUTCOME VARIABLE:  
 OE

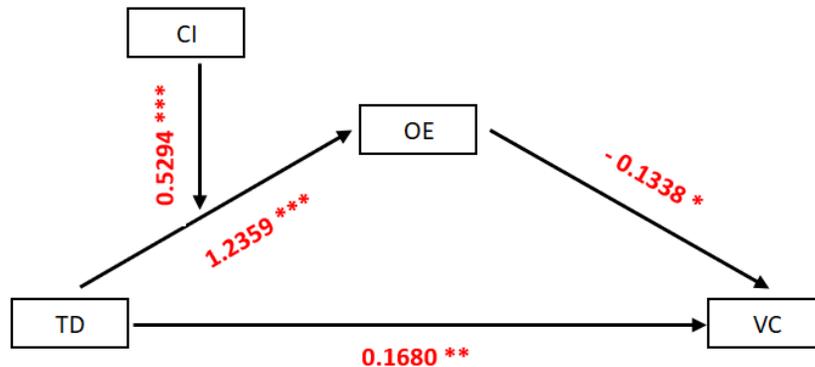
Model Summary							
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p	
.7230	.5228	.7975	115.7475	3.0000	317.0000	.0000	

Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	-.9132	.6357	-1.4366	.1518	-2.1639	.3375	
TD	1.2359	.1925	6.4194	.0000	.8571	1.6147	
CI	.5294	.1495	3.5408	.0005	.2352	.8236	
Int_1	-.1261	.0423	-2.9824	.0031	-.2093	-.0429	

OUTCOME VARIABLE:  
 VC

Model Summary							
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p	
.1465	.0215	1.0711	3.4896	2.0000	318.0000	.0317	

Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	3.7616	.2146	17.5281	.0000	3.3394	4.1838	
TD	.1680	.0641	2.6202	.0092	.0419	.2942	
OE	-.1338	.0638	-2.0970	.0368	-.2594	-.0083	



MODELO 7

## CAPITULO VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Del estudio realizado por el Proyecto Digital (2022), se identificó que en un mayor porcentaje las bodegas son administradas por mujeres, de la misma forma, de acuerdo con la encuesta realizada a los 250 bodegueros en lima oeste, como característica sociodemográfica, se ha hallado que el 57% son mujeres. También en este estudio se encontró que el 82% de los bodegueros tenía una edad promedio entre 25 y 59 años, de igual forma, como resultado de la encuesta realizada, se encontró que los bodegueros de los distritos encuestados tienen un promedio de 42 años de edad. Asimismo, de la encuesta realizada, se ha identificado que el 54% de los bodegueros encuestados cuenta con grado de instrucción secundaria y un 36% técnico, por el contrario de estudio realizado por Proyecto Digital (2022), que indica un hallazgo del 95.4% de los bodegueros, cuenta con grado de instrucción básica (secundaria). Finalmente, de los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los bodegueros de la zona oeste, se ha identificado un reducido porcentaje respecto al conocimiento de la Ley del Bodeguero y la Asociación de bodegueros del Perú, y por tanto, desconocer los beneficios que estos podrían aportarles a su negocio.

De acuerdo a la literatura encontrada, dada la coyuntura generada por el COVID 19, muchos de los comercios minoristas, entre ellos las bodegas, se vieron en la necesidad de adoptar improvisadamente el uso de ciertas herramientas digitales para continuar con la atención de su público y mantener activo su negocio, es así que, del total de bodegueros encuestados, valoraron más el desarrollo de la transformación digital como una variable que influye sobre la orientación emprendedora y que este puede influir directamente en asumir riesgos de su utilización siempre y cuando lo vean completamente pertinentes; es por ello que podemos explicar que herramientas como el YAPE tuvo una rápida adopción en estos

negocios por su utilización comprobada y que cuente en este momento con un nivel de aceptación positivo ya que se comprobó su utilidad en estos tipos de negocio; pero esto también nos indica que no solo una herramienta digital por si sola (no comprobada) para percepción de los bodegueros sienta que sea muy relativa para que sea considerado como una ventaja competitiva ya que este obtiene un nivel estadístico de 0.16 en contraste directo de la influencia que se tiene sobre las transformación digital pueda afectar positivamente a la orientación emprendedora con un nivel estadístico de 1.24.

Otro resultado que podemos mostrar es que la orientación emprendedora como tal no ejerce un efecto mediador entre la transformación digital y la ventaja competitiva ya que este tiene un efecto negativo con relación la ventaja competitiva esto se puede atribuir que los dueños de negocio no adoptan tan fácilmente una tecnología y lo asuman como que este pueda generar una ventaja competitiva.

Por otro lado si existe una relación positiva entre la capacidad de innovación que pueda contribuir como un agente moderador en el cual toda contribución innovadora que tenga como consecuencia una transformación digital tendrá un impacto positivo a la orientación emprendedora, es por ello que podemos encontrar con mayor frecuencia el uso de plataforma digitales para promocionar estos tipos de negocios como lo son las redes sociales; pero aún bajo la percepción de los bodegueros estos no lo consideran necesariamente como una ventaja competitiva ante el resto de sus competidores.

Según un estudio realizado por Mckinsey (2018), las transformaciones digitales llevadas a cabo dentro de una organización requieren de nuevos comportamientos y cambios culturales para poder tener éxito. Es decir, no resulta suficiente con la utilización o inversión en tecnología sino más bien hace falta contar con empleados comprometidos y arriesgados los

cuales se pueden apoyar en estrategias de orientación emprendedora. Pues, la orientación emprendedora tal como es definida por Knight (1997) se entiende como la inclinación de los miembros de una organización por participar de forma proactiva e innovadora dentro de sus labores diarias para alcanzar objetivos estratégicos y lograr mejorar su desempeño.

Si bien el resultado señala que la relación de la orientación emprendedora no impacta de forma positiva a la ventaja competitiva no significa que no sea relevante para la transformación digital, por el contrario al tener una relación positiva importante la orientación puede impulsar la transformación digital en los negocios, con la definición realizada por Knight (1997) coincide con las actitudes que una organización debe contar para poder impulsar nuevos procesos y servicios que generen valor en el negocio.

