

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Negocios Internacionales



DETERMINANTES DE INTENCIÓN DE ADOPCIÓN DEL E-COMMERCE POR PARTE DE LAS PYMES AGROEXPORTADORAS DE ESPAÑA Y PERÚ

Tesis para optar el título profesional de licenciado en Negocios Internacionales

Gianinna Ely Perez Sava

Código 20131027

Asesor

Ivan Castillo García

Lima – Perú

Agosto de 2023

**DETERMINANTS OF E-COMMERCE
ADOPTION INTENTION BY AGRO-
EXPORTING SMES IN SPAIN AND PERU**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES	3
1.1 Variable dependiente: Intención de adopción del e-commerce	3
1.2 Variable independiente: Actitud, normas subjetivas y control percibido de la conducta	9
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2.1 Situación problemática	15
2.1.1 ¿Qué significa comercializar en el exterior?.....	15
2.1.2 Mundo global	16
2.1.3 Estrategia e-commerce.....	17
2.1.4 Adopción del e-commerce.....	19
2.1.5 Características de las PYMES en Perú	21
2.1.6 Características de las PYMES en España.....	23
2.1.7 Sector agroexportador	24
2.1.8 Impacto del COVID-19.....	26
2.1.9 Resumen de capítulo	27
2.2 Formulación del problema	27
2.2.1 Problema general	27
2.2.2 Problemas específicos	28
CAPÍTULO III: JUSTIFICACIÓN	29
3.1 Justificación teórica	29
3.2 Justificación práctica.....	30
3.2.1 Justificación económica	31
3.2.2 Justificación ambiental.....	32

3.2.3	Justificación social	33
3.2.4	Justificación tecnológica	34
3.3	Justificación metodológica	36
3.4	Viabilidad de la investigación	36
3.5	Limitaciones de la investigación.....	37
	CAPÍTULO IV: OBJETIVOS.....	38
4.1	Objetivo general.....	38
4.2	Objetivos específicos	38
	CAPÍTULO V: HIPÓTESIS.....	39
5.1	Hipótesis general.....	39
5.2	Hipótesis específicas.....	39
	CAPÍTULO VI: FUNDAMENTOS TEÓRICOS	40
6.1	Marco teórico	40
6.1.1	Modelo de Uppsala.....	40
6.1.2	Concepto Born Global	45
6.1.3	Internacionalización a través del mercado de e-commerce.....	49
6.1.4	Teoría del Comportamiento Planificado (TPB).....	52
6.2	Marco conceptual.....	54
6.2.1	La pequeña y mediana empresa (PYME).....	54
6.2.2	E-commerce.....	57
6.2.3	Negocios internacionales en la era digital y de la información: Amazon y Alibaba.....	61
6.2.4	Desarrollo estratégico / Casos de éxito del E-commerce en productos frescos en Amazon Fresh (Amazon: USA) y Fresh Hema (Alibaba: China)	71
6.2.5	La influencia de las tiendas físicas en la integración de los canales online y offline desde la perspectiva del cliente en la tienda de alimentos frescos Alibaba, Freshippo	82
6.2.6	Robótica e inteligencia artificial.....	87

6.2.7	Determinantes de la intención de e-commerce	95
6.3	Matriz de consistencia	98
6.4	Matriz de operacionalización de Variables.....	100
CAPÍTULO VII: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		102
7.1	Tipo de investigación.....	102
7.1.1	Según la orientación	102
7.1.2	Según el alcance de la investigación.....	102
7.1.3	Según el diseño de la investigación.....	102
7.1.4	Según la direccionalidad de la investigación	103
7.1.5	Según el tipo de fuente de recolección de datos	103
7.2	Población, Muestra y Muestreo	103
7.2.1	Población	103
7.2.2	Muestra	103
7.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	104
7.3.1	Técnicas	104
7.3.2	Instrumentos	104
7.3.3	Proceso de recolección de datos	104
7.4	Técnicas de análisis de datos	105
CAPÍTULO VIII: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS CUANTITATIVOS Y/O CUALITATIVOS.....		106
8.1	Presentación de resultados	106
8.1.1	Fiabilidad y validez de constructo.....	106
8.1.2	Evaluación de validez discriminante en SmartPLS	107
8.1.3	Bootstrapping	108
8.1.4	Modelo probado en Smart PLS y prueba de hipótesis	109
8.2	Análisis de resultados	112
8.2.1	Contrastación con los principales antecedentes de investigación.....	114
8.2.2	Prueba de hipótesis	117

CONCLUSIONES	119
RECOMENDACIONES	120
REFERENCIAS.....	122
ANEXOS.....	127

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Clasificación de antecedentes nacionales e internacionales	3
Tabla 6.1 Categoría de las medianas, pequeñas y microempresa según la comisión europea	55
Tabla 6.2 Empresas inscritas en la seguridad Social	57
Tabla 6.3 Desviación metas 2015	61
Tabla 6.5 Matriz de consistencia	98
Tabla 6.6 Matriz de operacionalización.....	100
Tabla 8.1 Fiabilidad y validez de constructo de Perú	106
Tabla 8.2 Fiabilidad y validez de constructo de España.....	107
Tabla 8.3 Validez discriminante de Perú usando el criterio de Fornell-Larcker	107
Tabla 8.4 Validez discriminante de España usando el criterio de Fornell-Larcker.....	107
Tabla 8.5 Significancia del coeficiente de trayectoria para Perú.....	108
Tabla 8.6 Significancia del coeficiente de trayectoria para España.....	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Factores que influyen en el uso del e-commerce dentro de la internacionalización	5
Figura 6.1 El modelo de Uppsala (adaptado de Johanson & Vahlne, 1977)	41
Figura 6.2 Modelo de mercado de e-commerce (adaptado de Brunn, Jensen & Skoovgaard, 2002)	50
Figura 6.3 Perú: Empresas, Según segmento empresarial, 2018	56
Figura 6.4 La estructura de la economía digital.....	65
Figura 6.5 Modo de funcionamiento de Amazon Fresh	75
Figura 6.6 Modo de funcionamiento de Hema Fresh	76
Figura 6.7 Comparación del precio de las verduras en China	77
Figura 6.8 Comparación del precio de las verduras en Estados Unidos.....	78
Figura 6.9 Edad de los clientes en Amazon Fresh	80
Figura 6.10 Edad de los clientes en Hema Fresh	81
Figura 6.11 La etiqueta de precio digital en un instante	91
Figura 6.12 Un cajero de autoservicio	92
Figura 6.13 Robot de reparto de comida.....	93
Figura 6.14 Cinta transportadora inteligente	94
Figura 8.1 Modelo aprobado de Perú en Smart PLS	109
Figura 8.2 Modelo aprobado de España en Smart PLS	110
Figura 8.3 Modelo de la investigación Perú	111
Figura 8.4 Modelo de la investigación España	112
Figura 8.5 Modelo de la investigación Perú corregido	113
Figura 8.6 Modelo de la investigación España corregido.....	113

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario	128
-----------------------------	-----

RESUMEN

El objetivo de este estudio es analizar la influencia de los determinantes de intención de adopción del e-commerce por parte de las PYMES agroexportadoras de España y Perú. Se analizaron las siguientes determinantes: actitud, normas subjetivas, control percibido de la conducta (PBC), facilitadores y barreras. Las cuales, influyen en la adopción del e-commerce y facilita su implementación. El trasfondo utilizado para estimar la recepción favorable del e-commerce por parte de los encuestados es un modelo basado en la Teoría del Comportamiento Planificado, que se ha ampliado para incluir facilitadores y barreras percibidas como antecedentes de la actitud hacia la adopción del e-commerce. Participaron PYMES agroexportadoras de España y Perú. Se empleó la técnica para el análisis de los datos mediante los Modelos de Ecuaciones Estructurales a través de Mínimos Cuadrados Parciales, para lo cual se utilizó el software SmartPLS. El cual, muestra las diferencias entre los grupos y permitirá realizar estimaciones más significativas mediante el método de bootstrapping.

Las principales conclusiones del estudio son: (1) Existe una influencia positiva entre la actitud, la norma subjetiva, el control conductual percibido y la intención de utilizar el e-commerce. En particular, la actitud resultó ser el predictor más fuerte de la intención de adoptar el e-commerce en Perú. En España es el control de la conducta percibido; (2) la Teoría del Comportamiento Planificado se ha utilizado con éxito para explicar el proceso de adopción del e-commerce entre los gerentes o jefes España y Perú; (3) existen relaciones significativas entre los factores facilitadores y las barreras y la actitud hacia el uso del e-commerce; (4) existe una relación fuerte y significativa entre la actitud y la intención de utilizar el comercio electrónico. Las pequeñas y medianas empresas de los países en desarrollo pueden utilizar los resultados para impulsar la adopción del e-commerce.

Línea de investigación: 5306 - 5.a2

Palabras clave: Comercio electrónico, Adopción, Pequeñas y medianas empresas (PYMES), agroexportadoras, Modelado de ecuaciones estructurales,

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the influence of the determinants of e-commerce adoption intention by agro-exporting SMEs in Spain and Peru. The following determinants were analyzed: attitude, subjective norms, perceived behavioral control (PBC), facilitators and barriers. These influence the adoption of e-commerce and facilitate its implementation. The background used to estimate respondents' favorable reception of e-commerce is a model based on the Theory of Planned Behavior, which has been extended to include perceived facilitators and barriers as antecedents of attitude towards e-commerce adoption. Agro-exporting SMEs from Spain and Peru participated. The data analysis technique used was Structural Equation Modeling through Partial Least Squares, for which SmartPLS software was used. This software shows the differences between the groups and will allow more significant estimates to be made using the bootstrapping method.

The main conclusions of the study are: (1) There is a positive influence between attitude, subjective norm, perceived behavioral control and intention to use e-commerce. In particular, attitude turned out to be the strongest predictor of the intention to adopt e-commerce in Peru. In Spain it is perceived behavioral control; (2) the Theory of Planned Behavior has been successfully used to explain the e-commerce adoption process among managers or bosses in Spain and Peru; (3) there are significant relationships between facilitating factors and barriers and attitude towards e-commerce use; (4) there is a strong and significant relationship between attitude and intention to use e-commerce. Small and medium-sized enterprises in developing countries can use the results to boost e-commerce adoption.

Line of research: 5306 - 5.a2

Keywords: E-commerce, Adoption, Small and medium-sized enterprises (SMEs), agro-exporters, Modeling of structural equations.

INTRODUCCIÓN

La siguiente introducción al tema de investigación se divide en ocho capítulos.

Primero, en los antecedentes se presentará información de investigaciones previas nacionales e internacionales en un periodo 2018-2021. tomando en la tabla 1.1 se menciona a las variables de estudio independientes y dependientes con los objetivos similares para que cubra la problematización de esta investigación.

Segundo, se muestra el planteamiento del problema partiendo desde lo más general, la comercialización en el mercado internacional y el mundo global; a lo específico, la adopción del e-commerce en el sector agroexportador. A través de esta estrategia, se explica el contexto del entorno como influye para hacer realidad la adopción utilizando referencias bibliográficas para respaldar la información presentada en esta sección. Además, de formular el problema general: ¿Cuál es la influencia de los determinantes de intención de adopción del e-commerce por parte de las PYMES agroexportadoras de España y Perú? y sus respectivos problemas específicos de acuerdo con los determinantes que son la actitud, normas subjetivas y control percibido de la conducta.

Tercero, se presentará el estudio con el objetivo de determinar la relación de la variable intención de adopción del e-commerce con las variables de la actitud, normas subjetivas y control percibido de la conducta, seguido de la justificación teórica, práctica, metodológica, la viabilidad del estudio y las limitaciones de la investigación por necesidades tanto académicas como empresariales que brindará mayor orientación para beneficio de las PYME y oportunidad a este sector agroexportador para internacionalizar sus operaciones con la adopción del e-commerce.

Cuarto, el objetivo general de este trabajo es analizar la influencia de los determinantes de intención de adopción del e-commerce por parte de las PYMES agroexportadoras de España y Perú y con sus objetivos específicos respectivos de acuerdo con los determinantes que son la actitud, normas subjetivas y control percibido de la conducta.

Quinto, La hipótesis con sus respuestas a las preguntas de investigación. La hipótesis general de este trabajo es analizar la influencia de los determinantes de intención

de adopción del e-commerce por parte de las PYMES agroexportadoras de España y Perú y con sus hipótesis específicas respectivos de acuerdo con los determinantes que son la actitud, normas subjetivas y control percibido de la conducta si tienen una influencia positiva.

Sexto, se expondrá los fundamentos teóricos que realiza una revisión de la literatura sobre e-commerce y propone un modelo basado en la teoría del comportamiento planificado (TPB theory of planned behavior), propuesta por Ajzen (1991, 2011, 2014), que busca predecir una determinada conducta considerando tanto factores internos como externos al individuo para medir la aceptación del e-commerce por parte de las PYMES y otras teorías relacionadas. Asimismo, el marco conceptual que se menciona a la PYME en el contexto global, el e-commerce en España y Perú, negocios internacionales como casos prácticos de Amazon y Alibaba, robótica e inteligencia artificial y los determinantes de la intención del e-commerce. Finalmente la matriz de consistencia y operacionalización de variables.

Séptimo, la metodología de investigación, la cual se aprueba un modelo basado en TPB ampliando conocimientos previos al incorporar facilitadores y barreras como antecedentes de la actitud hacia la adopción del e-commerce. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos son de enfoque cuantitativo y se realizarán encuestas a gerentes o jefe de área de una empresa agroexportadora.

Además, se presenta los resultados de la aplicación del análisis de mínimos cuadrados parciales (PLS por sus siglas en inglés), el cual, es una técnica de relación de variables introducida por Wold (1972, 1975, 1985), al modelo de investigación para toda la muestra. Del mismo modo se utilizarán pruebas no paramétricas para comparar la medición de los constructos, y se empleó una prueba PLS multigrupo para examinar las diferencias entre los grupos. Teniendo como objetivo de esta investigación analizar las diferencias en la adopción del e-commerce en las PYME de España en comparación con Perú y validar la aplicabilidad del TPB agregando antecedentes de facilitadores y barreras que explican mejor la actitud hacia la adopción del e-commerce.

Finalmente, se exponen las conclusiones, recomendaciones con sugerencias para trabajos futuros.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

En los últimos años, el surgimiento de plataformas digitales ofrece nuevas formas de comercialización a través de sus canales donde el alcance del mercado local al mundial se encuentra en un solo paso, lo cual, es un apoyo a las microempresas a comercializar sin necesidad de establecer una tienda física en el país de destino. Es necesario conocer los determinantes para promover el e-commerce entre las pequeñas y medianas empresas (PYMES) para el éxito en el exterior. En este capítulo se recopilan investigaciones nacionales e internacionales en un periodo 2018-2021 sobre el tema.

La tabla 1.1 muestra los antecedentes con clasificación agrupadas por las variables de estudio. Las variables son independientes y dependientes se muestran a continuación.

Tabla 1.1

Clasificación de antecedentes nacionales e internacionales

Variable de estudio	Autor y Año	País Estudiado
Variables dependientes: Intención de adopción del e-commerce	Grochal & Szymura (2018)	Global
	Sanchez & Juarez (2019)	Global
	Luong & Wang (2019)	Suecia
	Seige & Weers (2020)	Suecia
	Shahzad et al. (2020)	Malasia
	Reis & Machado (2020)	América del sur
	Octavia et al. (2020)	Indonesia
	Kabanda & Brown (2020)	Corea
	Riski (2020)	Finlandia
	Dethine et al. (2020)	Global
Variable independiente: Actitud, normas subjetivas y control percibido de la conducta	Hamed et al. (2018)	Libia
	Grandón & Ramírez Correa (2018)	Chile
	Rabines & Bazan (2018)	Perú
	Darsono et al. (2019)	Indonesia
	Robles Lara et al. (2019)	Perú
	Banerjee et al. (2019)	India
	Mendoza & Quiroz (2019)	Perú
	Ocloo et al. (2020)	Ghana
	Susanty et al. (2020)	Indonesia
	Nasution et al. (2021)	Indonesia

1.1 Variable dependiente: Intención de adopción del e-commerce

Grochal & Szymura (2018) describieron el proceso de internacionalización de una empresa de e-commerce empresarial, describiendo el rubro y el mecanismo del proceso. La investigación exploratoria fue un estudio de caso único de tres tiendas electrónicas

internacionalizadas gestionadas por una empresa. El análisis cualitativo se basó en entrevistas en profundidad con el empresario que abarcaban seis años de funcionamiento de la empresa.

Dentro de los hallazgos se observó la creciente participación internacional de la empresa de e-commerce en el desarrollo del conocimiento donde se relacionan la internacionalización interna y externa. La evolución de las formas de internacionalización se limita al comercio (importación / exportación) y cooperación contractual.

La importancia con la investigación es conocer una visión holística del proceso de internacionalización de una empresa de e-commerce emprendedora, revelando el mecanismo del proceso.

Sanchez & Juarez (2019) realizaron estudios en la adopción del e-commerce para las PYMES examinando diferentes teorías. Se verificó y unió un conjunto de variables para la medición de la adopción del e-commerce para las PYMES. A partir de este modelo se construyó una metodología psicométrica y, posteriormente, se probó estadísticamente su veracidad y validez. En línea a ello, se validó un modelo compuesto por 14 variables (82 ítems), agrupando los efectos significativos de la adopción del e-commerce.

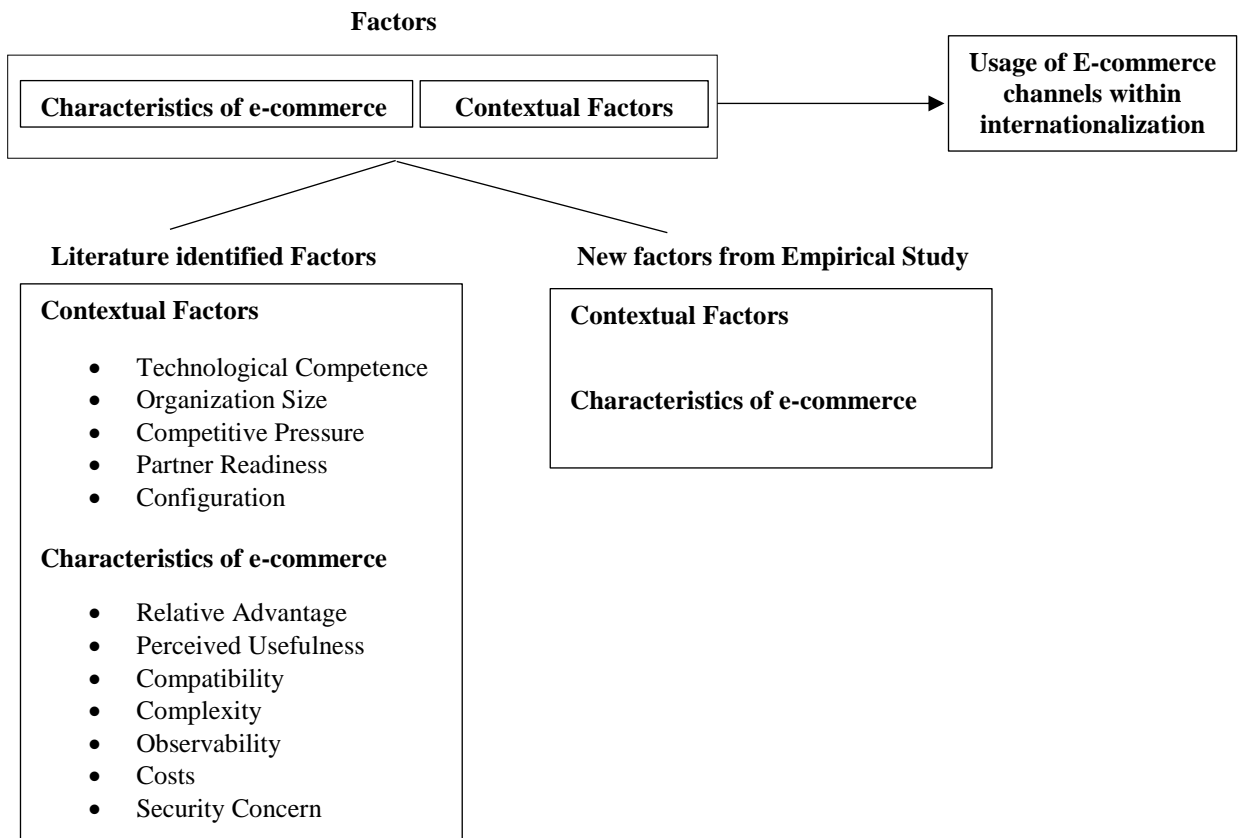
El artículo es relevante para la actual investigación porque un modelo inicial que permite un análisis detallado de las variables que afectan la adopción del e-commerce en las PYMES. Contribuye de forma significativa al desarrollo de esta línea de investigación. Esta herramienta debe utilizarse en regiones y países donde sea necesario analizar el fenómeno de la adopción del e-commerce, especialmente en los países en desarrollo y pobres.

Luong & Wang (2019) investigaron el fenómeno del e-commerce, ya que se encuentra entre los principales canales digitales que tienen un gran impacto en la expansión internacional. Se investigaron los factores que influyen en el uso de los canales de e-commerce dentro de la internacionalización por parte de los minoristas de moda de las PYME suecas. La metodología general utilizada en este estudio fue cualitativa con un modo de razonamiento deductivo. Con la base teórica se identificaron trece factores que tienen cierta influencia en el uso del e-Commerce dentro de la internacionalización. Se realizaron entrevistas semiestructuradas con siete casos para examinar los factores identificados en la literatura y explorar nuevos factores si es posible. La técnica de muestreo no probabilístico, o el llamado muestreo intencionado, se utilizó para diseñar y

realizar la entrevista. Como resultado se presentaron trece factores críticos que incluyen ocho factores identificados en la literatura junto con cinco factores recientemente descubiertos, los cuales se muestran en la siguiente figura 1.1.

Figura 1.1

Factores que influyen en el uso del e-commerce dentro de la internacionalización



Nota. De *Factors Influencing E-commerce Usage within Internationalization* (p. 16), por N.Luong & L.Wang, 2019 (<https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1330532&dswid=-5323>)

Los resultados confirmaron además que el modelo de Uppsala sigue siendo aplicable en el contexto de la internacionalización de los minoristas de moda de las PYME suecas con el e-commerce.

La importancia con la investigación consta de replicar un estudio para conocer los determinantes en un determinado sector y tamaño de empresa con los diferentes efectos en la adopción del e-commerce, analizando en un contexto diferente y comparando los resultados de este estudio.

Seige & Weers (2020) analizaron la situación de cómo las PYMES pueden internacionalizarse con éxito a través de los mercados de e-commerce mediante el despliegue de un conjunto específico de capacidades. La metodología de la investigación fue mediante un enfoque cualitativo donde se reunieron datos empíricos a partir de nueve entrevistas en profundidad con empleados de una MYPE sueca y seis entrevistas con profesionales del mercado del e-commerce para estudiar los obstáculos y los factores que impulsan el éxito internacional de las PYMES. Se obtuvo como resultado que las PYMES deben desarrollar un conjunto de cuatro capacidades interrelacionadas, entre ellas la capacidad de gestión, de creación de redes, tecnológica y de comercialización.

La importancia que tiene con la investigación actual es evaluar la gestión de las empresas en comparación con la situación actual para desarrollar determinantes de la adopción en plataformas digitales.

Shahzad et al. (2020) evaluaron el impacto de COVID-19 en el uso del e-commerce en la industria de la salud de Malasia a través del modelo tecnológico, organizativo y medioambiental (TOE). Analizaron 100 muestras donde incluyeron proveedores de atención médica, médicos, administradores de hospitales, enfermeras auxiliares y proveedores médicos. Los encuestados trabajaban en la industria de la salud en Malasia y respondieron el cuestionario, el cual era usado como instrumento de recolección de datos (SPSS 25, PLS-SEM 3.0). Como hallazgo, se verificó que la preparación de la organización, el conocimiento del e-commerce y la integración de la cadena de suministro tienen un impacto positivo significativo. Por el contrario, la infraestructura de TI y la presión externa tuvieron un efecto insignificante en el uso del e-commerce.

Los datos de esta investigación sirven para potenciar el uso del e-commerce en la industria de la salud, de manera que mejore la calidad de los servicios. Los empresarios y muchos más se beneficiarán de la aplicación del e-commerce en la industria de la salud en lo que respecta a la mejora del rendimiento y el funcionamiento de los negocios.

Reis & Machado (2020) analizaron los factores que afectan las operaciones internacionales de e-commerce de la industria brasileña de calzado en Argentina, Chile y Colombia. También identificaron las barreras y el nivel de control en la internacionalización por e-commerce, asimismo, realizaron entrevistas especializadas a tres expertos en e-commerce y a tres ejecutivos de tres empresas brasileñas de calzados

que exportan regularmente a Argentina, Chile y Colombia. Se observó como principal resultado que los factores externos como la logística, infraestructura de telecomunicaciones, opciones de pago electrónico y la propensión de la compra de calzados brasileños influyen las transacciones del e-commerce. Como principal barrera, estaban las discrepancias en la legislación local en los países analizados.

La investigación es relevante para evaluar los determinantes que influyen y barreras de estas empresas para realizar la implementación del e-commerce para el mercado español y peruano comparando con otros sectores. Una de las propuestas consta de ampliar el objetivo de investigación en otros segmentos aparte del calzado en países emergentes.

Octavia et al. (2020) examinaron cómo la orientación empresarial en el desempeño empresarial de PYMES, la influencia de la orientación del mercado y la adopción del e-commerce influenciaba el desempeño comercial de las PYMES. Esta investigación usó un método cualitativo y cuantitativo, utilizándose el modelo de ecuación estructural (SEM) y se ejecutaron mediante el programa SmartPLS3. De igual manera, en la provincia de Jambi en Indonesia se obtuvo una muestra de 250 PYMES que ya habían utilizado e-commerce. Se concluyó que la orientación empresarial, la orientación de mercado y a la adopción de e-commerce tenían una influencia significativa, asimismo, se debe fortalecer a las PYMES emprendedoras en una cultura que comprenda las necesidades de los clientes y pueda transmitir a toda la empresa.

La relevancia con la investigación actual es apoyar a la PYME en la adopción del e-commerce a través de la mejora en el rendimiento empresarial y la gestión del marketing.

Kabanda & Brown (2020) realizaron un análisis teórico de la adopción del e-commerce en un LDC, Tanzania. Este estudio identificó prácticas estructurales asociadas con el e-commerce. Usando la teoría de la estructuración y siguiendo una postura interpretativista, los hallazgos muestran que las PYMES de Tanzania desarrollaban tres prácticas estructurales principales de e-commerce: (1) Marketing y creación de imagen mediante el uso de sitios web, (2) Transacciones mediante el uso extensivo de tecnología móvil, (3) Resolución de problemas técnicos mediante el establecimiento de asociaciones. Un total de 32 PYMES dieron su consentimiento para participar en el estudio. Estos datos se recopilaron mediante entrevistas y observaciones. El resultado

mostró que las tres estructuras principales al e-commerce y se involucran con él: uso limitado de sitios web, uso de tecnología móvil y una práctica de resolución de problemas de asociación.

Este estudio brinda la iniciativa a los profesionales para un mejor entendimiento de las PYMES y la manera cómo perciben el e-commerce en medio de oportunidades como limitaciones organizativas y ambientales.

Riski (2020) examinó el fenómeno de la internacionalización de las empresas finlandesas que operan en el comercio minorista de e-commerce y cuáles son los factores que han influido en su éxito. El estudio tuvo como objetivo descubrir qué tipo de factores diferentes son relevantes y vitales cuando una empresa de e-commerce busca crecimiento, ganancias y éxito, además, el estudio tuvo como objetivo investigar y descubrir cómo las empresas de e-commerce finlandesas han tenido éxito en sus objetivos de internacionalización con respecto al crecimiento y rendimiento financiero. Para comprobar la investigación se realizó un estudio cualitativo con el método del análisis de la investigación deductiva y la revisión de la literatura comparando las perspectivas teóricas.

En la muestra analizada, se entrevistó y se enviaron encuestas a empresas finlandesas que adoptaron e-commerce. Uno de los aspectos relevantes que se concluyó es que el e-commerce era una herramienta valiosa en las empresas finlandesas y para los empresarios que todavía están considerando tener una empresa con e-commerce.

Dethine et al. (2020) estudiaron la relación entre digitalización e internacionalización de las PYMES, los cuales, identificaron facilidades digitales y se clasificaron en: e-commerce, e-marketing, e-business. Dentro de este estudio, las buenas prácticas de exportación son la visión estratégica de la empresa, la personalización de sus ofertas, la dinámica de su red y su organización interna. Esta investigación se basa en un enfoque deductivo exploratorio, así, el enfoque metodológico tiene como objetivo identificar y esclarecer las relaciones que existen entre la digitalización y la internacionalización en las PYMES, desde un punto de vista conjunto recurso / capacidad, a partir de un estudio teóricamente exploratorio.

El principal resultado es la relación con el e-commerce y organización de la cadena de suministro, la relación del e-marketing con las comunicaciones y las relaciones

con los clientes, y como el e-commerce afecta a la empresa en su conjunto, *e-marketing* y *e-business*.

1.2 Variable independiente: Actitud, normas subjetivas y control percibido de la conducta

Grandón & Correa (2018) analizaron las diferencias en la adopción de e-commerce asociadas al nivel de la innovación de los gerentes/propietarios. Asimismo medir la relación de las variables para estimar con el resultado de los encuestados. Su modelo estuvo basado en la Teoría del Comportamiento Planificado, que se ha ampliado para incluir las variables de los facilitadores y barreras como antecedentes de la actitud hacia la aceptación del e-commerce en las PYMES chilenas que participaron en el estudio. Se empleó un test de mínimos cuadrados parciales en varios grupos para investigar las diferencias entre grupos. El instrumento fue la encuesta y luego fue procesada en SPSS. En el caso del diseño de la investigación fue cuantitativa. La muestra aleatoria estuvo conformada por 1000 PYMES de las cuales solo 256 se encuestaron.

Como resultado final se realizará en base a este antecedente una investigación a profundidad de la PYMES agroexportadoras para impulsar la adopción del e-commerce.

Rabines & Bazan (2018) determinaron las cualidades de la plataforma de de E-Commerce para mejorará el proceso de exportación de palta en la empresa Agrícola Chapi S.A, el análisis de estudio fue la empresa mencionada que se aplico las áreas de exportación, marketing y tecnología. La investigación fue no experimental, del tipo descriptiva transversal, buscando encontrar y describir las variables. Es decir, se investigó cuáles son los principales atributos que tener la plataforma de E-commece para las exportaciones de la empresa Agrícola Chapi S.A. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. La muestra estudiada está conformada por 12 únicos clientes importadores de Palta de la empresa Agrícola Chapi S.A. A partir de esto, se propuso como ventaja competitiva de la empresa contar con el servicio de MAGENTO, plataforma que permite el desarrollo integral del proceso de e-commerce, esta herramienta permite integrar distintas áreas como logística con los pedidos en línea, comercial con vitrina virtual donde se puede realizar la evaluación de la cosecha en el momento y mejor cotización de la fruta.

Es importante estar en constante actualización de estrategias que puedan implementar las empresas con el fin de mejorar sus procesos (cadena de valor) y aumentar la rentabilidad de la empresa y tener una mayor espalda financiera para ingresar al mercado internacional.

Hamed et al. (2018) realizaron un modelo de confianza para un sitio web de e-commerce que consta de factores tecnológicos que influyen en el uso del e-commerce y que emplea la Teoría del Comportamiento Planificado como base para desarrollar el modelo.

Para este estudio, se distribuyeron cuestionarios a 600 encuestados de PYMES de Libia, y se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) para probar el análisis factorial. Sobre la base de 296 de los 600 encuestados de los cuestionarios administrados, los resultados mostraron que la facilidad de uso percibida y la facilidad de confianza percibida son altamente significativas cuando se trata del uso del comercio electrónico. Ambos parámetros registraron una puntuación de preferencia del 52% y el 36% respectivamente. En consecuencia, estos dos factores se consideran los principales factores que influyen en el uso del e-commerce por parte de las PYME en Libia.

En línea a ello, los resultados del estudio mostraron que el e-commerce ofrece a los consumidores la oportunidad de elegir un producto o servicio de calidad con un precio más barato y pagar fácilmente a través de una transacción en línea. Por lo tanto, un e-commerce requiere un modelo de confianza que pueda satisfacer las diferentes demandas de los clientes, así como los requisitos especialmente para las transacciones en línea. Según el estudio, el modelo de confianza propuesto puede ser muy útil y adecuado para un modelo de e-commerce en Libia cuando se trata de impulsar los ingresos y la economía del país.

Darsono et al. (2019) se enfocaron los siguientes objetivos: (1) determinar las políticas estratégicas de las PYMES en el marketing de e-commerce utilizando el Método de Comparación Exponencial (ECM), y (2) analizar el perfil de las políticas para varios tipos de marketing de e-commerce utilizando el análisis de correspondencia. El Método de Comparación Exponencial (MCE) es una técnica de análisis de datos basada en un sistema de apoyo a la toma de decisiones que describe un problema complejo de múltiples factores en una jerarquía en la que cada nivel de la misma está compuesto por varios elementos específicos. Mediante el uso de la jerarquía, un problema complejo y no

estructurado se descompone en grupos que luego se organizan de forma jerárquica. Basándose en los resultados del análisis ECM, este estudio recomienda las políticas estratégicas de las PYME en la selección del marketing de e-commerce relacionadas con las actitudes hacia el marketing de comercio electrónico, las normas subjetivas, el control del comportamiento, la inteligencia espiritual y la intención de comprar y vender en línea en el mercado con cada atributo.

Como resultado del análisis de correspondencia explican además la existencia de características especiales en cada elección. En particular, (1) la compra y venta en línea en el mercado se ha clasificado como la primera opción basándose en dos consideraciones, a saber, la forma de recibir los pedidos y los métodos de envío; (2) la banca por Internet y por SMS se ha clasificado en segundo lugar basándose en el lugar de venta de los productos y los métodos de pago; (3) la televisión por cable y el proveedor de Internet se han elegido como la última opción basándose en el servicio al cliente; y, por último, (4) las consideraciones sobre el producto se observan en todas las opciones.

Robles et al. (2019) examinaron los programas de promoción de exportaciones, el desempeño y los efectos mediadores que afectan la exportación. El diseño de la investigación fue explicativo (correlacional causal) y no experimental. Teniendo una muestra de 353 empresas donde solo se obtuvo 184 colaboradores de PYMES agroexportadoras en las áreas de comercio exterior o comercial, se analizó con el programa SPSS 20 y AMOS 20 dieron como resultado la influencia de los programas de promoción de exportaciones hacia el desempeño exportador. El medio de comunicación con las empresas fue a través de correo electrónico personalizado. Por consiguiente, el resultado fue una relación positiva entre el compromiso de exportación de las empresas PYMES agroexportadores de granos andinos y la estrategia de exportación. En resumen, es importante tener un fuerte compromiso de exportar para lograr una buena estrategia para el comercio exterior.

A partir de las conclusiones, es vital conocer el apoyo que brinda el estado a favor de las PYMES con para la generación de exportaciones como plataformas que tienen las organizaciones para mantenerse actualizado con las investigaciones de mercado y del sector. Asimismo, la marca “superfoods” se implemente para promocionar a las empresas de los granos andinos.

Banerjee et al. (2019) explicaron varios mecanismos de precios dinámicos existentes y analizaron su relevancia en el campo del agro-marketing. Los factores como la demanda, la oferta y la frescura de los productos agrícolas deben considerarse para el desarrollo de un mecanismo de precios en el entorno dinámico del e-commerce. Su objetivo fue implementar el e-commerce de productos agrícolas para ofrecer un mejor precio tanto al productor como al consumidor eliminando a los intermediarios. Un mejor precio significa que el precio de venta es lo suficientemente alto para generar ingresos para el productor y lo suficientemente bajo como para atraer al consumidor. Los actuales mecanismos de fijación de precios no responden al cliente, lo que provoca el fracaso del e-commerce agrícola. Estableciendo el precio óptimo del producto en función de los parámetros que influyen en el precio es crucial para el éxito del e-commerce.

Un factor clave del trabajo es que existe una brecha entre el modelo de precios dinámicos para el comercio de productos agrícolas a través de Internet y otros productos perecederos. Asimismo, los diversos beneficios de la fijación de precios dinámica y llegaron a la conclusión de que es difícil lograr un mayor grado de éxito sin esto en el campo del e-commerce. Como trabajo futuro, propusieron un modelo de precios dinámico adecuado para el e-commerce de productos agrícolas.

Mendoza & Quiroz (2019) analizaron las falencias de las pequeñas empresas exportadoras de la región Lima, el grado de conocimiento de los procedimientos de exportación y las dificultades de acceder a los beneficios a favor de las PYMES. Por el cual, evaluaron la formalidad de cómo trabajan y los factores clave de la exportación. La investigación fue no experimental, cualitativo, deductivo y correlacional. Se encuestaron a 30 empresas PYMES dedicadas a la exportación de arándanos frescos. Se utilizó el programa estadístico SPSS para el análisis y mediante este, descubrir la relación de las variables. Como resultado se obtuvo una relación positiva entre el beneficio del drawback, variedad de climas (estacionalidad), costos de producción se reducen por la ventaja de la fijación de precio.

Susanty et al. (2020) desarrollaron un modelo conceptual utilizando el marco push-pull-mooring (PPM) para entender el comportamiento de cambio de las PYMES de batik de adoptar el marketing tradicional al e-commerce; y, en segundo lugar, probar si las variables del PPM impiden o llevan al comportamiento de cambio de las PYMES de batik a adoptar el e-commerce.

Por consiguiente, los resultados de este estudio indica que dos factores influyen significativamente en el comportamiento de cambio de las PYME de batik de la venta al por menor en tiendas físicas al comercio electrónico. El primer factor es el deseo de las PYME de apoyar el comportamiento de búsqueda de información de sus clientes, y el segundo factor es la percepción de que la adopción del e-commerce puede aportar valor a las PYME. Sin embargo, este estudio no consigue demostrar que el atractivo del e-commerce pueda arrastrar significativamente el comportamiento de cambio de las PYME de batik de la venta al por menor en tiendas físicas al comercio electrónico. Además, en relación con los factores, los resultados muestran que no se apoya la autoeficacia informática de los propietarios de las PYME como efecto moderador.

La muestra en estudio se basó en encuestar a 100 propietarios de PYMES de batik con una escala Likert de 1 a 5, que se encuentran en Yogyakarta, Solo y Pekalongan. El estudio utilizó los mínimos cuadrados parciales con la ayuda del programa SmartPLS para comprobar la hipótesis.

Chosniel et al. (2020) determinaron relaciones entre los factores tecnológicos, organizativos y ambientales (TOE) en los diferentes niveles de adopción del e-commerce B2B. La técnica utilizada fue un enfoque cuantitativo. La muestra seleccionada es 315 PYMES manufactureras de Ghana fue mediante el modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales, se empleó el instrumento la encuesta y como técnica de recolección el cuestionario para las variables.

Como principal resultado de la investigación indica la percepción de la conveniencia, la organización, preparación, y la presión competitiva que influyen significativamente en los diferentes niveles de adopción de e-commerce. Además, la alta dirección y el apoyo del gobierno tuvo parcialmente un impacto significativo en varios niveles de adopción del e-commerce B2B, mientras que la presión del socio comercial no tiene influencia significativa en la correlación de las variables. Es relevante mencionar que los factores de los niveles de adopción del e-commerce influyen las PYMES y que estas no están adoptando tecnologías avanzadas. Por ello, es necesario trabajar en una investigación que valide la adopción en otros sectores como el agroexportador y en otros países para comparar los hallazgos.

Nasution et al. (2021) examinaron las dimensiones de la orientación empresarial (OE), el proceso de gestión del conocimiento (KMP) y la capacidad dinámica (DC) hacia

la adopción del comercio electrónico (e-commerce) de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Sumatra del Norte en Indonesia. Para esto se realizó una metodología cuantitativa mediante el PLS inteligente de modelo de ecuaciones estructurales.

Asimismo, se seleccionaron a 131 encuestados (propietarios-gerentes) de las PYMES de todos los sectores. Mediante un diseño de encuesta transversal, se aprobaron 11 hipótesis. Si bien el e-commerce es importante para el desarrollo de las PYME en muchos países, tanto desarrollados como en desarrollo. La transacción de compra-venta y un trato eficiente serán los principales beneficios del e-commerce, de los que luego se derivan los menores costes operativos y el rendimiento de las PYMES. Mientras tanto, hay otros factores que se tienen en cuenta de forma crucial, como el KMP, el EO y los DC. Este estudio también examina la variable mediadora, que es el KMP, de la relación entre el EO y la adopción del comercio electrónico. El perfil demográfico de este estudio puede exponer otras características importantes en comparación con otros estudios. También se espera que los organismos gubernamentales, como responsables políticos, puedan aprovechar estos resultados que serán útiles para crear estrategias y planes a largo plazo para evaluar la adopción del e-commerce por parte de las PYME, especialmente en Indonesia como en Perú y España.