## CAPITULO VIII. CONCLUSIONES

### 8.1. Conclusiones.

La presente investigación nos indica que si existe una relación positiva entre la transformación digital y la ventaja competitiva pero que este no toma una ponderación suficiente para considerarla fuerte ya que este obtiene un valor estadístico de 0.16 lo cual nos podría indicar que la adopción de tecnologías no probadas o nuevas sean consideradas directamente como una ventaja competitiva.

Por otro lado también demostramos que si existe una relación positiva solida entre la transformación digital y la orientación emprendedora, podríamos afirmar que estadísticamente la transformación digital si puede impactar positivamente en los emprendedores para asumir algunos riesgos en su adopción pero estos como tal no consideran que sea suficiente como una ventaja competitiva ya que no existe una relación positiva entre la orientación emprendedora y la ventaja competitiva, esto podría atribuirse a la falta de cultivar una cultura de planificación estrategia en base a procesos de transformación digital y sus bondades positivas en la adopción de esta como ventaja competitiva; por lo tanto la orientación emprendedora no tendría un papel relevante como mediador entre la transformación digital y la ventaja competitiva.

Otra relación no muy sustentable es entre la capacidad innovación y su efecto directo entre la transformación digital y la ventaja competitiva por lo tanto no sería considerado como una relación sustentable para ser considerado dentro del modelo.

Pero en cambio la relación entre la capacidad innovadora y su efecto directo entre la transformación digital y la orientación emprendedora es fuerte para que este impulse la adopción de tecnologías es fuerte, bajo la perspectiva del bodeguero sienten que la creación de nuevas tecnologías que apoyen a su negocios son considerados como positivos; pero

lamentablemente bajo una carencia de estrategia y adopción al riesgo en base al uso de tecnologías no sería considerado ya que no lo asumen como una ventaja competitiva y que este pueda generar retribuciones positivas en su negocio.

La principal contribución de la presente investigación consiste en evaluar si el marco teórico realizado en Jordania, el cual analiza los efectos positivos de la transformación digital en la economía del país, es adaptable al contexto de las bodegas de Lima.

Si bien es cierto todo el modelo utilizado no puede ser aplicado para explicar la competitividad de las bodegas parte de ella si tuviera utilidad en el contexto estudiado. Es importante destacar que, de las cuatro variables estudiadas, tres de ellas guardan una relación que podrían explicar la competitividad dentro de esta clase de organizaciones.

El resultado de la prueba del modelo en el ámbito de los servicios confirma que hay una relación positiva de la transformación digital respecto a la ventaja competitiva, y la orientación emprendedora puede reforzar la transformación digital y que esta como tal tenga un efecto de crecimiento y consolidación. Es decir, los cambios que se realizan a nivel de transformación digital refuerzan las actitudes de la orientación emprendedora y estas a su vez mejora la forma en la cual se usa la tecnología en los negocios, con este estudio no se puede afirmar que esta relación genere ventajas competitivas, pero si podemos indicar que la mejora que se pueda dar en la transformación digital tendrá un efecto directo en las ventajas competitivas del negocio. Teniendo en cuenta esto se debe de educar sobre las ventajas y bondades de la adopción de tecnologías a los modelos de negocio.

Los hallazgos de esta investigación coinciden de alguna manera con las declaraciones del director de la asociación de bodegueros, quien indicó en una entrevista documentada que el bodeguero no entiende las herramientas digitales como potenciadores de competencia, y las

considera netamente como medios para realizar sus transacciones comerciales, la educación en las ventajas que se pueden alcanzar con este tipo de avances es clave para alcanzar el vínculo que generará valor a los negocios.

Es importante comprender el papel del emprendedor en estos negocios, por la presente investigación se observa que la principal forma de incrementar y fortalecer la transformación digital a las bodegas es incorporando estas herramientas y capacidades al emprendedor o bodeguero.

## **8.2. Implicancias prácticas.**

Como parte del estudio de bodegas encuestadas, en particular sobre la atención se estima que 57% de ellos son mujeres y el 43% hombres. Esta información confirma el estudio de Ipsos (2020) donde también se indicaba que el género femenino tenía una presencia dentro de la atención de esta clase de establecimientos. Es importante resaltar que según el estudio del INEI (2022), en el Perú del 2021 aún existía una brecha digital de aproximadamente del 3% por lo que resulta importante concentrar los esfuerzos y orientar las estrategias hacia el género que más participación tiene dentro de las bodegas que sería el femenino. Hay que recordar que el estudio de este trabajo fue realizado en el ámbito urbano por lo que la aplicación de este en el ámbito rural debería de considerar la brecha digital que se extiende hasta el 10%.

El estudio muestra que es importante la aplicación de un proceso de transformación digital para lograr efectos positivos en la competitividad de una organización como puede ser el caso de las bodegas, a su vez es tan importante fortalecer estas practicas de transformación digital con la orientación emprendedora a fin de conseguir mayor evolución y formas nuevas de manejar los negocios.

Una empresa con alcance de consumo masivo puede utilizar esta investigación como

punto de partida para su contacto con los bodegueros, con dinámicas que demuestren desde un inicio la utilidad de las herramientas digitales a los bodegueros y que estos adopten de forma auténtica estas tecnologías, las utilicen e influencien para mejorar funcionalidades y aplicaciones, la participación de los emprendedores en el desarrollo de tecnologías aplicadas al negocio es crucial para poder generar herramientas que brinden valor a los emprendimientos y negocios a los cuales se encuentren dirigidos

### **8.3. Limitaciones de la investigación.**

El presente estudio solo se realizó en determinados sectores de Lima, por lo que para un estudio más completo se recomendaría abarcar una población más grande.

La información que se obtiene referente a las bodegas y comercios minoristas en el Perú es muy limitada.

La escasa información que se puede obtener de las bodegas se debe a que muchas de ellas se encuentran en calidad de informal.

Los modelos de transformación digital para Mypes y Pymes aún se encuentran en proceso de maduración, esto genera una desviación alta entre la realidad de la gran organización frente a este tipo de organizaciones.

Al utilizar la escala de Likert en las encuestas, se puede correr el riesgo que para un determinado encuestado un valor no necesariamente representa lo mismo que para el otro. Es decir, por ejemplo, el valor 4 de dicha escala corresponde a 'De acuerdo' sin embargo no necesariamente se guarde o se tenga la misma relación con otro encuestado por ser altamente subjetivo.