Finalmente, este trabajo enriquece para conocer otros factores que pueden afectar a la adopción del e-commerce por parte de las PYMES y la importancia de la teoría utilizada basada en los recursos, el estudio sobre la decisión de la EA por parte de las PYME se centra en una serie de factores internos y externos que influyen en la decisión de adopción. Esto difiere de otros estudios que utilizan las teorías de la tecnología, la organización y el entorno, la teoría de la aceptación y el uso de la tecnología, la teoría del comportamiento planificado, la teoría de la acción razonada y otras que hacen hincapié en la implantación y el uso de la EA.

CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Situación problemática

Un año difícil, en este escenario las empresas deben enfocarse en nuevas estrategias que les ayudará a enfrentar los obstáculos actuales y continuar con el crecimiento de ingresar al exterior accediendo a un destino más amplio, mejorando su imagen, incremento de la rentabilidad y su capacidad productiva. La comercialización debe continuar a pesar de la coyuntura actual.

2.1.1 ¿Qué significa comercializar en el exterior?

En la teoría, se refiere a la internacionalización como el proceso por el que una empresa genera las condiciones para desembarcar en otro mercado internacional. A Partir de lo anterior, existe un auge de que las empresas quieren internacionalizarse, aunque sea complejo; sin embargo, la creciente globalización a través de avances en la tecnología ha facilitado las operaciones y reduce costos de transacción (Seige & Weers, 2020). Asimismo, el surgimiento de nuevas plataformas digitales que ofrecen nuevos modos de internacionalización aumenta la posibilidad de tener alcance local a lo mundial (Seige & Weers, 2020).

De esta manera, el proceso de internacionalización se enfoca a varias estrategias, recursos, capacidades, oportunidades y amenazas que una empresa enfrenta cuando forma parte de la globalización, es decir, debe familiarizarse con todas esas actividades, entornos y flujos particulares de cada país. Por esta razón, se debe considerar por qué una empresa busca internacionalizarse, cuál es el proceso que deben llevar a cabo, qué pasos debe seguir y cómo debe localizarse en el exterior (Leandro, 2009).

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, existe la interrogante sobre cómo se debe empezar y los riesgos o limitaciones que una empresa asume al expandirse en el mercado exterior. Es así que algunos de los principales pilares son la idea de expandirse a nuevos mercados, tener bajos costos de producción, estructura de producción y distribución eficaz (Leandro, 2009).

Además, existe una necesidad de supervivencia ante la competencia actual de ingresar a un nuevo entorno internacional para expandirse a nuevos mercados actuales y futuros. Por ello, la falta de conocimientos y recursos para que se opere en el exterior son de los principales obstáculos (Leandro, 2009).

2.1.2 Mundo global

Actualmente, en el contexto de la globalización y, principalmente, el proceso de comercialización que conlleva a las PYMES a estar en constante actualización en adoptar nuevas tecnologías acorde al mercado actual. Sin embargo, en la investigación para que se conozcan los determinantes que son relevantes para que se exporten bienes y servicios al exterior es insuficiente en el caso de las PYMES de ciertos sectores. Por ello, es importante que se conozca qué modo de entrada es más eficaz, cuál genera menos recursos, los riesgos que existen y las estrategias que se pueden implementar como modelo a comparación de otras empresas internacionales (Maekawa, 2014).

En la actual coyuntura, existe una brecha de modernidad a raíz de la crisis mundial generada por el virus COVID-19. En todas empresas sin importar el tamaño o el sector al que pertenezcan se han encontrado en escenarios de mercados diferentes con procesos de trabajo que de la noche a la mañana pasaron a ser obsoletos y con necesidad de aplicar tecnologías disruptivas para mantener su posicionamiento y liderazgo se han contextualizado nuevos escenarios y retos para promover una transformación desde la cultura empresarial hasta cambios operativos que faciliten modernizar los procesos para garantizar una oferta competitiva (ADEX, 2020).

No todas las empresas están listas para migrar al canal digital, pero al obligarse el aislamiento social adoptaron como única opción, usar un aplicativo o ingresar a una plataforma virtual, por ejemplo, para desarrollar nuestras actividades cotidianas; en este escenario, los clientes buscaron rápidamente adaptarse a las nuevas modalidades de compra.

Respecto a la ansiada adopción de las tecnologías de la información (TI) de las PYMES, los gobiernos nacionales siguen trabajando para acompañar en este proceso y se destinan incentivos para que se aplique que es fundamental para el crecimiento de la economía. Por ejemplo, Mincetur dentro del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) va a ayudar a potenciar el conocimiento sobre el mercado

destino, la gestión y los procesos. Cabe indicar que América latina ha sufrido varios impactos económicos ocasionados por el COVID-19, por lo cual las condiciones del mundo respecto a esta caída del comercio exterior son igual a la de otros países. De esta manera, es necesario que se conozca cómo se puede aprovechar esta situación de manera positiva para que se mejoren las condiciones portuarias y de las exportaciones con el fin de que el país sea mucho más competitivo a partir de un cambio total de mentalidad.

Por otro lado, es importante precisar que el mundo está cambiando, así como su forma de comunicación y la tendencia a lo tecnológico es una verdad absoluta que ha sido investigada por muchas teorías la explicación de la adopción del TI en diferentes ámbitos, todavía hay varios componentes que aún no han sido investigados a profundidad. En este contexto, las empresas se adaptan de a pocos a este cambio del canal tradicional a lo digital, lo cual fue forzado en esta coyuntura. Adicionalmente, es relevante que se adopten mecanismos referentes a la transformación digital para que una empresa se pueda reinventar, mejorar y actualizar. De este modo, la empresa va a responder adecuadamente a la nueva demanda de consumidores digitales. Según todo lo mencionado, el COVID-19 ha generado nuevos retos y propuestas para que el comercio internacional no se contenga en los sectores importantes.

2.1.3 Estrategia e-commerce

En esa línea, existen estudios que se centran en la adopción de tecnologías pero no se dedican a la adopción del e-commerce que trata el tema de investigación en las PYMES. Por ello, es oportuno mencionar que al ingresar a los mercados extranjeros se hace cada vez más importante implementar el e-commerce como una herramienta potente para las relaciones de las empresas con sus clientes y como vitrina para las oportunidades de negocio con proyección a desarrollarse como nuevo canal de venta internacional, más aún con la aparición de COVID-19. Respecto a lo anterior, en el mercado de e-commerce en el caso de e-marketplaces como Amazon o Alibaba y crean nuevas oportunidades en el exterior.

Estas plataformas de transacción son intermediarios entre vendedores y compradores del canal digital en empresas dirigidas al consumidor final (B2C) o (B2B) entre empresas (Cusumano et al., 2019).

Ahora bien, en la mayoría de las transacciones se ofrecen productos en mercados de (B2C) y el intermediario puede ser revendedor de un proveedor o ser proveedor que opera en la propia plataforma. Cabe precisar que su principal valor es conectar dos o más agentes de manera fácil y eficiente. Adicionalmente, los vendedores tienen una vitrina para mostrar la variedad de sus productos y ofrece a sus compradores capacidad de seleccionar dependiendo de su elección, por ello, es preferible que los vendedores estén actualizados (Seige & Weers, 2020).

Según la OMC (1998), el e-commerce se define como la distribución, comercialización y entrega de productos o servicios por medios electrónicos.

Posteriormente, “la compra y venta de bienes o servicios a través de medios digitales como ordenadores, smartphone, entre otros dispositivos se le conoce como e-commerce. Si bien la operación se pacta digitalmente, el pago o la entrega no necesariamente se desarrolla en línea” (Reis & Machado, 2020).

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, los principales actores son los individuos, empresas, gobiernos y organismos internacionales. Desde un punto de vista, el e-commerce tiene múltiples beneficios mencionados como la mejoras en distribución, comercialización, operaciones y la facilidad de fidelizar a los prospectos.

Perú ocupa el puesto 6 en latinoamericano, señala que los dispositivos móviles (smartphones y tablets) tienen mayor uso con \$1.68 mil millones. Las compras en venta en línea representan \$1 mil millones en cross.-border y \$3 mil millones en doméstico. En las categorías que crecieron entre los años 2019-2018 son alimentos y cuidado personal en +22%, muebles y electrodomésticos +23%, juegos y pasatiempos +22%, moda y belleza +18% entre otros. Lo que se debe afrontar son desafíos en el Perú como la educación digital, informalidad, desconfianza, protección de datos y la compra offline (Desarrollo Del Comercio Exterior Agroexportador, 2020).

Es importante observar que ciertas empresas, antes de la coyuntura, estaban preparadas con soportes de plataformas online sobrellevaron la crisis sin problemas y negocios grandes o pequeños que tenían desarrollado el e-commerce con una buena logística dieron multiplicar sus ventas online en muchos de los casos. Se estima que antes de la crisis la venta online, de acuerdo con Rojas et al. (2021) el reporte de industria: “El e-commerce en el Perú 2019”, en el ranking de penetración de internet en los países de

Latinoamérica durante este año: Perú (72,9%), siendo esta una posición buena, con relación a los demás mercados líderes de e-commerce en Latinoamérica.

2.1.4 Adopción del e-commerce

En cuanto a adoptar el e-commerce hay que considerar ciertas pautas como, por ejemplo, las PYMES suelen tener dificultades para aplicar la herramienta debido a las limitaciones de recursos. Por lo tanto, se necesita realizar una investigación para validar si las investigaciones previas a grandes empresas se ajustan al contexto de las PYMES (Nasco et al., 2008).

Existen muchas ventajas potenciales del e-commerce como utilizar el internet con fines comerciales por medio de una página web o plataforma. Se refiere a las compras que se realizan por internet facilitando las transacciones a través de dispositivos electrónicos como computadoras, teléfonos móviles o tablets. Hay que tener en cuenta que página web o plataforma usada va a constituir tanto como la vitrina de la empresa como el medio para realizar las ventas. Particularmente, se menciona el ecosistema digital, el cual contiene ciertas marcas globales a comparación de marcas pequeñas que pueden tener restricciones en algunos mercados. Además del idioma, utilizar e-marketplace adecuado, elegir qué modelo de negocio utilizar B2C, se denominan las empresas que orientan sus servicios y productos al cliente final, o B2B, de empresa para empresa.

Los productos más populares para ventas en e-commerce son confecciones, calzado, artículos de regalo y decoración para el hogar, artículos de belleza y salud, joyería, alimentos, entre otros. Además, tiene la facilidad de los sistemas de pago que ofrecen precios exclusivos para las empresas y facilidades en los procesos de pago para estos clientes. Todo el proceso debe estar enfocado para la venta B2B, lo que se traduce en distintos precios para diferentes tipos de clientes. Así mismo, se encuentra las operaciones logísticas para el comercio exterior, la cual se desarrolla dependiendo del modelo de negocio que se realiza sea el B2C o B2B, y ocurre tras recibir un pedido realizado de manera online, a través de una PC, tablet o móvil. Es importante mencionar, que resulta crucial el desarrollo de una cadena para garantizar el almacenamiento, el transporte y la entrega de los productos correspondientes a los pedidos online (Promperú, 2020).

Por ejemplo, el e-marketplace de Alibaba vende bajo el modelo B2B y la entrega se da de acuerdo con el incoterm seleccionado; mientras que en Amazon se vende bajo el modelo B2C, es decir, directo al consumidor final, siendo un servicio Door to door. Adicional a ello, los sistemas de comunicación, ya que este ayuda a vender productos por internet, usando estrategias de promoción para que la empresa pueda estar presente en la web y al alcance de los consumidores de todo el mundo. Por ello, se debe definir correctamente el público objetivo, el presupuesto designado para marketing digital y la estrategia de comunicación a utilizar. Es muy importante tener presencia y actividad constante en páginas web, redes sociales, e-marketplaces, desarrollar acciones de promoción y difusión de sus productos, además de generar contenido de valor para el público objetivo. Por último, el software y herramientas de venta en el comercio se vincula con las empresas B2B que operan en internet deben disponer de la tecnología necesaria para realizar su actividad. Por ello, es necesario estar actualizado para ofrecer un servicio de venta de calidad y a la altura de los clientes (Promperú, 2020).

El volumen general de transacciones de e-commerce aumenta año tras año, y la plataforma se ha convertido en un canal importante para los consumidores. Por lo tanto, la plataforma de e-commerce de alimentos frescos es un campo importante de las compras en línea del consumidor (Jiang et al., 2021).

La tecnología de la cadena de frío se ha utilizado ampliamente en la logística y distribución de productos frescos debido a los requisitos de frescura y alta vida útil de estos productos. Esto rompe las limitaciones de los factores de ubicación geográfica, por lo que los consumidores en varias regiones pueden comprar mejores productos frescos. Por su parte, el servicio de entrega de última milla es un eslabón clave para que las empresas de e-commerce de alimentos frescos realicen una gestión eficaz y contacten directamente con los clientes con el fin de mejorar la satisfacción del cliente y obtener beneficios para la empresa. La etapa de entrega de última milla representa aproximadamente el 70 % del costo total de la logística del e-commerce, y la entrega de paquetes en la puerta sigue siendo el método de entrega más popular entre los consumidores (Jiang et al., 2021).

El e-commerce de alimentos frescos proporciona varios beneficios para las empresas y los consumidores, pero el desarrollo del e-commerce de alimentos frescos todavía tiene muchos problemas y deficiencias. Con este fin, muchos académicos también han realizado investigaciones activas concentradas en modelos logísticos, sistemas

logísticos, estrategias de gestión de la cadena de suministro, estado y estrategias de desarrollo logístico, así como la intención de compra del cliente y el comportamiento de toma de decisiones (Jiang et al., 2021).

Además, los estudios relacionados sobre la calidad de los servicios logísticos de e-commerce de alimentos frescos requieren una mayor investigación y discusión en profundidad desde la perspectiva de los consumidores. Necesitan información más detallada sobre el producto en el proceso de compra de productos frescos, los cuales son propensos a riesgos de calidad. Asimismo requieren una guía de servicio y un servicio posventa satisfactorio para hacer frente a los peligros de la llegada del producto (Jiang et al., 2021).

Para la calidad de la entrega, en la actualidad, las principales empresas de e-commerce de alimentos frescos a gran escala (como Amazon Fresh en los Estados Unidos y HEMA Fresh en China) adoptaron el modo de servicio de logística integral y control de toda la cadena de suministro, servicio logístico con alta calidad, altos estándares y estandarización. En este contexto, el uso generalizado de la distribución en cadena de frío se ha convertido en una tendencia inevitable. Los clientes también pueden especificar el tiempo de 'entrega a domicilio' y el servicio de 'entrega personal'. Esto también puede garantizar la integridad y limpieza del embalaje de las mercancías durante todo el proceso logístico (Jiang et al., 2021).

Las empresas necesitan aumentar la asignación de recursos y mejorar los niveles técnicos relevantes, y pueden proporcionar servicios de adquisición de información más fáciles de usar a través de actualizaciones tecnológicas. En segundo lugar, con respecto a la calidad de la puntualidad, las empresas deberían prestar más atención a "El tiempo de entrega de los productos al usuario es muy corto". Las empresas pueden ajustar el plan de distribución, optimizar el diseño de la ruta de distribución del paquete, e introducir equipos de análisis y procesamiento de datos más avanzados, para proporcionar el plan de distribución más rápido y optimizado en tiempo real (Jiang et al., 2021).

2.1.5 Características de las PYMES en Perú

Por otro lado, existen las PYMES, empresas con ciertas características. Estas vienen conformando un porcentaje considerable en la economía del Perú:

“El número de PYMES activas registradas en el 2020 se elevó a 2 millones 765 mil 699. Asimismo, se constituyeron 61 mil 488 empresas entre enero y marzo del 2020. Entre marzo y mayo del 2020, 2 mil 226 PYMES dejaron de exportar que representó un incremento de 40.3% respecto al año anterior 2019 (Asociación de Exportadores, 2020).

Siguiendo ello, entre los datos estadísticos se menciona que, de las 8400 empresas exportadoras directas, el 64% son PYMES y cada empresa exportadora participa aproximadamente con 7.4 empresas en cadena, también PYMES (Diez et al., 2020).

Según Maekawa (2013), el concepto PYMES se define como “la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, en la legislación vigente con el objetivo de desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios”.

Algunas características de las PYMES es que estas tienen alrededor de 50 y 249 empleados (European Commission, 2020) y que representan una parte importante de las actividades productivas de los países, por ende, intervienen en el crecimiento económico, de empleo y de tecnología. A comparación de las empresas grandes que tienen mucha fuerza en su posicionamiento, las PYMES tienen limitaciones como la gestión, recursos financieros y humanos, conocimientos, estrategias para la internacionalización, entre otras.

Producto de la cuarentena, las PYMES han debido desarrollar alternativas de pago para la recaudación a través de canales con los principales bancos del país. Sin embargo, es importante precisar los segmentos socioeconómicos no era tan digitales, la realidad demostró que utilizan en su vida cotidiana para vender productos o servicios a través WhatsApp o por medio de redes sociales, derribando el mito de la alfabetización digital se da sólo en algunos sectores (Asociación de Exportadores, 2020).

Por otro lado, se considera como una oportunidad el ingreso a los mercados de e-commerce como una nueva forma de entrada aplicado a la realidad emergente en tiempos de COVID-19 y conocer qué determinantes específicas influyen para adoptar con éxito e-commerce en las PYMES. Si bien los mercados de e-commerce facilitan a las PYMES a globalizarse sin tener que establecer una tienda física o planta en los países extranjeros, sostienen también que no están capacitados para operar en mercados en línea y la adopción es compleja. Adicionalmente, en estos mercados existe una alta competencia el

cual necesita una estrategia diferencial para ser competitivos en los nuevos mercados (Seige & Weers, 2020). Sin embargo, La investigación de Stansfield y Grant examina ciertas barreras de las PYMES en la adopción de e-commerce como la falta de conocimiento, aptitudes y apoyo. Del mismo modo Farhoomand y otros mencionan la falta de una infraestructura adecuada, la organización de la empresa, resistencia al cambio, limitaciones económicas para la implementación y la resistencia de compras en línea (como se citó en Nasco et al., 2008, p.2).

Sin embargo, el e-commerce ofrece a estas empresas facilidades de incorporación de sus productos y servicios a un costo bajo y de manera rápida.

En cuanto algunas recomendaciones para las PYMES, se deben automatizar sus procesos internos con la gestión de pedidos e inventarios, los catálogos de productos, las compras y la contabilidad para que se tenga un control de las transacciones. Además, pueden aplicar sistemas de planificación y programación como (ERP). Si se tienen estos pasos establecidos, pueden ingresar con mucho más alcance en los mercados de e-commerce, pero deben tener en cuenta si tiene un cobro por comisión de transacción o exige un porcentaje por la afiliación dependiendo de la plataforma (Promperú, 2020).

En todo el mundo, las PYME contribuyen de forma significativa a la economía, generando 40-70% del empleo e ingresos nacionales. En el Perú, las PYMES constituyen más del 92,5% de las unidades empresariales, las cuales crean alrededor del 85% del empleo y generan aproximadamente el 40% del producto bruto interno. Teniendo en cuenta el grave impacto económico de la actual emergencia sanitaria, la gran mayoría de las PYMES han pasado a ver el e-commerce como una fuente de oportunidad para generar ingresos y ampliar su mercado; sin embargo, el costo asociado a este cambio de modelo de negocio implica una inversión adicional que debe ser evaluada para su adopción. Las pequeñas y medianas empresas se enfrentan continuamente al reto de prestar servicios de calidad con una infraestructura financiera y unos recursos de personal limitados (Cahuana & Rojas, 2020).

2.1.6 Características de las PYMES en España

Si por un lado están las características de las PYMES en Perú, ahora mencionaremos las de España y se define de esta forma. El concepto de la PYME está establecido por la Comisión Europea del 6 de mayo de 2003. Se menciona que se clasificara por el número

de trabajadores que se emplea, el volumen de facturación y el valor del capital invertido. La PYME en España se define cuantitativamente por tener un rango de 10 a 250 empleados, una facturación de 2 a 50 mil euros con un capital invertido de 2 a 43 mil euros. En resumen, se divide la PYME en microempresa, pequeña empresa y mediana empresa (Antúnez, 2021).

Es necesario tenerlo en cuenta por que en los demás países del mundo no es válido la misma definición. Como, por ejemplo, En la india su clasificación esta basada en la inversión en maquinaria según el sector de la empresa como es el caso de sector de manufactura o servicios (Antúnez, 2021).