### **8.4. Futuras investigaciones.**

-Se recomienda evaluar bodegas de los otros sectores de la ciudad de Lima, como Lima Norte o Lima Centro.

- Se recomienda analizar los resultados por sectores para determinar las similitudes y diferencias entre los mismos respecto a la transformación digital.
- Se recomienda evaluar la contribución y el impacto del Estado en estos tipos de comercios.
- Se recomienda adaptar otras dimensiones que sean identificables en emprendimiento peruano que brinden mayor certeza al modelo en la realidad local.

## ANEXOS

### I. CUESTIONARIO DEL MODELO DE MEDIACIÓN MODERADA.

Nro. de encuesta: \_\_\_\_\_

Distrito: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Buenos días, soy encuestadora de la empresa MISD Solutions y estoy apoyando en la elaboración de una investigación de la universidad ESAN, el estudio es acerca de la percepción de los dueños, administradores o encargados de las bodegas respecto a la digitalización, valoramos su opinión y aseguramos que su identidad se mantendrá en el anonimato y la confidencialidad de sus respuestas.

¿Nos podría dar su consentimiento para realizale unas preguntas? (Si / No)

*Si la respuesta al consentimiento es afirmativa continuar con la encuesta, de lo contrario la encuesta ha culminado.*

En esta bodega, ¿cuál es su opinión respecto a los siguientes enunciados?

Donde: 1= Muy en desacuerdo / 3 = No estoy seguro / 5 = Muy de acuerdo

Nro	Enunciado	1	2	3	4	5
1	Se tiene como objetivo la digitalización de aquellos procesos susceptibles de ser convertidos en formato digital.					
2	El enfoque se centra en lograr el intercambio de información a través de la digitalización.					
3	El objetivo es el fortalecimiento de la interconexión entre los diversos procesos mediante el uso de tecnologías digitales.					
4	Se efectúa la recopilación sistemática de volúmenes considerables de datos provenientes de múltiples procesos.					
5	Se impulsa la transformación de los procesos comerciales mediante la adopción de tecnologías como la nube, la movilidad y las plataformas de redes sociales.					
6	Se han integrado tecnologías digitales, tales como las redes sociales, la computación en la nube y las tecnologías móviles.					
7	Las operaciones comerciales están experimentando una transición hacia la plena utilización de tecnologías digitales como la computación en la nube, plataforma móvil y las plataformas de redes sociales.					
8	Se valoran las innovaciones por encima de cualquier otro factor.					
9	Se enfatiza la inversión en el liderazgo tecnológico y la capacidad de innovación en lugar de depender únicamente de los procesos y servicios tradicionales.					
10	El énfasis recae en la asunción de riesgos.					
11	Hay numerosos colaboradores que manifiestan su interés por asumir riesgos.					

12	En el transcurso de los últimos cinco años, ha introducido al mercado diversos productos y servicios novedosos.					
13	Se tiene como objetivo incursionar en los mercados antes que la competencia.					
14	Es común que nos adelantemos a los competidores en la presentación de nuevos productos o procedimientos.					
15	Existe el deseo de ser pioneros en los mercados y es una característica prominente.					
16	Se generan nuevas ideas de servicio constantemente.					
17	Se encuentra en constante búsqueda de enfoques novedosos para realizar las operaciones.					
18	Existe creatividad en los métodos operativos.					
19	Suele desempeñar un rol de vanguardia en el mercado.					
20	Posee la capacidad de introducir nuevos productos/servicios cada cinco años.					
21	Las prestaciones de servicio de esta bodega superan a las de sus competidores.					
22	Las competencias de I+D de esta bodega sobrepasan las de sus competidores.					
23	Las aptitudes gerenciales de esta bodega son superiores a las de sus competidores.					
24	La rentabilidad de esta bodega excede la de sus competidores.					
25	La imagen de esta bodega es más favorable que la de sus competidores.					
26	La ventaja competitiva de esta bodega supera a la de sus competidores.					

Muchas gracias por sus respuestas,

Agradeceríamos mucho que nos pueda compartir su nombre para fines administrativos de nuestra empresa.

Nombres y apellidos del encuestado: \_\_\_\_\_

## II. MATRIZ DE CORRELACIÓN – ANALISIS FACTORIAL EXPLORATORIO (PRUEBA PILOTO)

ANALISIS FACTORIAL EXPLORATORIO – MATRIZ DE CORRELACIÓN.



### III. HERRAMIENTA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

#### EVALUACIÓN DE LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

##### JUICIO DE EXPERTOS

PROGRAMA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MBA TP71

TÍTULO DE TESIS MODELO DE COMPETITIVIDAD DIGITAL EN LAS BODEGAS DE LOS DISTRITOS DE MIRAFLORES, SAN BORJA, SAN LUIS, SANTIAGO DE SURCO Y SURQUILLO

Evaluador	
Fecha	

DEFINICIÓN DEL INDICADOR	
SUFICIENCIA	¿El ítem redactado es suficiente con el tema que estamos buscando evaluar?
PERTINENCIA	¿El ítem es pertinente incluirlo en el tema que estamos buscando evaluar?
CLARIDAD	¿El ítem está redactado con la claridad necesaria para el nivel de conocimiento de la población objetivo?

Instrucciones	Evalúe cada uno de los 26 ítems según los 4 indicadores antes descritos marcando con una "X" según la escala de valoración presentada. Si tuviera algún comentario u observación, favor anotarlo en la celda correspondiente.
---------------	---

ESCALA DE VALORES	
1 = Inaceptable 2 = Deficiente 3 = Regular 4 = Bueno 5 = Excelente	