En España existen un total de 2.888.317 empresas en el 2019 y PYMES son 2.883.431. En otras palabras, 99.83% está constituido de micro, pequeña y mediana empresa. El número de PYMES y la cantidad de empleo que generan es alto y gran valor agregado a la económica empresarial según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). También establece 6 pilares como el marco regulatorio e institucional, condiciones del mercado, infraestructura, acceso a financiación, acceso a habilidades, y acceso a activos en innovación. Es importante mencionar el sexto pilar de acceso a activos en innovación, las PYMES españolas están invirtiendo menos en actividades de innovación, pero se está desarrollando practicas digitales para poder estar acorde al mercado. Existe un apoyo para desarrollar ecosistemas digitales y el usa de las TIC con el Plan estratégico redes (2017-2020). Además, se suma un Plan Integral de Apoyo a la Competitividad del Comercio Minorista (2017) para mejorar las plataformas digitales y responder a la nueva demanda digital. Finalmente, recibe apoyo del Programa de Impulso al E-commerce para acompañar a las PYMES en realizar negocios en línea (Antúnez, 2021).

2.1.7 Sector agroexportador

En línea a lo anterior, Las PYMES en el sector agroexportador, tiene alta demanda, pero se tiene que evaluar la apertura de toda la cadena de suministro para que pueda operar totalmente y tenga la capacidad de mostrar nuestros productos con los mejores mecanismos sanitarios y de calidad (Diez et al., 2020). En línea a lo anterior, uno de los temas importantes es la preocupación de la vida sana que se desencadena en que uno tenga la capacidad de prevenir y enviar los alimentos que se exigen para incrementar el

sistema inmune, los cuales son aquellos que tienen vitaminas. De este modo, contar con una oferta exportable de productos que tengan vitaminas y vender una propuesta de valor diferencial en una campaña con productos como los “superfoods”, requiere infraestructura y presupuesto para incentivar a los pequeños agricultores para que incursionen en nuevos mercados internacionales.

Cabe indicar que uno de los sectores que no fue afectado en su totalidad fue la agroindustria, así como el sector alimentos y bebidas, por ser productos de primera necesidad. En cuanto al e-commerce, se debe mencionar que las plataformas digitales se definen como un conjunto de tecnologías, componentes, servicios y redes como base de diversos actores (Cusumano et al., 2019).

En el sector agro no tradicional, las exportaciones sumaron en este año de US \$423 millones, registrando una variación de -0.4% en comparación con el mes de mayo 2019. Sin embargo, productos tales como las uvas frescas, mangos frescos, mangos congelados, jengibre, mandarinas, entre otros, represento importante crecimiento para los diferentes mercados internacionales. Los principales países de destino de nuestras agroexportaciones registran un crecimiento y algunos de ellos son Estados Unidos, Países Bajos, España, Ecuador y Reino Unido, los cuales concentran el 65% de las exportaciones peruanas del sector agro no tradicional (SIICEX, 2020).

De acuerdo con lo mencionado, se confirma que en el sector agroexportador tiene un gran potencial por el cual se debe promover la oferta de alimentos peruanos. En relación con el número de empresas exportadoras, fueron 553 las empresas que exportaron menos de US \$100 mil y concentraron el 1% de las exportaciones totales (Promperú, 2020).

Asimismo, varias empresas fueron afectadas por el cierre de fronteras y el proceso logístico se ralentizó como se observa en los datos anteriores lo que fue un gran obstáculo para sus productos.

Pese a la coyuntura, en el sector agro incluye la agroindustria que siempre esta en constante actualización con nuevas tendencias como el consumo de alimentos ricos en nutrientes y vitaminas. A través de la marca Super Foods Perú, se resalta el consumo de alimentos altos en nutrientes y vitaminas donde se tiene una gran oferta de valor agregado de estos alimentos producidos en territorio nacional. En el Perú como producto destacado están las exportaciones de arándanos y espárragos; en segundo las mandarinas, pota

precocida (calamar gigante) y conchas de abanico; el tercero de paprika, palta y aceitunas conservadas, y finalmente líder exportador mundial de quinua por cinco años consecutivos (Promperú, 2020). Para promover esta oferta exportable de alimentos saludables en secciones como el Passion Fruit Week, el Capsicum Week y el Superfoods Week, se realizará la expoalimentaria virtual 2020 donde a través de una plataforma B2Perú se unirán más de 500 expositores con la alta demanda de compradores internacionales, ayudará a impulsar nuestra economía y contribuirá al posicionamiento del país como proveedor estratégico de alimento en esta complicada por la coyuntura.

Asimismo, el Perú tiene capacidad de mejorar la presentación en nuevos productos para el sector agroexportador llegando a más mercados, por ello debe utilizar sus fortalezas de producción por el microclima, lo que le da una fuerte capacidad de competencia y se puede aprovechar la contra estación de estos productos para poder vender dependiendo de la oferta exportable.

Por otro lado, en España el sector agro está constituido con 274.300 empresas de las cuales 274.206 son PYME donde es relevante mencionar que es el sector tiene un total 9,42% respecto a los sectores de industria, construcción y servicios (Dirección General de Industria y de la PYME, 2020).

2.1.8 Impacto del COVID-19

Sin embargo, la llegada del COVID-19 generó limitaciones y la ralentización de las operaciones en el mercado exterior; puesto que se tuvo que cambiar la forma de comunicación presencial por medios virtuales. Anteriormente, el comercio se realizaba a través de ferias, contratos y rondas de negociación, resultandos vitales estas caras formas de presentación presencial; sin embargo, hoy, viajar para las negociaciones ya no es viable por temas de salud y seguridad. Por esta razón, ahora habrá reuniones, ferias y asistencia virtual, en otras palabras, una oportunidad para tener un mayor acceso para las PYMES (Diez et al. 2020).

Adicionalmente, a estos cambios mencionados, se aceleró el proceso del e-commerce; por ello, Promperú, Mincetur y otras organizaciones crearon un espacio digital donde la oferta exportable peruana de bienes y servicios de todas regiones del Perú va tener la posibilidad de mostrarse, proporcionar un servicio novedoso para compartir a miles compradores, llamado “PERUMARKETPLACE”, logrando de pocos la

transformación digital en el comercio exterior y herramientas digitales para fortalecer la cadena logística del sector (Diez et al., 2020).

Por otro lado, en España la crisis económica ha impactado a las PYMES, de cada 5 empleos destruidos en 2020, cuatro tenían por lo menos cincuenta personas empleadas (Bandrés-Goldáraz et al., 2021)

2.1.9 Resumen de capítulo

Dada esta oportunidad, las PYMES pueden utilizar una de las nuevas formas de comercialización rápidamente entrando al mundo del e-commerce. Para ello, tienen que estar capacitadas y conocer la nueva ruta exportadora digital, por otro lado, deben conocer sobre el uso de las redes sociales para que sus productos y marcas sean más conocidos. Así, los peruanos pueden mantener sus clientes actuales y diferenciarse de la competencia en el mercado exterior, surgiendo en el nuevo escenario del comercio digital. Por esta razón, es relevante mencionar que se debe conocer sobre los factores de la adopción de e-commerce para ser utilizados por las PYMES del sector agroexportador para conocer la viabilidad e influencia, como vitrina para la oferta exportable y mostrar lo mejor de nosotros al mundo.

Se analiza la existencia de una conexión entre la intención de adoptar e-commerce y los determinantes que influyen en las PYMES agroexportadoras. A través de la estrategia del e-commerce como parte de la vida diaria por la forma diferente de comercializar mucho más directa, transparente, rápida pero también competitiva en el sector agroexportador para poder concretarlo y hacer realidad la adopción.

2.2 Formulación del problema

2.2.1 Problema general

¿Cuál es la influencia de los determinantes de intención de adopción del e-commerce por parte de las PYMES agroexportadoras de España y Perú?

2.2.2 Problemas específicos

1. ¿Cuál es la influencia de los facilitadores en la actitud de las PYMES agroexportadoras de España y Perú?
2. ¿Cuál es la influencia de las barreras en la actitud de las PYMES agroexportadoras de España y Perú?
3. ¿Cuál es la influencia de la actitud en la intención de adopción del e-commerce por parte de las PYMES agroexportadoras de España y Perú?
4. ¿Cuál es la influencia de las normas subjetivas en la intención de adopción del e-commerce por parte de las PYMES agroexportadoras de España y Perú?
5. ¿Cuál es la influencia del control de conducta percibido en la intención de adopción del e-commerce por parte de las PYMES agroexportadoras de España y Perú?

CAPÍTULO III: JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación es relevante para poder determinar la relación del componente de intención de adopción del e-commerce con los determinantes que son la actitud, normas subjetivas y control percibido de la conducta de las PYMES agroexportadoras de España y Perú. Idealmente, en esta situación es importante estar actualizados y aceptar los cambios que tenemos que adaptarnos enfatizando en un sector que no se investigó anteriormente, pero es una fuerza que mueve la economía del país. El e-commerce es de gran interés principalmente en tiendas en retail y se incrementa de manera acelerada el número de compradores digitales en estos últimos años.

Estas empresas exportadoras podrán conocer cuál es el efecto y que influye en la adopción será posible su uso de una manera más eficiente y rápida. El boom de la transformación digital es cada vez más cercano, por lo cual empresas nacionales deben adaptarse a estos grandes cambios para seguir siendo competitivas.

El uso de la herramienta va en ascenso y no se puede retroceder cambiando por completo el entorno de las empresas. La actual coyuntura, es una oportunidad de incursionar en el e-commerce como el medio natural para los negocios y algo que se debe aprovechar.

Esta investigación brindará información más detallada de lo que es el e-commerce, las ventajas y barreras que posee, los determinantes y el punto importante de cómo influye en las PYMES agroexportadoras. Se busca que con el estudio se puedan beneficiar estas empresas para aplicarlo en el desempeño de estas actividades y avanzar con la lucha de esta crisis actual.

3.1 Justificación teórica

En relación con las teorías establecidas de adopción del e-commerce y los modelos diferentes de internacionalización podemos decir con una mirada holística vinculando teorías como el Modelo Upsala, Born global y la teoría del comportamiento Planificado (TPB) se intenta captar aplicándolo al nuevo modelo de entrada del e-commerce. Lo que sugiere, el modelo Uppsala y el concepto Born Global que en combinación teoría tenga la base para identificar las capacidades clave de la PYMES para mejorar su rendimiento

a través de la estrategia de e-commerce. Por ello, se examinará la teoría como los pilares en resumen la capacidad empresarial, creación de redes, tecnología, aprendizaje y la comercialización (marketing). Por otro lado, la teoría del comportamiento planificado (TPB) determina la intención que se determina por la actitud del individuo, el grado de evaluación favorable o desfavorable del comportamiento en cuestión, la norma subjetiva, el control percibido de la conducta al realizar un comportamiento. Asimismo, contribuir a la investigación sobre la intención de adopción del e-commerce, pero solo en el sector agroexportador en lo que respecta a los determinantes de la intención proporcionando una relación y nuevos conocimientos en el sector.

3.2 Justificación práctica

El objetivo principal de este estudio es tener claro sobre las diferencias en la adopción de la utilización del e-commerce para crear una base para que otras empresas PYMES del sector agroexportador u otros sectores que puedan utilizar ciertas prácticas previas de estas empresas para desarrollen con éxito la herramienta. Lo que se menciona es que pueda servir de instrumento de gestión para beneficiar a los gerentes de las PYMES en formular estrategia acorde al sector tenga en particular a diferencia de otros rubros para formular estrategias de éxito con ciertos determinantes clave que influyan de manera indirecta o directa en los mercados de e-commerce.

En lo planteado, es un medio para comprender que capacidades son necesarias al rubro estudiado y competencias necesarias dentro de la adopción del e-commerce basados en la teoría del comportamiento planificado que contribuyan de manera exitosa en la comercialización de sus productos. Por otro lado, sugiere brindar un paso a paso del camino que tiene que seguir el empresario actual que sus operaciones sean locales, pero desean expandirse al mercado exterior a través del nuevo modelo de entrada del e-commerce. Además, apoyar este sector que ha sido afectado en su totalidad por no estar preparados digitalmente y tienen recursos limitados un concepto en un lenguaje sencillo para que puedan entender de manera eficaz sus competencias a desarrollar el e-commerce. No cabe duda de que en la medida de lo propuesto en el mundo real para las PYMES genere éxito internacional del e-commerce sea de aporte para poder realizar de manera eficaz este cambio del tradicional a la digital en todos los aspectos de su implementación.

3.2.1 Justificación económica

El e-commerce está ganando importancia en el sector agro. Impulsada por la expansión de la infraestructura de Internet en las zonas rurales como parte de la agenda digital (Schulze Schwering et al., 2022). A partir de estos avances tecnológicos, el e-commerce ha surgido como una nueva forma de comercio y una herramienta estratégica potencial para que las empresas agrícolas tengan más éxito en una economía digital, a medida que los compradores disponen de más información y mercados (Schulze Schwering et al., 2022).

Por lo tanto, aunque los efectos negativos de la pandemia mortal aún se presentan en la actualidad, se debe proyectar el inicio de la fase de recuperación comercial debido a que el desarrollo económico ha caído en picada. En particular, la categoría de pequeñas y medianas empresas (PYME) se encuentra entre las empresas más afectadas porque la categoría incluye una potencia débil y media. En primer lugar, las PYME son vulnerables a los riesgos financieros debido a su notable dependencia de la financiación apalancada con numerosas deudas de bancos, intermediarios u otros apoyos financieros. Por lo tanto, bajo el impacto de la pandemia de COVID-19, los problemas monetarios se agravan y el desarrollo de las PYME suele verse obstaculizado. Como consecuencia, las PYME son incapaces de atender a su clientela, pagar los salarios a sus empleados y cumplir sus compromisos con los proveedores. Y lo que es más importante, las operaciones de las PYME se ven sometidas a perturbaciones tanto en el lado de la demanda como en el de la oferta (Hoang et al., 2021).

Otro punto es, el suministro de insumos para las PYME se enfrenta a problemas logísticos debido a los bloqueos y el aislamiento. Se crea una escasez negativa de varios insumos, a saber: transporte, insumos de productos o mano de obra. El e-commerce ha demostrado ser una de las medidas más eficaces para superar la interrupción de las operaciones durante época de crisis. Los vendedores siguen siendo capaces de encontrar compradores en línea y prestar el servicio con la ayuda de una logística especialmente asistida. El e-commerce, como resultado, crea la posibilidad de atender ampliamente a los clientes y aumentar el volumen de ventas de una PYME típica. En otras palabras, el comportamiento de los compradores ha cambiado y el e-commerce se ha convertido en la principal tendencia del mercado. Por lo tanto, son las compras en línea las que reconfiguran la economía de las PYME y las plataformas virtuales proporcionarán

oportunidades potenciales de recuperación no sólo para las PYME sino también para la economía mundial (Hoang et al., 2021).

3.2.2 Justificación ambiental

La sostenibilidad medioambiental se ha convertido en una de las principales preocupaciones del mundo empresarial, y muchos países industrializados y en vías de desarrollo han sido criticados por su papel en la degradación del medio ambiente, que provoca problemas económicos, sociales y medioambientales. Las empresas de éxito que apoyan proyectos comunitarios medioambientales pueden conseguir un mayor éxito financiero y bienestar social más allá de sus responsabilidades económicas (Chege & Wang, 2020).

La sostenibilidad medioambiental es un nuevo concepto relacionado con el impacto social de las empresas en su entorno operativo. Se exige a las empresas que lleven a cabo sus actividades comerciales de forma responsable y que, al mismo tiempo, generen beneficios para sus propietarios (Chege & Wang, 2020).

La introducción del e-commerce ha obligado a muchas empresas a tener una huella digital y a aprovechar las oportunidades que ofrece Internet. El crecimiento del e-commerce ha permitido a las empresas relacionarse con posibles consumidores de nuevas formas: de ahí que el declive de las tiendas físicas sea inminente. La literatura sugiere que, en la economía digital emergente, la adopción de plataformas de e-commerce afecta sustancialmente a los costes de transacción, la velocidad de entrega, la satisfacción del cliente y el posterior rendimiento de la empresa; sin embargo, desarrollar una ventaja competitiva sostenible, en un entorno que mercantiliza los artículos y permite la simple imitación mediante el acceso rápido a la información sobre los productos de los competidores (Sternad Zabukovsek et al., 2023).

Además, la adopción del e-commerce impulsa las prácticas de sostenibilidad de las pequeñas empresas. Para atraer y retener a los consumidores de todo el mundo, las pequeñas empresas deben evaluar si sus operaciones son sostenibles desde el punto de vista ecológico, social y económico. El desarrollo sostenible básico consiste en considerar si las necesidades y el impacto de los comerciantes están en equilibrio con la capacidad del ecosistema para producir y recuperarse. Además, dar prioridad a la conservación de los recursos naturales para las generaciones futuras puede definirse como desarrollo. Las

PYME deben tener en cuenta prácticas que beneficien al medio ambiente y al sistema ecológico. La situación económica actual dificulta que las PYME adopten una estrategia sostenible y ecológica: esto sólo es posible si comercializan sus productos con sus clientes a través de la tecnología. El e-commerce suele ser un instrumento comercial de éxito, sobre todo para la comercialización y venta de productos y servicios de diversa índole a escala mundial, y puede beneficiar considerablemente a las empresas al impulsar la eficiencia, reducir el inventario, aumentar los ingresos y mejorar la satisfacción del cliente. Muchas PYME están adoptando el e-commerce porque puede ayudarles a mejorar sus resultados económicos y medioambientales, lo que se traduce en una mayor sostenibilidad a largo plazo (Sternad Zabukovsek et al., 2023).

La adopción del e-commerce podría ofrecer a las PYME una ventaja competitiva sostenible, si pudieran utilizar adecuadamente la tecnología. El e-commerce afecta sustancialmente al uso de energía por parte de las empresas, a las emisiones de gases, a la eliminación de residuos, al kilometraje del tráfico y, en consecuencia, a la sostenibilidad medioambiental (Sternad Zabukovsek et al., 2023).

3.2.3 Justificación social

Respecto al estudio, se pretende apoyar a las comunidades de Perú y España con la adopción del e-commerce. Las cuales, obtengan mayor margen de ganancia entre otros beneficios y mayor desarrollo para sus pueblos, se utilice este estudio como base para un desarrollo sostenible; mejorando así su calidad de vida.

La responsabilidad social (RSE) se define como ciudadanía corporativa, desempeño social corporativo, creación de valor compartido y capitalismo consciente centrado en que las empresas cumplan con sus responsabilidades económicas, sociales y medioambientales. La RSE ha sido comúnmente aceptada como una que las empresas deben abordar para garantizar su desarrollo sostenible y sus ventajas competitivas. Las empresas de éxito equilibran los objetivos económicos y sociales integrando las sociales en sus principales marcos operativos y estrategias empresariales (Bartok, 2018).

En la actualidad, la importancia de la RSC para los consumidores está creciendo significativamente. La RSE facilita el desarrollo de relaciones que relaciones basadas en la honestidad y la confianza en las promesas y acciones del otro, algo que va más allá de la legalidad y los acuerdos contractuales. Una de las posibles formas de atraer a nuevos

clientes y aumentar su fidelidad a una empresa puede ser la RSE. Sin embargo, no se ha hecho mucho hincapié puesto en la RSC como herramienta para aumentar la fiabilidad. Estas actividades si se llevan a cabo de forma constructiva, pueden tener un impacto social significativo. La RSE también ayuda a crear una mayor identificación con la empresa, ya que los clientes con una mayor identificación con una empresa son más propensos a estar satisfechos con ella (Bartok, 2018).

La RSE mejora la transparencia contable y, por lo tanto, proporciona una mejor visión del rendimiento financiero a los gestores. Un estudio ha demostrado el impacto positivo de las normas éticas en la lealtad de los clientes en el sector minorista. Otro estudio afirma que la RSE puede constituir un elemento crucial del éxito de una empresa con los consumidores (Bartok, 2018).

3.2.4 Justificación tecnológica

El e-commerce ha adquirido una importancia notable como medio tecnológico para que las empresas atiendan a sus consumidores, aumenten su alcance geográfico, reaccionen ante presiones externas y reduzcan gastos (Sternad Zabukovsek et al., 2023).

Además, se ha producido un cambio dinámico en el comportamiento de compra de los clientes, ya que cada vez son más los que compran en línea con frecuencia. Lo que ha impulsado a las PYME a adoptar innovaciones tecnológicas. Los equipos de marketing se han visto sometidos a la presión de conseguir más con menos y de lograr un fuerte retorno de la inversión. Numerosos equipos de marketing están asignando recursos a plataformas digitales y de Internet, con el objetivo de dirigirse más eficazmente a grupos demográficos específicos y obtener resultados cuantificables (Sternad Zabukovsek et al., 2023).