DIMENSIÓN	ÍTEM	INDICADORES GENERALES	OBSERVACIONES	1 Inaceptable	2 Deficiente	3 Regular	4 Bueno	5 Excelente
TRANSFORMACIÓN DIGITAL (Se entiende por digital al uso de herramientas electrónicas ya sea, computadoras, laptops, equipos móviles como smartphones u otros equipos que permitan la captura o transferencia de información)	Se tiene como objetivo la digitalización de aquellos procesos susceptibles de ser convertidos en formato digital.	SUFICIENCIA						
		PERTINENCIA						
		CLARIDAD						
	El enfoque se centra en lograr el intercambio de información a través de la digitalización.	SUFICIENCIA						
		PERTINENCIA						
		CLARIDAD						
	El objetivo es el fortalecimiento de la interconexión entre los diversos procesos mediante el uso de tecnologías digitales.	SUFICIENCIA						
		PERTINENCIA						
		CLARIDAD						
	Se efectúa la recopilación sistemática de volúmenes considerables de datos provenientes de múltiples procesos.	SUFICIENCIA						
		PERTINENCIA						
		CLARIDAD						
	Se impulsa la transformación de los procesos comerciales mediante la adopción de tecnologías como la nube, la movilidad y las plataformas de redes sociales.	SUFICIENCIA						
		PERTINENCIA						
		CLARIDAD						
Se han integrado tecnologías digitales, tales como las redes sociales, la computación en la nube y las tecnologías móviles.	SUFICIENCIA							
	PERTINENCIA							
	CLARIDAD							
Las operaciones comerciales están experimentando una transición hacia la plena utilización de tecnologías digitales como la computación en la nube, plataforma móvil y las plataformas de redes sociales.	SUFICIENCIA							
	PERTINENCIA							
	CLARIDAD							

<b>ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA</b> (Se entiende por orientación emprendedora a los dueños o personal que trabajan en el local sobre sus comportamientos innovadores, proactivos y de asumir riesgos como esfuerzos del emprendimiento que lleven al éxito)	Se valoran las innovaciones por encima de cualquier otro factor.	SUFICIENCIA						
		PERTINENCIA						
		CLARIDAD						
	Se enfatiza la inversión en el liderazgo tecnológico y la capacidad de innovación en lugar de depender únicamente de los procesos y servicios tradicionales.	SUFICIENCIA						
		PERTINENCIA						
		CLARIDAD						
	El énfasis recae en la asunción de riesgos.	SUFICIENCIA						
		PERTINENCIA						
		CLARIDAD						
	Hay numerosos colaboradores que manifiestan su interés por asumir riesgos.	SUFICIENCIA						
		PERTINENCIA						
		CLARIDAD						
En el transcurso de los últimos cinco años, ha introducido al mercado diversos productos y servicios novedosos.	SUFICIENCIA							
	PERTINENCIA							
	CLARIDAD							
Se tiene como objetivo incursionar en los mercados antes que la competencia.	SUFICIENCIA							
	PERTINENCIA							
	CLARIDAD							
Es común que nos adelantemos a los competidores en la presentación de nuevos productos o procedimientos.	SUFICIENCIA							
	PERTINENCIA							
	CLARIDAD							
Existe el deseo de ser pioneros en los mercados y es una característica prominente.	SUFICIENCIA							
	PERTINENCIA							
	CLARIDAD							
<b>CAPACIDADES DE INNOVACIÓN</b> (Se entiende por capacidades de innovación sobre la capacidad del negocio en innovar utilizando nuevos procedimientos o herramientas tecnológicas)	Se generan nuevas ideas de servicio constantemente.	SUFICIENCIA						
		PERTINENCIA						
		CLARIDAD						
	Se encuentra en constante búsqueda de enfoques novedosos para realizar las operaciones.	SUFICIENCIA						
		PERTINENCIA						
		CLARIDAD						
	Existe creatividad en los métodos operativos.	SUFICIENCIA						
		PERTINENCIA						
		CLARIDAD						
	Suele desempeñar un rol de vanguardia en el mercado.	SUFICIENCIA						
		PERTINENCIA						
		CLARIDAD						
Posee la capacidad de introducir nuevos productos/servicios cada cinco años.	SUFICIENCIA							
	PERTINENCIA							
	CLARIDAD							
Las prestaciones de servicio de esta bodega superan a las de sus competidores.	SUFICIENCIA							
	PERTINENCIA							
	CLARIDAD							
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b> (Se entiende por ventaja competitiva sobre la capacidad que tiene un negocio sobre el resto en diferentes aspectos, como opera, sus productos, sus servicios, su atención, etc.)	Las competencias de I+D de esta bodega sobrepasan las de sus competidores.	SUFICIENCIA						
		PERTINENCIA						
		CLARIDAD						
	Las aptitudes gerenciales de esta bodega son superiores a las de sus competidores.	SUFICIENCIA						
		PERTINENCIA						
		CLARIDAD						
	La rentabilidad de esta bodega excede la de sus competidores.	SUFICIENCIA						
		PERTINENCIA						
		CLARIDAD						
	La imagen de esta bodega es más favorable que la de sus competidores.	SUFICIENCIA						
		PERTINENCIA						
		CLARIDAD						
La ventaja competitiva de esta bodega supera a la de sus competidores.	SUFICIENCIA							
	PERTINENCIA							
	CLARIDAD							

**Autores Originales de la Encuesta**

Maha Shehadeh  
Ahmad Almohtaseb  
Jehad Aldehayyat  
Ibrahim A. Abu-ALsondos

**Título del Paper**

Digital Transformation and Competitive Advantage in the Service Sector: A Moderated-Mediation Model

**Link**

<https://www.mdpi.com/2071-1050/15/3/2077>

#### IV. TABLA DE RESULTADOS POR JUICIO EXPERTO.

J1 Eduardo Jesus Ortiz Rodriguez  
 J2 Sandor Lukacs de Pereny  
 J3 Christina Saksanian

J4 Walter Martin Palomino Tamayo  
 J5 David Allende Quintana  
 J6 André Chávez Panduro