La aparición y consolidación de las tecnologías de la información (TIC) en las últimas décadas ha permitido a las empresas reducir los costes de transacción, por ejemplo, los relacionados con la transportación, la comunicación y la coordinación. Estos beneficios han llevado a las empresas a adoptar cada vez más las TIC en sus procesos de internacionalización en diferentes industrias y grupos de interés. No obstante, la adopción de tecnologías también conlleva una mayor necesidad de inversiones. Especialmente en el caso de tipos complejos de TIC, a menudo se producen altos costes irre recuperables y costes adicionales de coordinación entre las unidades de la empresa adoptante. Aunque

el efecto neto de la adopción de tecnología es difícil de estimar y puede depender de varios factores contextuales, es un hecho que las tecnologías digitales están cada vez más extendidas. Investigaciones recientes han demostrado que muchas empresas que se dedican a actividades de exportación también hacen uso de las tecnologías digitales en apoyo de áreas críticas para su estrategia de internacionalización, como el desarrollo de nuevos productos, el marketing y la comunicación, y la logística transfronteriza. La adopción de tecnologías digitales representa uno de los avances empresariales internacionales más significativos de los últimos años (Elia et al., 2021).

No obstante, solo una parte limitada de los estudios académicos investiga el papel de la innovación digital en los procesos de internacionalización de las empresas.

Por otra parte, más allá de los aumentos de productividad aportados por las digitales, surgen beneficios adicionales de las sinergias que tecnologías específicas crean para las fases de venta y distribución cuando se combinan con el comercio electrónico. En cuanto a las primeras, cada vez es más importante extraer valor de la creciente cantidad y variedad de datos recopilados a través de múltiples canales (Elia et al., 2021).

La difusión de los canales de venta en línea está dando forma progresivamente a la industria minorista, lo que conduce a estrategias omnicanal. Estas tienen como objetivo proporcionar una experiencia fluida a los clientes que compran a través de todos los canales disponibles, como canales físicos, catálogos, canales en línea y móviles. La diversificación de canales y fuentes de datos hace que la agregación de datos sea más difícil. La búsqueda de nuevos mercados se hace más fácil gracias a la combinación de inteligencia artificial y big data, mientras que las capacidades de comunicación se potencian mediante la adopción de técnicas de marketing digital que permiten, en la medida de lo posible, adaptar tanto el producto como el mensaje ofrecido a los clientes potenciales (Elia et al., 2021).

Las aplicaciones de Internet de las Cosas que permiten el seguimiento de vehículos, la supervisión del inventario y la robótica de almacenes también pueden impulsar el rendimiento logístico y se están extendiendo mucho entre los principales actores logísticos del e-commerce transfronterizo, como Cainiao, el brazo logístico de Alibaba Group (Elia et al., 2021).

3.3 Justificación metodológica

En base a otras investigaciones anteriores se tomará de modelo el método de investigación. Se utilizará el estudio encuestas con enfoque cuantitativo para tener mayor recolección de datos. Para esta investigación, es necesario tener conocimiento a profundidad de este sector potencial a través de las encuestas y analizar previamente la muestra de empresas que tienen actividad internacional, ya que, se tiene que enfocar en la variable internacional y del sector agroexportador. Desde este punto, verificar si las PYMES están preparadas para internacionalizar sus operaciones con la estrategia de e-commerce que sea una investigación pionera en el tema de agroexportador para confirmar ciertos factores ya estudiados en otros países.

3.4 Viabilidad de la investigación

El estudio es viable, ya que se cuenta con los recursos necesarios para la investigación. Se seleccionarán información de empresas exportadoras del sector agro que operen en España y Perú, esto debido que el mercado de las empresas de este sector está en su auge es uno de los sectores que no ha sido afectado en gran escala, ya que, los productos son de primera necesidad y se busca analizar cómo se encuentra este sector en la actualidad como afecto en tiempos de pandemia. Se escogieron los países por conveniencia ya que comparten el mismo idioma español es una ventaja para poder entender mejor los resultados y también para tener un país de cada uno de América como de Europa.

Se recopilará la información con los gerentes o jefes de área de las PYMES agroexportadoras, se cuenta con ciertos contactos dentro de las instituciones del estado para poder realizar la encuesta y entrevista respectivamente.

Las técnicas de recopilación de datos que serán empleadas serán las encuestas. Para eso es necesario realizar un análisis previo sobre la muestra analizar que se tomará en cuenta las PYMES pero que tengan registrado actividad internacional y del rubro agro. Además, se cuenta con medidas y metodologías necesarias gracias a que existen varias investigaciones previas del e-commerce, adopción del e-commerce, teoría del comportamiento planificado y la internacionalización con respecto a otros sectores.

3.5 Limitaciones de la investigación

Es importante resaltar que la muestra será solo tomada a las PYMES agroexportadoras de España y Perú, por lo cual los resultados que se obtengan del presente estudio no serán representativos para tomar en cuenta todos los sectores. Los resultados solo se centran en América del sur donde se encuentra el Perú y Europa donde se encuentra España es aplicable sólo en las PYMES que operan en contextos similares dentro del contexto. En la misma línea, este estudio analiza las PYMES y omite a las empresas del nivel macro que podrían ser grandes, multinacionales o transnacionales. La generalización es limitada qué contextos diferentes pueden generar resultados diferentes. Así pues, variará por el tipo de empresa, industria, sector y otros tipos de plataforma digital que no sean e-commerce. Tampoco se ha hecho una comparación con empresas del sector agro de otros países ni con los componentes específicos del e-commerce distintos al de América del sur y Europa. No obstante, a pesar de obtener una base de datos de empresas pequeña, de la cámara de comercio de España y en Perú en Promperú; se tiene una limitación en cuanto a la respuesta de los cuestionarios enviados y en España no se tiene un contacto directo con las empresas en comparación de Perú para poder tener la confirmación del cuestionario.

Esta investigación sirve como base inspiracional a otros investigadores para que realicen comparativas o analicen la internacionalización a través de otras plataformas digitales o sectores en específico.

CAPÍTULO IV: OBJETIVOS

4.1 Objetivo general

Analizar la influencia de los determinantes de intención de adopción del e-commerce por parte de las PYMES agroexportadoras de España y Perú.

4.2 Objetivos específicos

1. Determinar la influencia de los facilitadores en la actitud de las PYMES agroexportadoras de España y Perú.
2. Determinar la influencia de las barreras en la actitud de las PYMES agroexportadoras de España y Perú.
3. Determinar la influencia de la actitud en la intención de adopción del e-commerce por parte de las PYMES agroexportadoras de España y Perú.
4. Determinar la influencia de las normas subjetivas en la intención de adopción del e-commerce por parte de las PYMES agroexportadoras de España y Perú.
5. Determinar la influencia del control de conducta percibido en la intención de adopción del e-commerce por parte de las PYMES agroexportadoras de España y Perú.

CAPÍTULO V: HIPÓTESIS

5.1 Hipótesis general

Analizar la influencia de los determinantes de intención de adopción del e-commerce por parte de las PYMES agroexportadoras de España y Perú.

5.2 Hipótesis específicas

1. Los facilitadores tienen una influencia positiva en la actitud de las PYMES agroexportadoras de España y Perú.
2. Las barreras tienen una influencia negativa en la actitud de las PYMES agroexportadoras de España y Perú.
3. La actitud tiene una influencia positiva en la intención de adopción del e-commerce por parte de las PYMES agroexportadoras de España y Perú.
4. Las normas subjetivas tienen una influencia positiva en la intención de adopción del e-commerce por parte de las PYMES agroexportadoras de España y Perú.
5. El control de conducta percibido tiene una influencia positiva en la intención de adopción del e-commerce por parte de las PYMES agroexportadoras de España y Perú.

CAPÍTULO VI: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

6.1 Marco teórico

En el siguiente capítulo se hará una recopilación del Modelo de Uppsala, el concepto Born Global y la Teoría del comportamiento planificado (TPB), profundizando en las diferencias de adoptar e-commerce. En línea a ello, se especificará como base teórica como la empresa local se convierte en una empresa internacional y que pasos deberían incluir para tener una internacionalización exitosa que se explicara en este capítulo.

6.1.1 Modelo de Uppsala

Primero, se describirá el modelo inicial de Uppsala desarrollado por Johanson y Vahlne en 1977 para comprender sus principales teorías. En adelante, la atención se centrará en las capacidades que se han identificado en el desempeño de las empresas en los mercados internacionales, incluida la distancia psicológica y la responsabilidad en el mercado exterior, la creación de redes “networking” y la responsabilidad de los terceros, así como la capacidad empresarial.

a) **Modelo original de Uppsala: El proceso de internacionalización de la empresa**

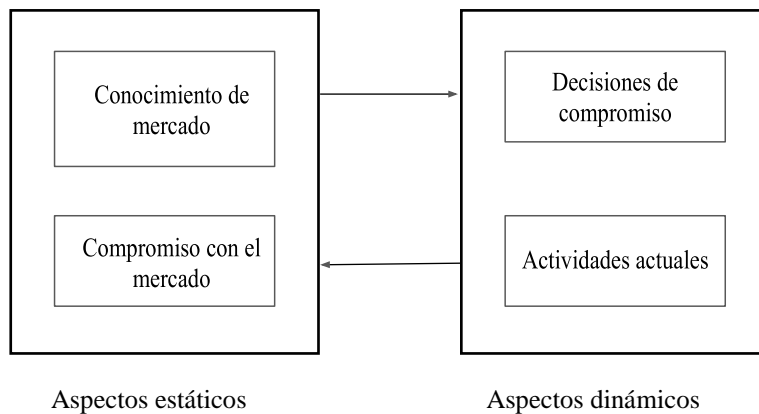
Johanson y Vahlne (1990), señalaron que el conocimiento del mercado se desarrolló gradualmente a través de la experiencia. Al asignar recursos, se puede entender que el compromiso en el mercado es el elemento característico para una mayor participación en el mercado. En los mercados extranjeros, se supone que a medida que aumenta su experiencia en estos mercados, aparecerán nuevas oportunidades de mercado (como se citó en Seige & Weers, 2020, p.6).

El modelo de Uppsala se considera una de las mejores herramientas para describir el proceso de internacionalización de la empresa. Es un mecanismo básico para explicar los pasos de la internacionalización de una empresa, en el que el resultado de una decisión se convierte como una base para otras empresas. Johanson y Vahlne, definen los determinantes básicos de la toma de decisiones corporativas son la maximización de las

ganancias a largo plazo y evitar la incertidumbre en los mercados extranjeros. La Figura 6.1 muestra los componentes principales que se relacionan dinámicamente (como se citó en Seige & Weers, 2020, p.6).

Figura 6.1

El modelo de Uppsala (adaptado de Johanson & Vahlne, 1977)



Nota. De *One-Click Internationalization through E-Commerce Marketplaces? A qualitative study of the key capabilities for SMEs* (p.7), por L.Seige & L.Weers, 2020 (<https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/9020493>).

De acuerdo con Johanson y Vahlne (1977), el determinante del *conocimiento del mercado* se refiere a las oportunidades y desafíos relacionados con la expansión de los mercados externos, incluyendo información sobre demanda y oferta, competencia o canales de distribución. El estudio menciona el tipo de conocimiento que forma la base de las *decisiones de compromiso*: cuanto más se comprende un mercado en particular, más fuerte es el compromiso de la empresa. Asimismo, se distinguen entre el efecto económico y el efecto de incertidumbre de cada compromiso. Si bien el efecto económico se refiere a la expansión de la escala de negocios extranjeros para aumentar las ganancias, el efecto de incertidumbre se aplica a los tomadores de decisiones que no pueden evaluar los mercados actuales y futuros. Por lo mencionado, la incertidumbre del mercado se puede reducir adquiriendo cada vez más experiencia en el extranjero. En este caso, las *actividades comerciales actuales* describen la forma en que la empresa participa en el mercado, constituyen una fuente de experiencia a través de un proceso de aprendizaje continuo e incorporan la asignación de recursos (*compromiso de mercado*) (como se citó en Seige & Weers, 2020, p.7)

Johanson (1975), indican que la empresa aumentará gradualmente los recursos invertidos en un país / región. En la etapa de desarrollo se resume en cuatro partes, que constituye la denominada cadena empresarial: actividades esporádicas o irregulares de exportación, exportar a través de representantes independientes, configurar una sucursal para hacer negocios en el extranjero, y establecer unidades de producción en el exterior (como se citó en Cardozo et al., 2007, p. 10).

b) La distancia psicológica y la responsabilidad en el exterior

En 1990, Johnson y Vahlne señalaron que los métodos de internacionalización se ven afectados por el desconocimiento de los mercados externos, lo que se denomina responsabilidad en el exterior. Creen que la raíz de esta falta de información radica en la distancia psicológica, que involucra factores que dificultan el intercambio de información entre empresa y el mercado, la comprensión del entorno internacional, incluidas las diferencias en cultura, idioma, política, educación o desarrollo industrial. Según Johanson & Wiedersheim-Paul (1975), la distancia psicológica se correlaciona positivamente con la distancia geográfica: cuanto más lejos está el mercado, mayor es la distancia psicológica (como se citó en Seige & Weers, 2020, p.8). Por lo tanto, la empresa elige primero el modo de entrada asociado con el riesgo más bajo. Luego Johanson y Vahlne, mencionan que si aumentan gradualmente su inversión en recursos adquirieron experiencia y conocimiento. Dado que las diferencias culturales suelen estar relacionadas con el comportamiento empresarial (Zaheer, 1995), comprender las diferencias es fundamental para reducir la distancia psicológica y fortalecer las actividades transfronterizas (Hofstede, 1994) (como se citó en Seige & Weers, 2020, p.8). Por tanto, el conocimiento del mercado y la participación, así como el aprendizaje de la experiencia, pueden considerarse factores favorables para el éxito en la internacionalización.

Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) introducen un nuevo concepto de “distancia psicológica” que se define como la entrada al exterior al país psicológicamente más cerca al país de origen (como se citó en Cardozo et al., 2007, p. 10).

c) Creación de redes “networking” y responsabilidad de terceros

Johanson y Vahlne en 1990 definieron el resultado de que la internacionalización de una empresa probablemente sea el resultado de la interacción con otras empresas, su estudio

de 2003 finalmente enfatizó la visión de la creación de redes “networking”. Oviatt y McDougall (1994), Rennie (1993) coinciden que el creciente flujo de investigación de Born Global señaló que muchas empresas se han saltado la fase de internacionalización gradual, el proceso se ha acelerado y la distancia psicológica se ha vuelto irrelevante. (como se citó en Seige & Weers, 2020, p.8).

Del mismo modo Johanson y Vahlne (2003) adoptaron un enfoque comercial internacional y realizaron un estudio de caso de una nueva empresa internacional (INV). En el marco de la investigación, se estableció un proceso de participación de aprendizaje experimental, que se centra en las relaciones en red. Se señala que el principal problema de entrada depende del establecimiento y desarrollo de relaciones con socios de la red. En línea a ello, cuando la empresa local y otra empresa se comprometan mutuamente en el futuro, no solo pueden aprender unos de otros, sino también explorar nuevos conocimientos y oportunidades comerciales en los mercados extranjeros en forma compartida. Si el socio también está involucrado en otras relaciones, la empresa local se conecta implícitamente a una red más grande a la que no podía acceder si no existiese esta red. Por ello, se hace hincapié que establecer una red genera oportunidades de negocio y es fundamental para la internacionalización (como se citó en Seige & Weers, 2020, p.8).

Johanson y Mattson (1988), interpretaron la creación de red ayuda a acceder a recursos y mercados. El modelo básico menciona que la empresa necesita recursos y pueden ser obtenidos a través de la posición en la red. Además, según el grado de internacionalización del mercado y de la propia empresa, se identifican cuatro tipos de empresas internacionales: empresas originadoras, empresas atrasadas, empresas individuales y empresas internacionales (como se citó en Cardozo et al., 2007, p. 14).

d) El concepto de modo de entrada

Utilizando el concepto previo de creación de redes, Johanson y Vahlne (2009), se enfatizó en el papel de los intermediarios en la compensación de los pasivos de la externalización. Arenius (2005), considera que el establecimiento de una relación comercial confiable con los intermediarios puede compensar la falta de conocimiento del mercado. Johanson y Value (2009) creen que una vez que una empresa ha establecido una red de contactos, puede pasar por alto al intermediario y tomar el control total de sí misma. Vedel y Servais

(2017) sitúan el contexto de las PYMES con recursos limitados, basado en el modelo de Uppsala, centrándose en el rol de los intermediarios en diferentes modos de entrada (como se citó en Seige & Weers, 2020, p.10).

El concepto de modos de entrada (Hilmersson y Jansson, 2012; Jansson y Sandberg, 2008; Sandberg, 2013) describen cómo las empresas se conectan a redes comerciales extranjeras. Según Vedel y Servais (2017), los modos de entrada pueden ser rutinarios, incluidas las ventas directas de las filiales en el país receptor y / o las exportaciones directas de los mercados nacionales o triadas, incluido el país de origen o en el país anfitrión, aunque la mejor manera de lograr la participación de los interesados es a través de un conjunto de modos de entrada diádicos , pero elegir modos de entrada triádicos no impide que la empresa adquiera conocimiento de la experiencia de los mercados externos. En definitiva, agregando más factores de la internacionalización de las PYMES se ve reforzada por las actividades de la compañía para mejorar su creación de redes, reconocer y desarrollar oportunidades, y adquirir experiencia y conocimiento (como se citó en Seige & Weers, 2020, p.10).

e) Capacidad empresarial y empresa multinacional

Además de la importancia de la creación de redes, Vahlne y Johanson (2013) también reconocen que las empresas tienen la capacidad de cultivar negocios y fortalecer aún más el desarrollo de oportunidades comerciales en entornos inciertos. En su investigación, establecen un modelo modificado de la evolución de las empresas multinacionales (MBE). Vahle y Johanson definen en 2013 el término MBE como "una empresa comercial con capacidad para construir, desarrollo y coordinación de una estructura de red empresarial multinacional que genera valor, con la participación de agentes internos y externos" (p. 205). En este caso, el espíritu empresarial es fundamental para responder a condiciones de mercado inciertas y competidores de mercado innovadores. Por ello, se suma a los factores clave de la empresa como la capacidad de establecer y coordinar relaciones, y la capacidad empresarial para generar nuevas habilidades y oportunidades comerciales para poder ser competitivos en el mercado internacional. (como se citó en Seige & Weers, 2020, p.11).

En 2017, Johanson y Vahlne modificaron el modelo de Uppsala para que pueda ser utilizado no solo para la internacionalización, sino también para el desarrollo de

empresas internacionales en general (Johanson & Vahlne, 2017). Se especifica la importancia de las capacidades de la red para trabajar con socios comerciales para aprovechar los avances tecnológicos. Vahlne y Johanson (2020) coincidieron con la investigación de Coviello et al. (2017), que mostró que la introducción de herramientas modernas de economía digital ha afectado la forma en que operan las empresas. Introducir mercados extranjeros, el modelo de entrada digital puede incluso reemplazar la capacidad emprendedora de la empresa y el aprendizaje orgánico que suele darse en las redes (como se citó en Seige & Weers, 2020, p.11).

En resumen, el modelo de Uppsala nos enseña cuales son las capacidades que debe adquirir la empresa sobre el negocio, el mercado y las relaciones a través de un aprendizaje continuo en el ingreso exitoso al nuevo mercado. Al ingresar al mercado exterior, se abren oportunidades comerciales, se adquiere conocimiento del mercado necesario para establecer y coordinar las redes. Con la capacidad empresarial mencionada es fundamental para cumplir con las capacidades específicas. Recapitulando con lo mencionado, estas capacidades en comparación con la transformación digital se puede replicar las oportunidades de negocio y el desarrollo del aprendizaje para comprender el papel de la estrategia e-commerce con las estrategias de la internacionalización para ser exitosos en el mercado internacional.

6.1.2 Concepto Born Global

Además del modelo Uppsala que se internacionaliza gradualmente, el surgimiento de Born Global ha producido otro paradigma. Por esta razón, primero definiremos " Born Global", luego presentaremos las capacidades de internacionalizarnos rápidamente en el mundo global.

a) Definición de Born Global

En 1980, se reconoció la existencia de una nuevo termino empresarial Born Global. A pesar de la dificultad de la distancia psicológica, las empresas más pequeñas pueden competir internacionalmente en los primeros años de su establecimiento. La competitividad de Born Global radica en sus capacidades basadas en el conocimiento, como el impacto en sus responsabilidades de inmigración en el mercado internacional. Este modelo tradicional del proceso de internacionalización gradual no puede explicar la

trayectoria de desarrollo de estas PYMES en el exterior. Su característica distintiva es "una inversión observable y considerable en recursos en más de un país" (como se citó en Seige & Weers, 2020, p.12).

Knight y Cavusgil (1996), Madsen y Servais (1997), Fillis (2000) definen como nacida en el mundo se entiende como una empresa internacional de reciente creación por una empresa internacional, en la que los factores que determinan sus actividades siguen un enfoque global (como se citó en Cardozo et al., 2007, p 14).

Sin embargo, en comparación con el modelo Uppsala son dos corrientes diferentes; y tienen fuertes similitudes en términos de redes y espíritu empresarial. Numerosos estudios han investigado las múltiples estrategias de Born Global para una rápida internacionalización en el contexto de su pequeña escala, corta existencia, experiencia insuficiente y recursos limitados, que se explicarán a continuación.

b) Capacidades para una rápida internacionalización

En este apartado se mencionará la línea de investigación de Born Global y se analizará las capacidades que promueven la expansión de las PYMES a los mercados extranjeros.

c) La perspectiva de red

Al igual que en el modelo de Uppsala, los defensores de Born Global eligieron una perspectiva de red para explicar el éxito de Born Global. Coviello y Munro (1995) fueron de los primeros en descubrir que las relaciones de red tienen una fuerte influencia en la estrategia de internacionalización de Born Global, selección de mercado, métodos de entrada y actividades relacionadas con el marketing. De lo anterior, se estipula que la elección de los mercados extranjeros y el modo de entrada de los Born Global de alta tecnología se deriva de las oportunidades creadas a través de Internet, no solo de decisiones estratégicas internas. Además, encontraron que los gerentes tienden a sacrificar el control del mercado en sus relaciones con terceros para obtener acceso al mercado. Coviello y Munro asume que "la capacidad de la empresa para establecer nuevas relaciones debe gestionarse como una capacidad competitiva clave" (p.60).

La investigación se ha establecido sobre el modelo tradicional del proceso de internacionalización progresiva, en este modelo la red promueve la fase de internacionalización gradual. Por un lado, se descubrió que los líderes de la empresa

continúan aprendiendo y desarrollando capacidades, mientras que la empresa ha ampliado su alcance de mercado y modos de entrada. Inclusive, las redes externas ayudan a obtener conocimiento del mercado y posibles formas de ingresar a países de todo el mundo. Ambas perspectivas brindan una amplia comprensión del impacto de las relaciones de la red interna de las empresas con recursos limitados en la internacionalización. Otro estudio de Paul y Rosado-Serrano (2019), comparan la internacionalización progresiva con la investigación de Born Global y confirma que estas dos corrientes destacan la poderosa influencia de redes. De lo que se concluye que las relaciones y alianzas en red permiten a las empresas reconocer nuevas oportunidades para ingresar a mercados extranjeros (como se citó en Seige & Weers, 2020, p.12).

d) Orientación empresarial y marketing internacional

La investigación de Knight y Cavusgil (2004) puede considerarse el primer concepto de Born Global desde las capacidades basadas en el conocimiento, centrándose en la organización innovadora de las empresas. Ellos indican que la *orientación empresarial internacional* y una *orientación de marketing internacional* es el medio facilitador para hacer operaciones en el exterior. De este modo, las empresas no consideran sus mercados de origen como una base de inicio; no obstante, comienzan directamente con una base global y comprometen recursos para lograr los objetivos de internacionalización. Ambas orientaciones forman parte del conocimiento de la corporación y las bases de las estrategias empresariales posteriores, que conducen al éxito en los mercados en el exterior (como se citó en Seige & Weers, 2020, p.13).

Knight y Cavusgil (2004) encontraron que las empresas más pequeñas con capacidades tecnológicas globales utilizan la tecnología para la fabricación de bajo costo para atender de manera efectiva los nichos de mercado globales. Otros estudios de Knight et al. (2004), Knight y Kim (2009), Rialp y Knight (2005) confirman que las capacidades tecnológicas son la clave del éxito. Knight y Cavusgil (2004) enfocaron que Born Global apuntaba a nichos de mercado del exterior y proporcionaba productos diferenciados para maximizar la participación de mercado. Esta estrategia se resume al desarrollar productos únicos. De la misma manera, las empresas con una fuerte orientación hacia el marketing internacional tienden a promover un producto de alta calidad. Los resultados de la investigación de Knight et al. (2004), respaldan la estrategia de marketing de Born Global en Estados Unidos y Dinamarca. Mas aún, se descubrió que el excelente desempeño está

determinado por su posicionamiento en el mercado internacional centrado en el cliente, la calidad del producto, la competitividad del mercado y la estrategia de diferenciación del producto. Abimbola y Kocak (2007), Gabrielsson y Gabrielsson (2003), Gabrielsson (2005), Luostarinen y Gabrielsson (2006) enfatizaron la importancia de la estrategia de marketing internacional. La estrategia comercial reconocida por Knight y Cavusgil (2004) es utilizar las habilidades de los distribuidores extranjeros. En efecto las empresas de escasos recursos utilizan las exportaciones como su principal vía de entrada debido a su alto grado de flexibilidad, fundamental para el desarrollo de los mercados exteriores. Por lo tanto, Knight y Cavusgil (2004), menciona que las competencias de los distribuidores extranjeros no solo ayudan en las actividades de negociación, sino que también pueden proporcionar información de mercado, enlaces a contactos extranjeros y nuevos grupos de clientes. Sin embargo, Gabrielsson y Kirpalani (2004), mencionan que no solo los distribuidores extranjeros pueden aportar, sino también las empresas multinacionales, las redes de clientes o socios se utilizan para obtener recursos y conocimientos internacionales (como se citó en Seige & Weers, 2020, p.14).

e) Competencia comercial internacional

Knight y Kim (2009) analizaron el papel de las capacidades organizacionales intangibles en el éxito global de las PYMES combinando 16 estudios de caso y métodos de encuesta. Seige y Weers identifica que son cuatro capacidades únicas, como la orientación internacional, capacidades de marketing internacional, capacidades de innovación internacional y la orientación en el mercado internacional. En primer lugar, la orientación internacional se refiere al enfoque emprendedor adoptado en el mercado internacional. En segundo lugar, las técnicas de marketing internacional describen la diferenciación de productos y la creación de valor excepcional en el extranjero a través de actividades de marketing como el posicionamiento y la segmentación. Según Kim y Knight (2009), "Sin fuertes habilidades de marketing, es poco probable que [las PYME] atraigan efectivamente a clientes extranjeros"(p.260). En tercer lugar, el autor explica que las capacidades de innovación internacional se refieren al desarrollo de la empresa en el mercado internacional y la capacidad de introducir nuevos procesos, productos o servicios, y el cuarto tipo de capacidad se refiere a la orientación del mercado internacional. Se resume a la capacidad de aprender y comprender la particularidad de cada país (como se citó en Seige & Weers, 2020, p.15).

De lo que se concluye que, de todas las investigaciones mencionadas anteriormente sobre las capacidades organizativas y competitivas de la empresa de Born Global, su éxito se puede atribuir a su cultura empresarial, que incluye el gran entusiasmo por explorar mercados extranjeros y la capacidad de innovar. Las capacidades de marketing incluyen elementos clave como diferenciación y productos de calidad. Además, sus capacidades tecnológicas, el desarrollo de conocimiento internacional o proceso de aprendizaje, y su fuerte relación de red para encontrar oportunidades de negocios en el exterior.

6.1.3 Internacionalización a través del mercado de e-commerce

Después de las teorías mencionadas aplicadas a las empresas PYMES, es necesario relacionar el papel de la estrategia de e-commerce como otra forma de ingresar a los mercados del exterior. Por lo tanto, primero definiremos el mercado del e-commerce y luego mencionaremos los procesos básicos de su creación de valor a la empresa, y el vínculo entre el mercado del e-commerce y la internacionalización.

a) Definición del mercado de e-commerce

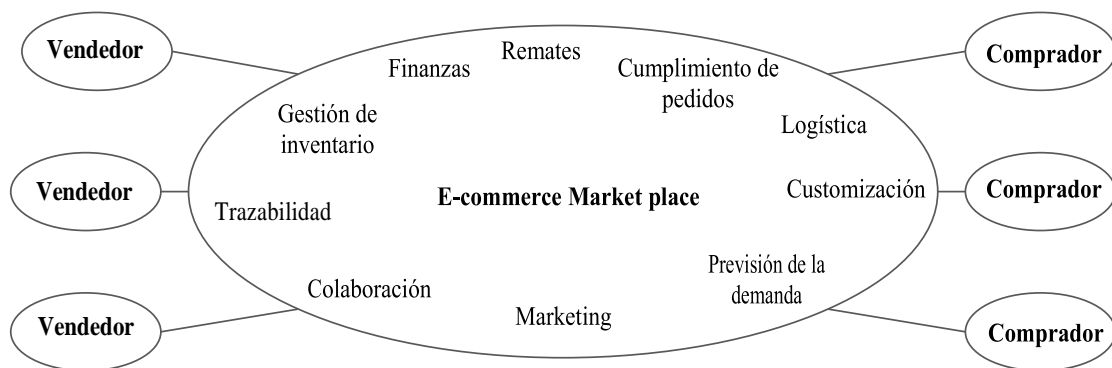
En el mercado comercial, se define como plataforma digital. Según Cusumano et al. (2019), una plataforma digital se define como un conjunto de tecnologías, componentes, servicios, arquitecturas y relaciones compartidas, que son la base común de varios participantes. Se distinguen dos tipos de plataformas: plataformas de transacción y plataformas de innovación. Los patrocinadores de la plataforma y los socios del ecosistema comparten la tecnología de este último para crear nuevos productos y servicios complementarios, mientras que la plataforma de transacción es principalmente un intermediario entre compradores y vendedores. Según Yablansky (2018), la plataforma de transacción es el tipo de plataforma digital, que facilita varios tipos de negociación en línea. El mercado de transacción permite a las personas y las empresas compartir información para comprar, vender o acceder a una variedad de bienes y servicios, convirtiéndose así en un medio de comercio transfronterizo (como se citó en Seige & Weers, 2020, p.15).

b) Creación de valor de los mercados de e-commerce

La investigación realizada por Brunn et al. (2002) señala cómo las empresas desarrollan estrategias exitosas de plataformas de e-commerce, que tienen los principales conceptos de los mercados y servicios en línea, incluidas las soluciones logísticas o las finanzas (Figura 6.2). En comparación con los servicios actuales en los principales mercados de e-commerce, aunque ahora también se ofrecen herramientas de marketing, se puede ver que las categorías siguen siendo válidas (Amazon, 2020; AliExpress, 2020; Rakuten, 2020). Por lo tanto, el mercado del e-commerce tiene menores barreras de entrada para las PYMES, lo que significa menores costos (como se citó en Seige & Weers, 2020, p.17).

Figura 6.2

Modelo de mercado de e-commerce (adaptado de Brunn, Jensen & Skoovgaard, 2002)



Nota. De *One-Click Internationalization through E-Commerce Marketplaces? A qualitative study of the key capabilities for SMEs* (p.18), por L.Seige & L.Weers, 2020 (<https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/9020493>).

c) Procesos básicos de los mercados de e-commerce

Considerando los procesos básicos que enfrentan las empresas a la hora de vender en el mercado de e-commerce, es necesario conocer los procedimientos de transacción. Según Murtaza et al. (2004), las empresas necesitan integración de procesos y automatizar los procesos internos de gestión de pedidos e inventario, clasificación de aplicaciones, compras y contabilidad para garantizar el flujo fluido de datos de transacciones. Por lo tanto, las empresas deben integrar los procesos de planificación de back-end del negocio aplicando sistemas de planificación y programación como los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP). Según Seige y Weers se confirma que este entorno tecnológico es fundamental para las ventas en el mercado del e-commerce (como se citó en Seige & Weers, 2020, p.16).

Una vez completada la integración, el mercado de e-commerce cobrará una comisión por cada transacción (Hagiu & Wright, 2015), y puede requerir que los compradores y vendedores que participan en la plataforma participen y / o cobren una tarifa anual (Hong, 2015). Otro gasto importante para los vendedores es el gasto en marketing Cusumano et al. (2019); Lee et al. (2018). Los datos de las transacciones son procesados automáticamente por la plataforma, mientras que las operaciones de ejecución de pedidos (por ejemplo, logística o facturación) son gestionadas por la propia empresa o subcontratadas al mercado de e-commerce. (como se citó en Seige & Weers, 2020, p.16).

d) Impacto de la internacionalización

El mercado de e-commerce se observa enormes oportunidades para la internacionalización de las empresas, lo que se refleja en el comportamiento de compra de los consumidores. Por lo tanto, con el aumento del número de PYMES que operan a nivel mundial, el dominio de las compras en línea se ha acelerado enormemente. Si bien la investigación de Coviello (2019) revela el poder de las plataformas digitales para facilitar la expansión de los mercados externos, Jin y Hurd (2018) son los únicos investigadores que señalan que es necesario ciertas competencias para el éxito internacional en los mercados e-commerce (como se citó en Seige & Weers, 2020, p.19).

Según las observaciones, el estudio mencionó que las plataformas digitales pueden ayudar a las PYMES a superar su falta de recursos y permitirles acceder a redes internacionales. Sin embargo, debido a la falta de conocimiento del mercado, las plataformas digitales brindan ayuda limitada para resolver las limitaciones de recursos, por lo que las empresas aún necesitan empleados locales con conocimientos específicos del mercado. Las empresas del mercado a menudo creen erróneamente que no necesitan comprender el mercado objetivo cuando utilizan medios virtuales, lo que conduce a una internacionalización apresurada y de fracaso. (como se citó en Seige & Weers, 2020, p.20).

Por consiguiente, el mercado de e-commerce, brinda a las empresas de recursos limitados la posibilidad de ingresar a mercados externos a un costo relativamente bajo. Los mercados en línea crean acceso a nuevas redes, por lo que debe analizarse a profundidad la capacidad de la red en el uso de los mercados de e-commerce para ingresar a nuevos mercados. Además, también demostró la capacidad de la empresa para

comprender el mercado objetivo y asignar recursos o capacidades a los empleados locales.

6.1.4 Teoría del Comportamiento Planificado (TPB)

La Teoría del Comportamiento Planificado (TPB theory of planned behavior) por Ajzen (1991) es un modelo de intención especialmente bien establecido que predice y explica con éxito el comportamiento a través de una amplia variedad de actitudes. El TPB es una extensión de la Teoría de la Acción Razonada (TRA theory of reasoned action) que analiza la intención está determinada por la actitud del individuo, el grado en que una persona tiene una evaluación favorable o desfavorable del comportamiento en cuestión, y la norma subjetiva, la presión social para realizar o no realizar el comportamiento. En un estudio de la TRA, Hartwicky (1994) estudian los impactos de la actitud y la norma subjetiva difieren dependiendo de si el uso de la tecnología es voluntario o no. Ajzen (1991) argumenta que el modelo original (TRA) es incapaz de lidiar con comportamientos sobre los que las personas elijan determinado control de sus actos y la voluntad. Así, el TPB incluye un tercer determinante de intención, el control de la conducta percibida (PBC), que refleja las percepciones de un individuo de que existen impedimentos personales y situacionales para el desempeño de la conducta. Ajzen (1991) predicen una variedad de intenciones (por ejemplo, intención de perder peso, asistir a clase, dar un regalo, etc.) e informa de que la correlación media entre los determinantes del TPB y la intención es muy alta, examinan si estos determinantes mencionados del TPB pueden predecir la decisión de un usuario de Internet de comprar un producto en línea en una muestra de consumidores estadounidenses. La actitud y el control del comportamiento percibido explican una parte significativa de la variación de las intenciones de adopción, pero la norma subjetiva no es un predictor significativo de la intención de comportamiento en este contexto. Harrison et al. (1997) prueban que el TPB en el contexto de las decisiones de los gerentes de PYMES de adoptar la tecnología de la información (TI). Su investigación encuentra que los tres determinantes del TPB predicen una varianza única en las intenciones de adopción, siendo el determinante de la actitud el predictor más fuerte (como se citó, Nasco et al, 2008, p.3)

a) Determinantes del TPB

Las determinantes del TPB de actitud, norma subjetiva y control de comportamiento percibido pueden ser medidos a través de medios directos e indirectos. Sin embargo, estos determinantes deben ser exclusivos del comportamiento que se está considerando y deben ser obtenidos de la población objetivo de los encuestados. Las medidas directas de la actitud miden la influencia positiva o negativa del comportamiento de la intención de un encuestado. Por ejemplo, se puede preguntar a los gerentes de las PYMES si la incorporación del e-commerce en sus empresas es buena/mala, útil/dañina, positiva/negativa, etc. Las medidas directas de la norma subjetiva reflejan el acuerdo (o desacuerdo) con las afirmaciones que se refieren a las creencias de otras personas sobre la realización del comportamiento examinado, y las medidas indirectas de la PBC reflejan las percepciones sobre la dificultad de realizar el comportamiento (Nasco et al., 2008).

Por ejemplo, una persona puede creer que el uso del e-commerce acelerará las transacciones comerciales y puede considerar que es un resultado viable. Los altos valores de actitud serían indicativos de la intención de un individuo de adoptar el e-commerce. Las medidas indirectas de la norma subjetiva se indican mediante creencias normativas relativas a un referente particular ponderadas por la motivación. Por ejemplo, un trabajador puede creer que el departamento de ventas de la empresa piensa que se debe utilizar el e-commerce pero que cumplir con los deseos del departamento de ventas es relativamente poco importante. Así pues, los altos valores de la norma subjetiva indican una gran presión para adoptar la tecnología en cuestión. Por último, las medidas indirectas de control del comportamiento percibido se representan mediante la suma de creencias de control ponderada por la facilitación percibida de la creencia de control para inhibir o facilitar el comportamiento. Por ejemplo, una persona puede pensar que no tiene los conocimientos necesarios para utilizar el e-commerce y que esos conocimientos son sumamente importantes para determinar la intención de adoptar el e-commerce (Nasco et al., 2008).

Según el TPB, las medidas directas de estos determinantes deben correlacionarse fuertemente con las medidas indirectas basadas en creencias. Aunque el TPB demuestra tener un buen poder explicativo en las empresas, la solidez de la teoría para predecir el comportamiento empresarial en un país en desarrollo no es muy conocida (Nasco et al., 2008).

6.2 Marco conceptual

6.2.1 La pequeña y mediana empresa (PYME)

a) Pyme en el contexto global

Las siglas pyme es un acrónimo de pequeña y mediana empresa que tiene diferente definición por el país que lo menciona. Asimismo, el término ‘Mipyme’, que es una extensión del término original que incluye microempresas, por lo que ‘Mipyme’ se mantiene como el acrónimo de ‘micro, pequeñas y medianas empresas’ (Bardales, 2019).

Unión europea (2015), define el concepto PYMES como: ‘Grupo de empresas cuyo volumen de importe del negocio anual no excede de 50 millones o 43 millones de EUR como balance general y tiene un personal que ocupan menos de 250 personas’. (Definición de PYME en la UE, 2015).

Las PYMES tienen un gran porcentaje del PBI en la economía europea. Estas empresas tienen una particularidad de incrementar la tasa de empleo, competitividad y la estabilidad social. En el 2013, las PYMES en UE con más de 21 millones proporcionaron 88,8 millones de empleo (Definición de PYME en la UE, 2015).

Teniendo en cuenta la significación en la economía europea, las PYME son una de las principales prioridades de la política de la UE. La Comisión Europea tiene como objetivo apoyar a las PYMES y en su entorno para que tengan la capacidad de potenciar en el mercado internacional (Definición de PYME en la UE, 2015).

Romero (2006) señaló la comparación con la diferencia entre pequeñas y medianas empresas y grandes empresas. En su mayoría las microempresas solo se enfocan en el mercado local, muchas de las cuales a menudo son informales. Por otro lado, se puede esperar que las PYMES que operan en el sector formal ingresen a mercados más complejos e incluso ingresen a mercados externos. Del mismo modo, las microempresas son a menudo un medio de sustento de la economía del país y lucha contra la pobreza. Sin embargo, el autor señala que las microempresas empiezan en una pequeña escala, pero finalmente adoptan una forma que puede ayudarles a volverse dinámicas (Bardales, 2019).

La definición de PYME suele referirse al número de empleados y varía de un país a otro. La Comisión Europea define a las PYMES en su Reglamento N ° 651/2014, que

propone un método transparente para definir las empresas, que se logra cumpliendo con el número de empleados y no superando la cifra de volumen de ingreso como del balance general. Además, no es el único factor para tener en cuenta al momento de determinar si una empresa es o no una pyme como se muestra en la Tabla 6.1.

Tabla 6.1

Categoría de las medianas, pequeñas y microempresa según la comisión europea

Categoría de empresa	Efectivos: Unidades de trabajo anual (UTA)	Volumen de negocios anual	Balance general anual
Medianas	<250	<=50 millones EUR	<=43 millones EUR
Pequeñas	<50	<=10 millones EUR	<=10 millones EUR
Microempresas	<10	<=2 millones EUR	<= 2 millones EUR

Nota. De Definición de PYME en la UE, por Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2014

ipyme.org/es

ES/UnionEuropea/UnionEuropea/PoliticaEuropea/Marco/Paginas/NuevaDefinicionPYME.aspx.