Item	J1				J2				J3				J4			
	Suficiencia	Pertinencia	Claridad	Total												
Item01	4	4	4	12	5	4	2	11	3	1	3	7	4	4	2	10
Item02	4	4	3	11	5	5	3	13	3	1	3	7	2	4	1	7
Item03	2	3	1	6	5	5	2	12	3	1	3	7	4	4	2	10
Item04	2	3	2	7	4	4	3	11	5	5	3	13	4	4	2	10
Item05	4	3	2	9	5	5	3	13	5	5	3	13	4	4	2	10
Item06	4	3	4	11	5	5	4	14	5	5	3	13	4	4	2	10
Item07	3	2	4	9	4	4	3	11	3	1	3	7	4	4	2	10
Item08	3	2	3	8	5	5	5	15	5	5	3	13	5	5	5	15
Item09	2	3	4	9	5	5	4	14	3	1	3	7	5	5	4	14
Item10	4	3	3	10	3	3	1	7	5	5	4	14	3	3	1	7
Item11	4	3	2	9	3	3	2	8	5	5	4	14	3	3	2	8
Item12	3	3	4	10	5	5	4	14	5	5	3	13	5	5	4	14
Item13	4	3	3	10	3	3	3	9	3	1	3	7	3	3	3	9
Item14	3	2	3	8	5	5	5	15	5	5	3	13	5	5	5	15
Item15	3	4	3	10	4	4	2	10	5	5	3	13	4	4	2	10
Item16	4	5	3	12	5	5	5	15	3	1	3	7	5	5	5	15
Item17	3	4	5	12	4	4	3	11	3	1	3	7	5	5	5	15
Item18	3	4	4	11	4	4	3	11	3	1	3	7	4	4	4	12
Item19	3	2	4	9	3	3	3	9	3	1	3	7	4	4	2	10
Item20	3	4	5	12	4	4	3	11	3	1	3	7	4	4	4	12
Item21	4	3	3	10	5	5	5	15	3	1	3	7	4	2	2	8
Item22	2	2	3	7	3	3	1	7	3	1	3	7	4	4	4	12
Item23	2	2	3	7	4	4	3	11	5	5	5	15	4	1	4	9
Item24	3	4	4	11	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15
Item25	4	5	5	14	5	5	5	15	5	5	5	15	4	4	4	12
Item26	4	3	2	9	5	5	5	15	4	4	1	9	5	5	5	15

J1 Eduardo Jesus Ortiz Rodriguez  
 J2 Sandor Lukacs de Pereny  
 J3 Christina Saksanian

J4 Walter Martin Palomino Tamayo  
 J5 David Allende Quintana  
 J6 André Chávez Panduro

Item	J5				J6			
	Suficiencia	Pertinencia	Claridad	Total	Suficiencia	Pertinencia	Claridad	Total
Item01	5	4	2	11	4	4	4	12
Item02	5	5	3	13	4	4	3	11
Item03	5	5	2	12	2	3	1	6
Item04	4	4	3	11	2	3	2	7
Item05	5	5	3	13	4	3	2	9
Item06	5	5	4	14	4	3	4	11
Item07	4	4	3	11	3	2	4	9
Item08	5	5	5	15	3	2	3	8
Item09	5	5	4	14	2	3	4	9
Item10	3	3	1	7	4	3	3	10
Item11	3	3	2	8	4	3	2	9
Item12	5	5	4	14	3	3	4	10
Item13	3	3	3	9	4	3	3	10
Item14	5	5	5	15	3	2	3	8
Item15	4	4	2	10	3	4	3	10
Item16	5	5	5	15	4	5	3	12
Item17	4	4	3	11	3	4	5	12
Item18	4	4	3	11	3	4	4	11
Item19	4	4	2	10	4	4	2	10
Item20	4	4	4	12	4	4	4	12
Item21	4	2	2	8	4	2	2	8
Item22	4	4	4	12	4	4	4	12
Item23	4	1	4	9	4	1	4	9
Item24	5	5	5	15	5	5	5	15
Item25	4	4	4	12	4	4	4	12
Item26	5	5	5	15	5	5	5	15

## V. CUESTIONARIO DEL MODELO DE MEDIACIÓN MODERADA – REFINADO

Nro. de encuesta: \_\_\_\_\_

Distrito: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Buenos días, soy encuestadora de la empresa MISD Solutions y estoy apoyando en la elaboración de una investigación de la universidad ESAN, el estudio es acerca de la percepción de los dueños, administradores o encargados de las bodegas respecto a la digitalización, valoramos su opinión y aseguramos que su identidad se mantendrá en el anonimato y la confidencialidad de sus respuestas.

¿Nos podría dar su consentimiento para realizarle unas preguntas? (Si / No)

*Si la respuesta al consentimiento es afirmativa continuar con la encuesta, de lo contrario la encuesta ha culminado.*

En esta bodega, ¿cuál es su opinión respecto a los siguientes enunciados? Donde: 1= Muy en desacuerdo / 3 = No estoy seguro / 5 = Muy de acuerdo

### Preguntas de Transformación Digital:

Se entiende por digital al uso de herramientas electrónicas ya sea, computadoras, laptops, equipos móviles como smartphones u otros equipos que permitan la captura o transferencia de información.

Nro	Enunciado	1	2	3	4	5
1	Está de acuerdo con la captura de datos de los pedidos de sus clientes a través de una aplicación de celular, laptop, PC u otros medios electrónicos.					
2	Está de acuerdo en compartir información con sus proveedores a través de medios electrónicos, ya sea por celular, Laptop, PC y otros medios electrónicos.					
3	Está de acuerdo con realizar pedidos de compras desde los sistemas de sus proveedores, ya sea por aplicaciones móviles u otros medios electrónicos.					
4	Está de acuerdo en almacenar información de sus ventas diarias en equipos electrónicos, ya sea por PC, laptop u otros sistemas informáticos.					
5	Está de acuerdo con realizar ventas a través de WhatsApp y página web.					
6	Está de acuerdo con realizar campañas u implementar alguna red social como Facebook, TikTok, Instagram, etc u otra aplicación móvil para potenciar sus ventas.					
7	Está de acuerdo en utilizar equipos móviles para el control de sus inventarios, seguimientos contables y seguimientos de ventas.					

### Preguntas de Orientación Emprendedora:

Se entiende por orientación emprendedora a los dueños o personal que trabajan en su local sobre sus comportamientos innovadores, proactivos y de asumir riesgos como esfuerzos del emprendimiento que lleven al éxito.

Nro	Enunciado	1	2	3	4	5
8	Está de acuerdo con implementar ideas innovadoras para su emprendimiento.					
9	Está de acuerdo con generar nuevas formas de trabajo haciendo uso de la tecnología.					
10	Está de acuerdo con asumir algún riesgo al momento de implementar alguna idea innovadora que implique tecnología en su negocio.					
11	Está de acuerdo con recibir de su entorno, familiares, trabajadores o clientes que lo motiven en asumir riesgos.					
12	Está de acuerdo con generar servicios novedosos o en traer productos novedosos a su negocio.					
13	Está de acuerdo con ingresar a otros mercados como, preparación de comida, venta de carnes congeladas u otros conceptos distintos antes que su competencia.					
14	Se consideran que se encuentran delante de su competencia por lo que ofrece a sus clientes, servicio distinto, atención, precios o en presentar nuevos productos.					
15	Usted o su entorno desean ser los primeros en el mercado local.					