Otro dato para considerar son los recursos adicionales como la propiedad, asociaciones o vínculos (por ejemplo, si una empresa está asociada a una empresa grande).

La comisión de la Unión europea determina que existen tres tipos de categorías PYMES donde comprende la situación económica de una empresa y excluye si no son PYMES. Las categorías de empresas son las siguientes:

1. Autónoma: ¿Es una empresa completamente independiente, o tiene una o más acciones minoritarias (menos del 25% cada una) en otra empresa.
2. Asociada: El número de empresas es al menos del 25%. Pero no más del 50% piensa existe una relación entre empresas asociadas
3. Vinculada: una empresa relacionada se considera una empresa que tiene un interés en la otra parte cuyas participaciones de las empresas superan el umbral del 50%.

b) PYMES en el Perú

En su mayoría operan en la informalidad debido al poco apoyo del estado y reglamentos para su formalización. Por otro lado, el estado está creando planes de apoyo para la activación y facilidad de las PYMES hacia la formalización, por ejemplo, “Sunat pyme” y “IGVJusto” son iniciativas por el estado. Asimismo, tiene mucha relevancia para la

economía y son fuentes para incentivar los puestos de trabajo como el consumo interno. Tiene como definición que son organizaciones económicas básicas (López, 2020).

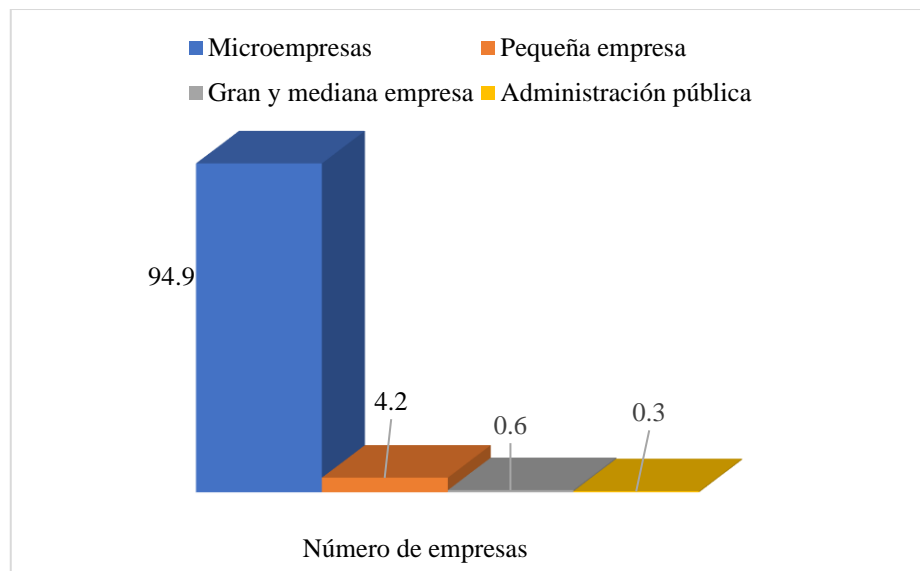
Según la ley N ° 28015, Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa, art 2° define como:

Las micro y pequeñas empresas tienen como acrónimo la sigla MYPE que son unidades económicas formadas por personas naturales o jurídicas de acuerdo con la ley para desarrollar la extracción, transformación, producción, comercialización o prestación de servicios (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, 2003).

El Instituto Nacional de estadística e informática (INEI) registro en el año 2018 un total de 2 millones 393 mil 33 empresas. La cuales, el número representativo tiene un porcentaje de 94.9% de microempresas con ventas anuales de 622 500 mil soles o 150 (UIT). El 4.2% represento a la pequeña empresa con 150 y 1700 UIT y finalmente el 0.6% representa a la mediana y gran empresa con 1700 UIT como se muestra en la siguiente Figura 6.3.

Figura 6.3

Perú: Empresas, Según segmento empresarial, 2018



Nota. De Instituto Nacional de Estadística e Informática – Directorio Central de Empresas y Establecimientos, 2018
(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1703/libro.pdf)

c) Pyme en España

Según el Ministerio de trabajo, Migraciones y Seguridad Social, las empresas inscritas en la seguridad Social a fines de abril del 2022 en la Tabla 6.2 son los siguientes:

Tabla 6.2

Empresas inscritas en la seguridad Social

Empresas por tamaño	Número de empresas	Tasa de variación %	
		Intermensual	Interanual
Autónomos (PYME sin asalariados)	1 612 736		0,16
PYME (1-249 asalariados)	1 325 212	1,30	3,51
Microempresas (1-9 asalariados)	1 136 846	1,07	2,53
Pequeñas (10-49 asalariados)	161 968	2,64	10,18
Medianas (50-249 asalariados)	26.398	2,94	8,21
Grandes (250 o más asalariados)	5211	2,20	7,91
Total de empresas	2 943 159	0,58	1,65

Nota. De *Cifras pyme*, por Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2022 (<http://www.ipyme.org/es-ES/publicaciones/Paginas/estadisticaspyme.aspx>)

A comparación de otros países en España se les denomina Autónomos a empresas sin asalariados y los que son asalariados se denominan PYME con asalariado.

Según La Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa es una unidad orgánica perteneciente al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo define como:

Los autónomos o PYME sin asalariado son aquellas personas que tienen por cuenta propia de la seguridad social que no están registrados en sociedades mercantiles, cooperativas ni en otras entidades societarias.
(p.1)

En la actualidad, las empresas en España se dividen por PYME y grandes empresas. Estos datos de empresas con asalariados están actualizados al mes de abril del 2022 como se muestra en la Tabla 6.2.

6.2.2 E-commerce

En los últimos años se han producido una serie de enfermedades infecciosas, como el virus COVID-19, que ha provocado que la industria china caiga un 13,05%, mientras que las ventas minoristas de ambas cayeron un 20,5%. Desde los primeros meses de 2020. Este cambio de las actividades comerciales a la nueva realidad puede afectar gravemente a las operaciones ya las empresas que no tienen una orientación clara sobre cómo

responder y sobrevivir de manera efectiva (Hudecheck et al., 2020). Debido al impacto de Covid-19, los consumidores recurren cada vez más a las compras en línea; por lo tanto, los empresarios deben ser innovadores para encontrar alternativas de suministro que puedan aumentar el interés de la gente en la facilitación entre las empresas y los consumidores. Consistente con esto, la importancia de las plataformas de e-commerce es promover interacciones virtuales y ser informativo con perspicacia sobre los productos que los consumidores puedan considerar beneficioso (Tran, 2021).

De esta manera, las empresas pueden incrementar los ingresos por ventas porque las plataformas de e-commerce ayudan a atraer a los consumidores existentes y a atraer nuevos consumidores, crear grupos sociales y asegurar la compatibilidad con los sistemas actuales (Lee et al., 2018), especialmente durante la pandemia (Nielsen, 2020). De hecho, Covid-19 interrumpió y cambió el panorama empresarial porque las empresas deben realizar cambios importantes para ingresar a los canales digitales al reducir el contacto cara a cara con estas plataformas de e-commerce que benefician a la empresa y como al cliente. La conclusión es que los empresarios deben implementar la venta online, pero no cuentan con ninguna orientación específica para mejorar el proceso de compra y cómo atraer a los consumidores de forma sostenible a largo plazo (Tran, 2021).

Por la coyuntura, hay una mayor intención de compra de los consumidores hacia las plataformas de e-commerce debido a los beneficios percibidos por el medio de salud y seguridad, en contraste a la tienda física. El miedo a la pandemia, los consumidores se involucran cada vez más en plataformas en línea para hacer consideraciones de compra relevantes (Tran, 2021).

En la literatura sobre e-commerce, se menciona que los avances en la tecnología de Internet permiten a las empresas vender productos directamente a los consumidores a través de plataformas de e-commerce (Fan et al., 2020), lo que significa ventas (Lee et al., 2018). Sin embargo, los consumidores no pueden verificar los productos cuando compran en línea, lo que genera incertidumbre sobre el producto (Song et al., 2020). También señaló que la información de los clientes en línea se recopila y rastrea para actividades de comercialización, pero la estrategia de datos no está completamente protegida (Bandara et al., 2020). Por ejemplo, los riesgos de seguridad (como la información personal) han mostrado un fuerte impacto negativo en las transacciones en línea (Hubert et al., 2017).

Esto es importante porque las plataformas de e-commerce actuales brindan una variedad de productos y servicios, desde dispositivos electrónicos hasta productos de alta tecnología, desde salud y belleza hasta alimentos, desde moda hasta deportes y viajes, y una gran cantidad de transacciones financieras. Cuando los consumidores utilizan plataformas de e-commerce para reservar habitaciones de hotel o billetes de avión mediante el pago en línea, deben proporcionar su información personal y de su cuenta bancaria. Esta información debe estar protegida contra hackeos y conductas indebidas. De lo contrario, los consumidores pueden enfrentar riesgos potenciales (Hubert et al., 2017). Además, la conciencia de los consumidores sobre la seguridad de las transacciones en línea aumenta la intención de continuidad y motiva revisiones positivas de productos y servicios. Por ejemplo, cuando las plataformas de e-commerce reciben pagos en línea, formulan y acuerdan de privacidad con empresas financieras (como bancos) para proteger a los clientes del fraude (Tran, 2021).

a) E-commerce a nivel Perú

Debido a esta coyuntura, el e-commerce ha acelerado su crecimiento, especialmente el crecimiento de las compras online, en el e-commerce registra como categorías básicas de consumo: alimentos, gastos médicos, supermercados, etc. Por lo tanto, en el campo del e-commerce, el número de transacciones de débito aumenta cada día, y se acelera la velocidad de adopción del e-commerce, dando prioridad a la compra de bienes y servicios básicos (Mendoza et al., 2020).

En las áreas urbanas de Perú, se estima que hay 3.6 millones de compradores en línea que representa el 19% de la población. Sin embargo, todavía hay un gran porcentaje de consumidores que no compran online debido a distintos miedos y malas experiencias, especialmente. Es por ello, Mendoza et al. (2020), analizo a 3193 residentes de la región norte del Perú para poder analizar los factores que inciden en los diferentes cambios en el e-commerce.

Dado que la gran mayoría de los encuestados tiene tarjetas de crédito o débito, estos datos son importantes porque es el método de pago más común para las compras en línea. Es muy importante utilizar estos datos y utilizarlos con los servicios de Internet, ya que los usuarios y residentes tendrán información sobre diferentes productos y servicios prestados por diferentes empresas, lo que puede llevarlos a obtener algunos productos o servicios.

También se observó en el estudio de que la gran mayoría (87,33%) de las personas se conecta desde la comodidad de su hogar en casa (17,8 horas) todos los días (87,86%), y su principal finalidad es utilizar el trabajo online (27,61%), el entretenimiento (26,98%) y la comunicación (22,78%). Además, el 59,35% de las personas ha comprado alguna vez online, mientras que el 40,65% aún no ha comprado. Es un porcentaje muy alto. Podemos ver que todavía existe la necesidad de mejorar la cultura de las compras online e informar las funciones de los medios digitales. Y en términos de uso, es mejor para las personas (Mendoza et al., 2020).

b) E-commerce a nivel España

En España, el impacto del e-commerce ha crecido notoriamente desde el 2006. Los motivos son los siguientes: las empresas están usando, cada vez más, medios electrónicos para mejorar sus ventas y a su vez, están aumentando los usuarios que usan medios electrónicos para encontrar los bienes y servicios que desean (Dolores et al., 2016).

No obstante, a pesar de la coyuntura en España, obtuvo un crecimiento lento en digitalización. Así, por ejemplo, en el año 2015 aproximadamente 15 millones de usuarios nunca han realizado compras online estos representan el 44% de cibernautas españoles. En conclusión, con otros estudios, se muestra un número elevado de personas que aún no incorporan el e-commerce (Dolores et al., 2016).

Por otra parte, hay un dato de estudio que menciona que solamente el 17% de las empresas de España superan o tienen igual al 1% de sus ventas totales como ventas realizadas por e-commerce. Del mismo estudio, se obtuvo que solamente 1.9% de compradores realizan su compra semanalmente a través de e-commerce, mientras que un 16.5% realizan la compra por el mismo canal cada 3 meses (Dolores Gallego et al., 2016).

Así pues, teniendo en cuenta estos datos se conoce un crecimiento lento en plataformas digitales en comparación con otros países de su entorno. En cuanto al porcentaje de las personas o empresarios que realizan pedidos en línea aún no se completa la meta para este año 2015 respecto a la Agenda digital 2020 como se puede observar en la Tabla 6.3.

Según el estudio de las barreras, se podrían estar causando por la desconfianza en la plataforma y los riesgos existentes. Esos mismos riesgos están relacionados al producto, proceso de pago y datos que el usuario o comprador tiene que dar. Asimismo,

la desconfianza se da por la falta de información que se tiene cuando no conoces un responsable de por medio, como un rostro o un nombre o alguien que se tiene al frente, como también la falta seguridad del canal de internet que está ofreciendo el producto. Por ello, la confianza es esencial para el éxito e incremento de las ventas por e-commerce (Dolores et al., 2016).

Una manera de mitigar estas barreras es potenciar en estos factores vinculados como: fomentar el uso de la tecnología, y aumentar la confianza del consumidor. Finalmente, relacionarlo con beneficios como el ahorro en costos, facilidad de uso, confianza, ahorro de tiempo y utilidad como se muestra en la Tabla 6.3.

Tabla 6.3

Desviación metas 2015

	Personas	PYMES
Meta 2015	50%	33%
Cifra aprox. 2015	40%	20%
Desviación	10%	13%

Nota. De “Motivations and barriers to set up e-commerce in Spain: A Delphi study”, por Dolores et al., Universidad ICESI, 2016, p.3 ([10.1016/j.estger.2016.08.002](https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.08.002)).

Asimismo, en España, existen pocos estudios donde se analizan los factores, barreras y motivaciones que pasan las empresas al adherirse al e-commerce. Precisamente, este estudio evidenciará estos factores que pueden afectar en la adopción del e-commerce.

6.2.3 Negocios internacionales en la era digital y de la información: Amazon y Alibaba

En esta sección se mencionarán dos ejemplos de empresas líderes del sector del e-commerce mundial: Amazon y Alibaba. Teniendo en cuenta las diferencias de las estrategias de los países en desarrollo y mercados emergentes, las diferencias de normativas del país de origen a su crecimiento y que las multinacionales digitales en diversos contextos nacionales e internacionales plantean y requieren nuevos enfoques en los estudios de negocios internaciones (BI). Sostenemos que, a pesar de la plataforma y la naturaleza global de las actividades de Amazon y Alibaba, los recientes movimientos de los gobiernos de todo el mundo para regular la gobernanza de Internet suponen un

importante reto para las multinacionales digitales e identifica un área prometedora para futuros estudios de estrategia de BI.

Los políticos están cada vez más preocupados por el poder de las corporaciones digitales. A medida que la economía digital, basada en Internet, se vuelve accesible a nivel mundial, la capacidad del gobierno para monitorear, controlar o cerrar las operaciones digitales se ve gravemente comprometida. Aunque la infraestructura de Internet y las personas que la operan están sujetas a jurisdicción legal, la información que cruza fronteras en Internet es difícil de controlar. Participar en negocios internacionales en Internet requiere que los gobiernos adopten leyes y regulaciones internacionales que desafíen su soberanía, cuyo atributo fundamental es el control sobre el espacio físico y los objetos allí. En este sentido, las empresas digitales representan una amenaza para la “soberanía de la información” y temas relacionados con la seguridad nacional y la privacidad de los ciudadanos (Wu & Gereffi, 2018).

Estas preocupaciones han elevado la gobernanza de Internet a un punto crítico de la política pública. Según el Grupo de Trabajo sobre la Gobernanza de Internet¹ (WGIG), hay cuatro áreas que son fundamentales para gobernar Internet:

(1) cuestiones relacionadas con la infraestructura y la gestión de los recursos críticos de Internet; (2) cuestiones relacionadas con el uso de Internet; (3) cuestiones relacionadas con Internet pero que ejercen un impacto a una escala mucho mayor; y (4) cuestiones relacionadas con los aspectos de desarrollo de la gobernanza de Internet, incluyendo la creación de capacidades en los países en desarrollo. Más tarde, se añadió la quinta área basada en su observación de la gobernanza de Internet en China: (5) la regulación de la tienda, un punto central del mecanismo legal, técnico y de autorregulación de Internet en China (Wu & Gereffi, 2018).

Todas estas cuestiones son importantes para las empresas internacionales en la era digital y de la información. Aunque se ha dado mucha publicidad a la economía digital y al conjunto de tecnologías avanzadas que la sustentan, los informes recientes ofrecen más preguntas que respuestas sobre cómo la economía global y las estrategias de las principales empresas basadas en Internet interactúan con los esfuerzos nacionales para regular y gobernar Internet (Wu & Gereffi, 2018).

En 2015, cuatro de las 100 principales multinacionales digitales tenían su sede en países en desarrollo: Alibaba (China), Tencent (China), Cnova (Brasil) y Grupo Televisa

(México). Según la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), de las 100 principales multinacionales digitales, el 13 % de las empresas afiliadas digitalmente se basan en economías en desarrollo y transformación. Si bien los países en desarrollo aún se encuentran en las primeras etapas de las multinacionales digitales nativas, su aparición plantea problemas que no se han resuelto por completo. Por ejemplo, en la literatura de Negocios Internacionales (IB) se señalan diferencias en las estrategias de internacionalización entre multinacionales de países desarrollados y en vías de desarrollo. Las empresas multinacionales de los países BRIC (especialmente Brasil, Rusia, India y China), han llamado la atención sobre el papel que su entorno nacional, especialmente el tamaño del mercado en los países y las agendas políticas nacionales, han contribuido a la formulación de estrategias y éxitos. Sin embargo, se sabe poco sobre las diferencias entre las estrategias de las multinacionales digitales (Wu & Gereffi, 2018).

A principios de la década de 2000, se especuló mucho sobre cómo el auge de Internet podría afectar la estructura de gobernanza de las cadenas globales de valor ya que la fabricación en red se está convirtiendo en la forma predominante de organización de las industrias globalizadas. El argumento central es que, además de las cadenas de valor impulsadas por el comprador y el productor, que están asociadas con las etapas respectivas de la globalización impulsada por el comercio y la inversión, es la llegada de Internet a mediados de la década de 1990. Gracias al internet, la década de 1990 inicia una etapa de e -Revolución del comercio basada en una cadena de valor "impulsada por intermediarios" que se puede aplicar tanto a transacciones de empresa a empresa como de empresa a empresa con consumidores en industrias globales. Dado el poder del Internet, se necesita una investigación profunda sobre cómo afecta las estrategias de las multinacionales digitales tanto en los países desarrollados como en desarrollo (Wu & Gereffi, 2018).