#### Preguntas de Capacidades de Innovación:

Se entiende por capacidades de innovación sobre la capacidad del negocio en innovar utilizando nuevos procedimientos o herramientas tecnológicas.

Nro	Enunciado	1	2	3	4	5
16	Está de acuerdo en idear nuevas formas de realizar sus operaciones por medio de ideas innovadores.					
17	Utilizan o están de acuerdo en idear nuevas formas de realizar sus operaciones (Control de inventario, Control Contable, etc) por medio de ideas innovadoras.					
18	Son creativos en hacer uso de nuevos métodos de atender o brindar sus servicios al público.					
19	Ustedes perciben que son un modelo para otros negocios que se encuentran en su alrededor por sus buenas ideas.					
20	En los últimos 5 años han implementado novedades o generado nuevos servicios a sus clientes.					
21	Ustedes perciben que son mejores que el resto de sus competidores.					

#### Preguntas de Ventajas Competitivas:

Se entiende por ventaja competitiva sobre la capacidad que tiene un negocio sobre el resto en diferentes aspectos, como opera, sus productos, sus servicios, su atención, etc.

<b>Nro</b>	<b>Enunciado</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
22	Percibimos que, en este negocio nuestro entorno genera las mejores ideas en comparación a la de la competencia.					
23	Las decisiones y acciones de los dueños del negocio siempre son acertadas.					
24	Percibimos que generamos más ganancia que el resto de nuestros competidores.					
25	Percibimos que nuestros clientes confían en nuestros servicios y productos porque siempre mostramos una imagen superior al de nuestra competencia.					
26	Percibimos que tenemos una ventaja al competir con nuestros competidores.					

Muchas gracias por sus respuestas,  
Agradeceríamos mucho que nos pueda compartir los siguientes datos para fines administrativos de nuestra empresa.

Nombres y apellidos del encuestado: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Grado de Educación: \_\_\_\_\_

Año de antigüedad del negocio: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Usted pertenece a la Asociación de Bodegueros del Perú. \_\_\_\_\_

Usted conoce la Ley General de Bodegueros: Ley N° 30877: \_\_\_\_\_

## REFERENCIAS

- Abhyankar, K., y Ganapathy, S. (2014). Technology-enhanced learning analytics system design for engineering education. *International Journal of Information and Education Technology*, 4(4), 345. <https://doi.org/10.7763/ijiet.2014.v4.427>
- Acuña, E. y Elba, L. (2021). Emprendimiento y resiliencia: caso de las bodegas de barrio en el Perú durante la pandemia de covid-19. *Desde el Sur*, 13(1), e0012. <https://doi.org/10.21142/DES-1301-2021-0012>
- Agurto, A. (21 de marzo del 2023). La transformación de las bodegas: más de la mitad en Lima ya usa billeteras digitales para atender. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/la-transformacion-de-las-bodegas-mas-de-la-mitad-en-lima-ya-usa-billeteras-digitales-para-atender-bodegueros-pagos-billeteras-digitales-yape-plin-noticia/>
- Akis, E. (2015). Innovation and Competitive Power. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1311-1320 Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.304>
- Álvarez, F. y Toledo, M. (2022). Digitalización de las Pymes en América Latina. Caracas. Recuperado de <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1970>
- Álvarez, J. (2017). El chino de la esquina, maestro y guía del bodeguero. Lima: Ipsos. Recuperado de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/el\\_chino\\_de\\_la\\_esquina\\_maestro\\_y\\_guia\\_del\\_bodeguero.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/el_chino_de_la_esquina_maestro_y_guia_del_bodeguero.pdf)
- Aprenda Asociación (2022). Proyecto Implementado: Bodega Digital. Recuperado de <https://www.aprenda.com.pe/proyectoimplementado/bodega-digital/>
- Azuero, F., González, A. C. y Gutiérrez, M. L. (2012). Tendencias en la administración: gerencia y academia Vol. II. Colombia: Universidad de los Andes.
- Baron, R.A. y Tang, J. (2011). The role of entrepreneurs in firm-level innovation: joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism, *Journal of Business Venturing*, Vol. 26, No. 1, pp.49–60.
- Barrientos-Felipa, P. (2019). El concepto de tiendas de conveniencia en Perú. *Equidad y Desarrollo*, (34), 157-179. <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss34.8>
- Benavides, J., Flórez, J. D., Martínez, Y. M. y Organista, K. L. (2018). Las tiendas de barrio: una opción para enfrentar el desempleo. *Revista Ploutos*, 8(2), 16 -27. <https://doi.org/10.21158/23227230.v8.n2.2018.2195>

Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P., y Venkatraman, N. 2013. "Digital business strategy: Toward a next generation of insights," *MIS Quarterly* (37:2), pp. 471- 482.

Bhuiyan, M. M. I., Imran, M. A., y Rahid, A. O. (2022). Digital competitiveness in the banking sector of bangladesh. *International Journal of Business and Management Future*, 8(1), 19-23. <https://doi.org/10.46281/ijbmf.v8i1.1834>

Buckland, H., Garmilla, H., Murillo, D. y Silva-Flores, M. (2018). La revolución digital ante los grandes retos del mundo. Recuperado de [https://itemsweb.esade.edu/wi/Prensa/InformeInnovacionSocial\\_ESADE.pdf](https://itemsweb.esade.edu/wi/Prensa/InformeInnovacionSocial_ESADE.pdf)

Castañeda, F., y Luna, L. (2008). Pequeñas y Medianas Empresas: Una breve revisión de la discusión. *Trend Management*, 10(3), 102-105. Recuperado de [https://www.fae.usach.cl/fae1/docs/Pymes\\_Trend.pdf](https://www.fae.usach.cl/fae1/docs/Pymes_Trend.pdf)

Chen, Y-C., Li, P-C. y Evans, K.R. (2012). Effects of interaction and entrepreneurial orientation on organizational performance: insights into market driven and market driving. *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, No. 6, pp.1019–1034.

Chursin, A., Makarov, Y. (2015). *Management of Competitiveness: Theory and Practice*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-16244-7>

Collis, D. J. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(S1), 143–152.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2009). *Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa: una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas*. La Libertad, El Salvador: Autor. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/Manual\\_Micro\\_Pequenha\\_Mediana\\_Empresa\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/Manual_Micro_Pequenha_Mediana_Empresa_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2016). *Ciencia, tecnología e innovación en la economía digital: la situación de América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/40530>

Comisión Europea (2006). *La nueva definición de PYME: Guía de usuario y ejemplo de declaración*. Recuperado de [https://www.euskadi.eus/contenidos/ayuda\\_subvencion/ocm\\_vino\\_promocion2016/eu\\_agripes/adjuntos/DefinicionPYME.pdf](https://www.euskadi.eus/contenidos/ayuda_subvencion/ocm_vino_promocion2016/eu_agripes/adjuntos/DefinicionPYME.pdf)

Coronel, C., & Rob, P. (2003). *Sistemas de bases de datos: diseño, implementación y administración*. México, DF: Cengage Learning.

Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095–1121.

Day, G. S., & Schoemaker, P. J. H. (2019). *See sooner, act faster: How vigilant leaders thrive in an era of digital turbulence*. MIT Press

De Juan Vigaray, M.<sup>a</sup> D. (2005). *Comercialización y retailing: distribución comercial aplicada*. Madrid, España: Pearson.

De la Boutetière, H., Montagner, A. y Reich, A. (2018). COVID-19: Unlocking success in digital transformations. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>

Denicolai, S. , Magnani, G. y Vidal, J. (2020). Competitive renaissance through digital transformation. *European Management Journal*, 38(6), 827-828. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.013>

Dess, G. G., y Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 19(1). <https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841975>

Diario Gestión (21 de marzo del 2023 ). La transformación de las bodegas: más de la mitad en Lima ya usa billeteras digitales para atender. Recuperado el 05 de julio de 2023, de <https://gestion.pe/economia/empresas/la-transformacion-de-las-bodegas-mas-de-la-mitad-en-lima-ya-usa-billeteras-digitales-para-atender-bodegueros-pagos-billeteras-digitales-yape-plin-noticia/>

Díaz, A., Lacayo, J., y Salcedo, L. (2007). Cómo vender a las tiendas de barrio en América Latina. *The McKinsey Quarterly*, 81-93.

Eisenhardt, K. M., y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.

El Peruano (2020). Ley N° 30877: “Ley General de Bodegueros”. Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-general-de-bodegueros-ley-n30877-1719966-1/7>

Farida, I. y Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853122007648#t0015>

Guan, JC & Ma, N (2003). Innovative capability and export performance of Chinese firms, *Technovation*, vol. 23, no. 9, 2003/9, pp. 737–747.

Helfat, C. E., y Peteraf, M. A. (2014). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850. <https://doi.org/10.1002/smj.2247>

Hervé, A.; Schmitt, C. y Baldegger, R. Digitalization, entrepreneurial orientation and internationalization of micro-, small-and medium-sized enterprises. *Technol. Innov. Manag. Rev.* 2020, 10, 5–17. Recuperado de <https://arodes.hes-so.ch/record/7542>

Iansiti, M., y Richards, G. (2020). Coronavirus Is Widening the Corporate Digital Divide. *Harvard Business Review*, 26. Recuperado de <https://hbr.org/2020/03/coronavirus-is-widening-the-corporate-digital-divide>

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI] (2022). Perú: Brechas de Género 2022: Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/3823328-peru-brechas-de-genero-2022-avances-hacia-la-igualdad-de-mujeres-y-hombres>

International Council of Shopping Centers, ICSC.(2019). What is retail?. Recuperado de <https://www.icsc.com/what-is-retail>

Iootty, M., Kupter, D. Y Ferraz, J.C (2004). Industrial competitiveness in Brazil: ten years after economic liberalization. *Cepal Review*. Recuperado de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11012/82091117I\\_en.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11012/82091117I_en.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

IPSOS (agosto de 2020). Perfil de los bodegueros que ganan en ventas. Recuperado el 05 de julio de 2023, de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-09/las\\_bodegas\\_y\\_su\\_nueva\\_realidad.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-09/las_bodegas_y_su_nueva_realidad.pdf)

IPSOS (mayo de 2022). Cómo están pagando los peruanos en el 2022. Recuperado el 05 de julio de 2023, de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2022-08/Medios%20de%20pago\\_2022.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2022-08/Medios%20de%20pago_2022.pdf)

Jung, J., & Katz, R. (2022). Impacto del COVID-19 en la digitalización de América Latina. *Revista de la CEPAL*. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/cf05ce4b-b465-4740-86a1-6b707267e99b/content>

Kane, G., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D., y Buckley, N. (2017). Achieving Digital

Maturity: Adapting Your Company to a Changing World. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*. Recuperado de [http://sadir.ws/bitstream/handle/123456789/1453/DUP\\_Achieving-digital-maturity.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sadir.ws/bitstream/handle/123456789/1453/DUP_Achieving-digital-maturity.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Knight, G.A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of business venturing*, 12(3), 213-225. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)00065-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00065-1)

Kotler, P., y Armstrong, G. (2019). *Principles of marketing* (18th ed.). Pearson Education

Lawson, B. y Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International journal of innovation management*, 5(03), 377-400. <https://doi.org/10.1142/S1363919601000427>

Lee, K. C. (2018). Grocery shopping, food waste, and the retail landscape of cities: The case of Seoul. *Journal of Cleaner Production*, 172, 325-334. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.085>

Ley N° 28015, Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa. Recuperado de: <https://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2002/discapacidad/leyes/28015.htm>

Ley N°30056, Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3017949/Ley%2030056.pdf?v=1649882208>

Li, L., Su, F., Zhang, W., y Mao, J.-Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6) , 1129-1157. <https://doi.org/10.1111/isj.12153>

Londoño, V. (1982). La economía de la tienda de barrio: una exploración sobre la trilogía tienda-tendero-familia (No. Doc. 6843)\* CO-BAC, Santafé de Bogotá.

Machado, C. G., Winroth, M., Carlsson, D., Almström, P., Centerholt, V., y Hallin, M. (2019). Industry 4.0 readiness in manufacturing companies: challenges and enablers towards increased digitalization. *Procedia Cirp*, 81, 1113-1118. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.03.262>

Mansur, M., & Djaelani, A. K. (2023). Business Strategy Approach to Informal Small Businesses in Increasing Productivity and Competitiveness. *Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business*, 3(1), 01-19. Recuperado de <https://www.goldenratio.id/index.php/grmapb/article/view/206/149>

Marti, L. y Puertas, R. (2023). Analysis of European competitiveness based on its innovative capacity and digitalization level. *Technology in Society*, 72, 102206. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102206>

Matt, C., Hess, T., and Benlian, A. 2015. Digital transformation strategies: Business & Information Systems Engineering (57:5), pp. 339-343.

Mintel (2020). Convenience stores - Peru - January 2020. Mintel. Recuperado de <https://reports.mintel.com/display/1001529/>

Mulyana, S. (2014). Mejora de la capacidad de innovación, la ventaja competitiva y el rendimiento mediante el enfoque de la cuádruple hélice: un estudio sobre la industria creativa en el sector de la moda. *Revista de Gestión Tecnológica*, 13 (3).

Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Producción - PRODUCE OEE (2021). Concentración Sectorial y Territorial de las Mipymes 2021. Recuperado de: <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>

Pagani, M. 2013. Digital business strategy and value creation: Framing the dynamic cycle of control points. *MIS Quarterly*, 37(2), 617-632. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/43825925>

Patrono, A. H. (2022). Multiple flexible suppliers and competitive advantage during market turbulence: the role of digital capabilities. *Journal of Enterprise Information Management*. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2022-0339>

Paz, S. (2021). Economía digital: el futuro ya llegó. Universidad Nacional de Quilmes. <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/2990>

Piccarozzi, M., Aquilani, B. y Gatti, C. (2018). Industry 4.0 in management studies: A systematic literature review. *Sustainability*, 10(10), 3821 <https://doi.org/10.3390/su10103821>

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press.

Rajesh, R. (2021), Flexible business strategies to enhance resilience in manufacturing supply chains: An empirical study. *Journal of Manufacturing Systems*, 60, 903-919. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2020.10.010>

Salcedo, L. A., Bemúdez, C. P., y Flores, F. (2018) La transición de un negocio tradicional hacia la digitalización. *Revista de Tecnología e Innovación*, 5(16), 1-12. Recuperado de [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25526w/L1TE120\\_S1\\_R3.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25526w/L1TE120_S1_R3.pdf)

Santos, I. (2019). El comportamiento del consumidor y las nuevas tendencias de consumo ante las TIC. *Esic Market Economics and Business Journal*, 50(3), 621-642. <https://doi.org/10.7200/esicm.164.0503.4>

Schiffman, L. y Lazar, L. (2010). *El comportamiento del consumidor*. México D.F., México: Pearson.

Schiffman, L., & Lazar, L. (2010). *Comportamiento del Consumidor (DÉCIMA EDICIÓN ed.)*. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall.

Schilke, O. (2014). Second-order dynamic capabilities: How do they matter?. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 368-380. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0093>

Schoemaker, P. J., y Day, G. (2021). Preparing organizations for greater turbulence. *California Management Review*, 63(4), 66-88. <https://doi.org/10.1177/00081256211022039>

Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388-393. <https://doi.org/10.15547/tjs.2017.s.01.065>

Seethamraju, R., y Diatha, K. S. (2019). Digitalization of Small Retail Stores-Challenges in Digital Payments. Recuperado de <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/server/api/core/bitstreams/4088c0a1-d0d7-4fbc-9d78-745c93a0bd8e/content#:~:text=Inefficient%20processes%2C%20poor%20physical%20infrastructure,digitalization%20by%20small%20retail%20stores.>

Shehadeh, M., Almohtaseb, A., Aldehayyat, J. y Abu-AlSondos, I. A. (2023). Digital Transformation and Competitive Advantage in the Service Sector: A Moderated-Mediation Model. *Sustainability*, 15(3), 2077. <https://doi.org/10.3390/su15032077>

Shin, J., Kim, C. y Yang, H. (2018). The Effect of Sustainability as Innovation Objectives on Innovation Efficiency. *Sustainability*, 10(6), 1966. <https://doi.org/10.3390/su10061966>

Singh, S. K., Chen, J., Del Giudice, M., & El-Kassar, A. N. (2019). Environmental ethics, environmental performance, and competitive advantage: Role of environmental training. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 203-211. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.05.032>

Small Business Administration, SBA. (2023). Recuperado de <https://www.usa.gov/es/agencias/agencia-federal-de-pequenos-negocios-de-estados-unidos>

Sociedad de Comercio Exterior del Perú, COMEX (2021). Las micro y pequeñas empresas en

el Perú Resultados en 2021. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-comexperu-001.pdf>

Song, G., Min, S., Lee, S. y Seo, Y. (2017). The effects of network reliance on opportunity recognition: A moderated mediation model of knowledge acquisition and entrepreneurial orientation. *Technological Forecasting and Social Change*, 117, 98–107, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.01.004>

Stankovic, J. J., Marjanovic, I., Drezgic, S., & Popovic, Z. (2022). The Digital Competitiveness of European Countries: A Multiple-Criteria Approach. *Journal of Competitiveness*, 13(2), 117–134. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.02.07>

Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>

Teoh, M. F., Ahmad, N. H., Halim, H. A., y Ong, C. H. (2022). Digital Business Model Innovation and SMEs' Competitiveness: Insights from Malaysian SMEs. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 14(3), 412-433. <https://doi.org/10.1002/joe.22200>

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J.Q., Fabian, N., y Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

Von Leipzig, T., Gamp, M., Manz, D., Schöttle, K., Ohlhausen, P., Oosthuizen, G., Palm, D., Von Leipzig, D. (2017). Initialising customer-orientated digital transformation in Enterprises. *Procedia Manufacturing*, 8, 517-524. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.066>

Wassmer, U. (2010), Alliance portfolios: A review and research agenda. *Journal of Management*, 36(1), 141-171. <https://doi.org/10.1177/0149206308328484>

Westerman, G., Bonnet, D., y McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.

Westerman, G. 2016. Why digital transformation needs a heart. *MIT Sloan Management Review*, 58(1), 19-21.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., y Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4),

917–955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>

Zevallos, E. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. Revista de la CEPAL. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/73fcf4cf-9b77-44c1-94ab-d810f65be455/content>