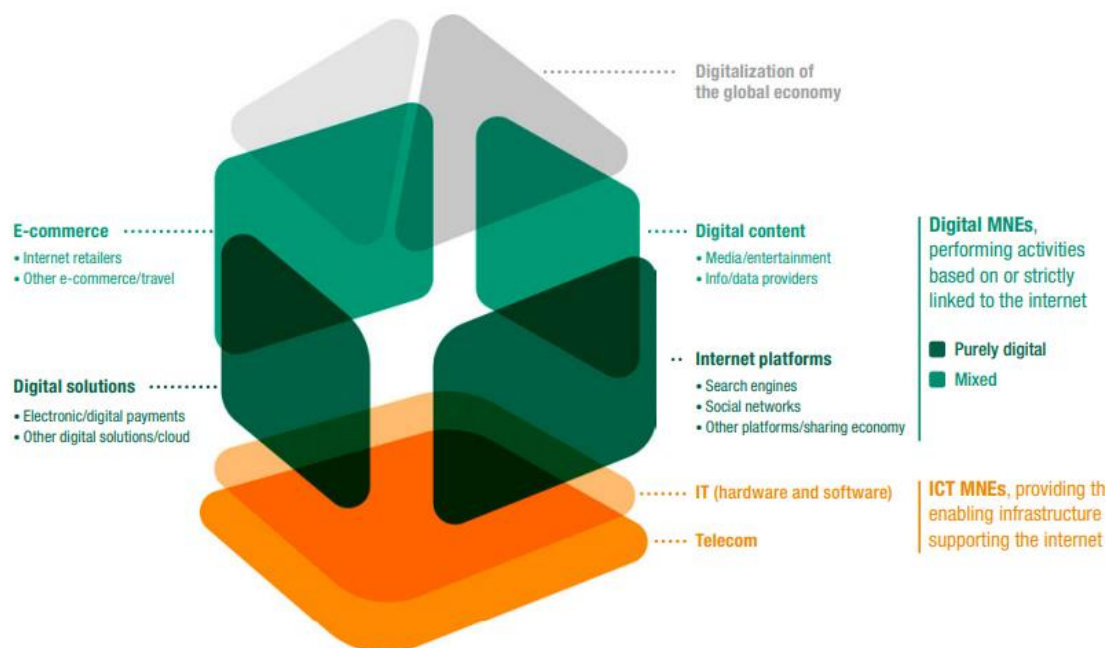
Los siguientes párrafos se centrarán en dos empresas de comercio electrónico, Amazon (con sede en EE. UU.) y Alibaba (con sede en China). Estas empresas son ejemplos de las EMN de mayor éxito financiero en economías avanzadas y EMN de mercados emergentes (EMM), y sus países anfitriones representan modelos de diferentes administradores de Internet. En base a estas dos empresas, se analizará, la interacción entre la gobernanza de Internet de EE. UU. y China, y los modelos y estrategias comerciales internacionales de Amazon y Alibaba.

a) Tipos de empresas y modelos de negocio en la economía digital

Aunque la capacidad de la economía digital para generar crecimiento económico y cambio social ha atraído una gran atención, todavía no hay consenso sobre cómo entender su alcance. Se han desarrollado varios modelos de aprendizaje para describir y analizar los componentes y estructuras de la economía digital. Por ejemplo, la economía digital al clasificar las empresas en tres niveles diferentes de alcance: centro, estrecho y amplio. El ámbito centro es el "sector digital", que incluye la fabricación de hardware, las telecomunicaciones, los servicios de información y la consultoría de software y tecnología de la información (TI). El término estrecho es la "economía digital", que incluye los servicios digitales, la economía de plataforma, la economía colaborativa y la economía laboral. En el nivel amplio, incluye el centro y estrecho, se refiere a una serie de actividades de digitalización a gran escala, como el comercio electrónico, la industria 4.0 y la economía algorítmica. La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) clasificó a las EMN de la economía digital en dos grupos: EMN digitales y EMN de tecnología de la información y la comunicación (TIC) (Figura 6.4). Las multinacionales de las TIC forman la base de la economía digital al proporcionar la infraestructura que permite diversas actividades digitales; sin embargo, por encima de las EMN TIC se encuentran las EMN digitales, debido al papel central de Internet en su operación y distribución. Las EMN digitales se dividen en cuatro categorías en función de su funcionalidad, incluido el comercio electrónico, el contenido digital, las soluciones digitales y las plataformas de Internet (Wu & Gereffi, 2018)

Figura 6.4

La estructura de la economía digital



Nota. De *The Structure of the Digital Economy*, por Unctad, 2017, p. 167 (<https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2017>).

Por ejemplo, aunque Amazon comenzó como una librería en línea en la década de 1990, y la mayor parte de sus ingresos continúan proviniendo de su negocio de comercio electrónico, Amazon Web Services (AWS) representa una pequeña porción de sus ingresos, cada vez más importante en su total (los ingresos representaron casi un 10% en 2017). Además, AWS está creciendo a una tasa anualizada del 43 %, superando las ventas de Amazon en América del Norte (33 %) y las ventas internacionales (23 %). Dado que AWS pertenece a la categoría de contenido digital, cuestionamos si tiene sentido clasificar a Amazon simplemente como una empresa de e-commerce (Wu & Gereffi, 2018). Por lo tanto, es necesario revisar las definiciones de e-commerce y plataformas de Internet

Según UNCTAD (2017), las plataformas de Internet incluyen: (1) empresas que brindan servicios digitales a través de Internet y plataformas basadas en la nube, motores de búsqueda y redes sociales; y (2) economía colaborativa, como plataformas comerciales (eBay) y plataformas de código abierto (Red Hat). Luego de mencionar estos términos, se puede señalar que Alibaba integra la mayoría de las características de las plataformas

de Internet. Por ejemplo, en el sitio de Taobao de consumidor a consumidor (C2C), Alibaba proporciona un motor de búsqueda para que los usuarios encuentren el producto o servicio que necesitan. De esta manera, construye una red entre compradores y vendedores y actúa como una plataforma en la que realizan transacciones, similar al papel de eBay. En este caso, la plataforma de Internet y las actividades de e-commerce son funciones aplicadas por una empresa y no por dos grupos separados de empresas (Wu & Gereffi, 2018).

Llaman a la transformación actual una "economía de plataforma", apuntando al creciente número de actividades económicas, políticas y sociales realizadas por diferentes plataformas digitales y al creciente poder de sus dueños. Por ejemplo, ven a Amazon como un operador multiplataforma: Amazon.com es una plataforma minorista que conecta a vendedores y compradores; AWS es una herramienta para plataformas que proporciona la infraestructura y las herramientas para construir otras plataformas; y Amazon Mechanical Turk es una plataforma de mediación que permite a las empresas subcontratar tareas específicas y crear un sistema de ubicación de última generación. Según lo mencionado, algunos académicos argumentan que el concepto plataforma se refiere a un intermediario que conecta el mercado de usuarios y aprovecha la tecnología/información para facilitar la creación de valor a través de interacciones en red (Wu & Gereffi, 2018).

Según Wu y Gereffi (2018), las empresas de plataformas de Internet (IPC) se crean principalmente para proporcionar la infraestructura, la información y la tecnología que permiten el comercio directo o la creación de valor a través de plataformas en la web, que vincula a diferentes grupos de usuarios para obtener ingresos comerciales. La diferencia fundamental entre las IPC y las empresas tradicionales es que la capacidad de una empresa tradicional para generar rendimientos económicos superiores está determinada, en gran medida, por sus recursos internos y su eficiencia de adquisición. En cambio, el valor de un IPC depende, en su mayoría, de las externalidades de la red, donde el valor para los usuarios está en función de la cantidad de personas que utilizan el mismo bien o servicio. Por ejemplo, las plataformas de Internet que establecen mercados bidireccionales que vinculan a los consumidores de e-commerce con los pequeños y medianos fabricantes de prendas de vestir han transformado las estructuras de gobierno y mejorado los modelos de la cadena de valor de minoristas y fabricantes. Además, las plataformas de Internet han reducido los costes de transacción para la gestión de activos

físicos; por lo tanto, pueden internacionalizarse a mayor velocidad confiando en los proveedores locales para la adaptación del negocio y centrándose en la integración operativa eficiente.

Además, Según Wu y Gereffi (2018) clasificaron a las empresas en los siguientes cuatro modelos de negocio en función de la forma en que crean valor:

- Constructores de activos: Entregan valor a través del capital físico, como los fabricantes y los minoristas tradicionales;
- Proveedores de servicios: Entregan valor a través del capital humano (personas cualificadas), como las empresas de consultoría y los servicios financieros;
- Creadores de tecnología: Aportan valor a través del capital intelectual, como Internet y las empresas farmacéuticas; y
- Orquestadores de redes: Aportan valor a través del capital de red o las relaciones.

De acuerdo con lo anterior, se concluye que los orquestadores de redes, en promedio, aumentaron los ingresos más rápidamente, generaron mayores márgenes de beneficio y desplegaron los activos de manera más eficiente que las empresas que utilizan los otros tres modelos de negocio. Este rendimiento financiero superior se deriva del hecho de que los orquestadores de redes pueden crear conexiones entre otros tipos de activos y, por tanto, obtener una ventaja de plataforma.

Muchos estudiosos coinciden en que el éxito de las empresas digitales depende de los efectos de red que crean. Las empresas de e-commerce (ECC) se definen como "organizaciones que desde su creación se dedican al e-commerce y obtienen una ventaja competitiva significativa del uso de recursos de red residentes en redes virtuales de alianzas de colaboración comercial" (Wu & Gereffi, 2018). Estas destacan las ventajas de la red en el éxito de las ECC: el valor de la red para cada uno de sus miembros es proporcional al número de otros usuarios de la red. Así, el valor del sitio web de una empresa aumenta a medida que aumenta el número de personas que acceden a Internet. Es fundamental crear y capturar valor de las redes para las empresas comerciales, que utilizan Internet y otros sistemas informáticos para permitir que los usuarios interactúen entre sí y en colaboración con otros.

En resumen, estas tipologías y modelos de negocios proporcionan un marco útil para examinar el desempeño y la competitividad de Amazon y Alibaba. Sin embargo,

existen limitaciones. Por ejemplo, la UNCTAD redujo el alcance del e-commerce a "sólo el comercio completo en línea y en línea". El e-commerce de las empresas tradicionales queda excluido, a pesar de que está creciendo con bastante rapidez. Aunque existe una enorme brecha entre los minoristas de Internet y los minoristas tradicionales, la línea que los separa se está difuminando dada la convergencia de los negocios online y offline. Por ejemplo, Amazon ha adquirido la cadena de tiendas de comestibles Whole Foods, y las ventas de e-commerce de Wal-Mart en 2017 ascendieron a 11.500 millones de dólares (Irwin, 2017). Un supuesto subyacente de Libert et al. (2016) es que los cuatro tipos de empresas son diferentes y una determinada empresa puede encajar en un solo tipo. Así, Amazon se definiría como un orquestador de redes porque es una empresa de e-commerce como eBay. Sin embargo, Amazon crea valor de múltiples maneras. Además de orquestador de redes, también tiene las características de constructor de activos (por ejemplo, infraestructura logística), proveedor de servicios (AWS) y creador de tecnología (desarrollador de aplicaciones para Amazon Prime) (como se citó, Wu y Gereffi, 2018, p.333).

Aunque Amazon y Alibaba comenzaron como una empresa de comercio electrónico, su modelo de negocio realmente se ha expandido más allá de los negocios basados en Internet y se ha vuelto más complejo. Por lo tanto, se descarta la posibilidad de que las empresas sean una combinación de múltiples modelos de negocios y que el valor creado por cada uno cambie con el tiempo.

b) Estrategias de internacionalización y país de origen

La teoría de la internacionalización se considera una teoría dominante de los estudios de BI sobre las EMN, y hace hincapié en la organización interna, las capacidades de la red, las opciones de gobernanza alternativas y las interdependencias entre los actores económicos dispersos geográficamente. Estos factores, en conjunto, conducen a una gobernanza eficiente de las transiciones y a una adaptación eficaz de las ventajas específicas de la empresa a su entorno. Aunque las teorías de la internacionalización han estado muy influenciadas por las EMN de los países desarrollados de Estados Unidos, Europa Occidental y Japón, ha habido un interés en la experiencia de las EMN de los países en desarrollo para enriquecer la literatura de la internacionalización. A diferencia de sus homólogas de los países desarrollados, se argumenta que los factores económicos

y políticos desempeñan un papel igualmente importante en su crecimiento internacional (Wu & Gereffi, 2018).

Por un lado, Wu & Gereffi han constatado que las EAF se basan en elementos comunes como la agilidad empresarial, la flexibilidad/respuesta y la experiencia en operar en entornos difíciles. Además, la marca y la tecnología, cuando están presentes, pueden no haberse desarrollado a través de los medios tradicionales de publicidad e investigación y desarrollo (I+D) internos. Las empresas conjuntas entre las EMN de economías desarrolladas y las de economías emergentes siguen siendo un vehículo esencial para la adquisición de nombres comerciales y conocimientos tecnológicos por parte de los socios de las EMN.

Por otra parte, utilizan la expansión internacional como la base para

(1) adquirir recursos estratégicos para compensar sus deficiencias de capacidad; (2) superar las desventajas de la recuperación; (3) explotar las oportunidades de mercado en otros países; (4) aliviar las limitaciones institucionales y de mercado en el país y evitar las barreras comerciales en los mercados avanzados; y (5) competir mejor con los rivales mundiales tras la adquisición de activos estratégicos. En otras palabras, utilizan de forma sistemática y recursiva la expansión internacional para equiparse para competir con rivales globales, reducir la vulnerabilidad de las instituciones nacionales débiles o atrasadas y fortalecer su capacidad para construir nuevas ventajas competitivas, tanto a nivel nacional como internacional (Wu & Gereffi, 2018).

Los estudiosos han descrito este grupo de EMN de países no desarrollados de diferentes maneras, como multinacionales del Tercer Mundo, multinacionales de países en desarrollo y multinacionales de mercados emergentes. Recientemente, un subgrupo - las multinacionales de los BRIC- ha sido un punto de interés. No sólo por la presencia de varias EMN destacadas de este subgrupo, sino también por las características diferenciadoras de sus países de origen, como el tamaño del mercado nacional, la influencia de la política nacional y la participación del gobierno, que conducen a generalizaciones más fiables con implicaciones teóricas y prácticas (Wu & Gereffi, 2018).

Las EMN chinas, en particular, han llamado la atención por la importante influencia de su país de origen. La decisión del gobierno chino de "globalizarse" incorpora sin duda una dimensión política y apela al interés nacional y a la necesidad de aumentar la eficiencia de las empresas y la economía chinas. Los líderes políticos chinos

se dieron cuenta de que una agenda de globalización facilitaría materialmente el ascenso de China y fortalecería su influencia, a nivel regional y global, sobre la estructura y los protocolos que rigen las instituciones multilaterales bien establecidas y la economía mundial. Esto genera "ventajas creadas por el gobierno" para la internacionalización de las EMN chinas, que complementan las dotaciones naturales de China y, en su mayor parte, mejoran la competitividad internacional de las EMN chinas(Wu & Gereffi, 2018).

En cuanto a la economía digital, algunos han argumentado que el control gubernamental en China para frenar el poder de las EMN digitales extranjeras ha salvado a las empresas digitales nacionales e incluso ha estimulado la competencia y la innovación locales. Sin embargo, las empresas estatales chinas (SOE) y las empresas de propiedad privada (POE) tienen diferentes relaciones con el gobierno y, por lo tanto, distintas vías de internacionalización. Como beneficiarias directas de la ayuda gubernamental, las empresas estatales chinas establecen relaciones y redes en los mercados extranjeros a través del apoyo financiero y los privilegios administrativos. Por el contrario, las OP chinas (que constituyen la gran mayoría de las empresas de la economía digital en China) no suelen tener una relación tan estrecha con el gobierno. Dos peligros institucionales, la sobreprotección de las empresas públicas y el desarrollo desigual de las industrias nacionales a favor de los sectores con fuerte participación de las empresas públicas, redujeron en gran medida el mercado nacional de las empresas públicas y las obligaron a internacionalizarse (Wu & Gereffi, 2018).

Si bien los estudios anteriores ofrecen algunas ideas sobre las motivaciones y estrategias de las EMN chinas, la mayoría de ellos se basan en estudios de casos a nivel de empresa de las principales compañías manufactureras, petroleras y electrónicas, y se centran en las características y la motivación de la inversión extranjera directa (IED), la ubicación y la elección del modo de entrada. Sin embargo, las EMN digitales chinas también se están convirtiendo en actores clave de la economía mundial. Dos de las cuatro EMN que figuran en el Top 100 de las EMN digitales, Alibaba y Tencent, son de origen chino, pero pocos estudios han abordado sus patrones de internacionalización (Wu & Gereffi, 2018).

6.2.4 Desarrollo estratégico / Casos de éxito del E-commerce en productos frescos en Amazon Fresh (Amazon: USA) y Fresh Hema (Alibaba: China)

Amazon y Alibaba que especifica en el sector de productos frescos para conocer el desarrollo creciente de empresas han abierto un nuevo capítulo en la comercialización en línea. Este acápite utiliza Amazon Fresh y Fresh Hema en Estados Unidos y China como dos casos a explorar las diferencias entre países y analizar los cuellos de botella del desarrollo de productos frescos para mejorar la eficiencia general de las operaciones de comercio electrónico.

Con el desarrollo de la economía social y el nivel de vida, los productos frescos tienen nuevos requerimientos para su compra y los requisitos de calidad ahora son más estrictos. En lugar de comprar artículos frescos en los mercados agrícolas o en los supermercados, la gente puede pedirlos directamente por Internet sin salir de casa, gracias al reciente auge del e-commerce de productos frescos (Lingyu et al., 2019).

En comparación con el e-commerce en su conjunto, su participación en el comercio en línea es pequeña, ya que en China representa el 1,3%, en Francia el 1,9%, en Alemania el 0,5%, en Estados Unidos el 6% y en el Reino Unido el 6,7%. El e-commerce de productos frescos es una nueva rama y que da un paso a nuevas sugerencias para los comercios minoristas en adaptarse al nuevo contexto. China y EE. UU, ya han conseguido logros en el campo del e-commerce fresco en lo que respecta al aumento de la población en línea, la creación de una base de e-commerce y la conformación de un nuevo modo de negocio minorista(Lingyu et al., 2019).

El mercado del e-commerce fresco de China comenzó a partir del 2013 y pasó por una etapa de rápido desarrollo del 2014 a 2015. En el 2016, apareció en el canal minorista. Aunque el mercado de e-commerce fresco de China en 2013 comenzó con 12,67 mil millones de yuanes, ha aumentado a 194,8 mil millones de yuanes en 2018, un aumento del 1,437,3%. Debido a esto es evidente que el e-commerce fresco ha comprometido un progreso exponencial y tiene un gran potencial de desarrollo (Lingyu et al., 2019).

En el año 2016, se pronosticó que para el año 2018 Estados Unidos llegue al auge de e-commerce de productos frescos. Aunque las ventas de comestibles representarán el 5% de todas las ventas de comercio electrónico, solo el 2,5% provendrá de las ventas de comestibles al por menor. Con la reciente adquisición de las tiendas de comestibles Whole Foods, Amazon ha incluido una mayor selección de alimentos orgánicos y ha

ampliado las opciones de recogida y entrega a una gama más amplia de clientes. Hay muchos competidores que están haciendo su propio progreso en la entrega de comestibles en línea y la recogida en la acera en Estados Unidos como Walmart, Kroger y Target con el fin de mantener a sus clientes y mantener la cabeza fuera del agua contra el gigante multimillonario del comercio electrónico. En consecuencia, el mercado del e-commerce de productos frescos se convertirá continuamente en una batalla logística entre gigantes (Lingyu et al., 2019).

Sin embargo, el ingreso rápido del e-commerce fresco generó beneficios pero a la vez surgen muchos problemas. Hay muchos estudiosos que investigan activamente para corregir estos problemas. Sus trabajos pueden clasificarse de la siguiente manera: dinámica de la cadena de suministro en relación con la logística, y modelos de negocio y estrategia de funcionamiento (Lingyu et al., 2019).

Kuala (2006) tuvo una investigación impactante de las ventas de alimentos en cadena fría y el almacenamiento de la calidad de la gestión de la cadena de frío de los alimentos en la logística y la cadena de suministro. Andrej (2009) esbozó y demostró la necesidad de alimentos perecederos de la adquisición para su uso en toda la cadena de frío de mantenimiento de las deficiencias de la sostenibilidad de la frescura. Umidakhon (2011) estudió los artículos frescos en Uzbekistán, y descubrió que los problemas en el desarrollo del e-commerce de productos frescos se debían principalmente a la falta de desarrollo de Internet y a los métodos de operación poco flexibles (como se citó en Lingyu et al., 2019, p. 373).

Sin embargo, estos estudios se limitan a hablar de la industria online to offline, o del e-commerce de productos frescos. Ni el e-commerce en línea ni el e-commerce fresco han integrado por completo la eficacia del e-commerce convencional. El e-commerce convencional tiene muchas implicaciones de las características, incluyendo las plataformas de venta al por menor en línea, el modelo de logística, y el pago en línea con respecto a la nueva venta al por menor, y el e-commerce fresco. Aunque estos se están transformando constantemente (Lingyu et al., 2019).

Se realiza un análisis comparativo de Fresh Hema en China y Amazon Fresh en los Estados Unidos con el ingreso del e-commerce fresco. Con respecto a la nueva venta al por menor, se presenta el análisis de sus oposiciones de cuello de botella en el desarrollo del e-commerce fresco, examinando los diferentes países, las políticas y el

comportamiento de los clientes, para desarrollar un mercado de e-commerce de productos frescos más eficiente (Lingyu et al., 2019).

El e-commerce de productos frescos en China tiene muchos tipos de productos como verduras, frutas, carnes, aves de corral, variedad de mariscos, productos lácteos, pasteles y alimentos precocidos. Esta variedad de productos garantiza la diversidad de estos modos de negocio del e-commerce de productos frescos, como la venta en línea, la venta comunitaria y la nueva venta al por menor. Estos distintos modos de negocio representan la adaptación a los clientes y a los mercados con el desarrollo del e-commerce de productos frescos. Por último, pero no por ello menos importante, la logística y el almacenamiento de la cadena de frío están en el centro del e-commerce de productos frescos. Los productos frescos al ser perecederos con poco tiempo de vida útil, se tiene el riesgo de que se deterioren por cambios bruscos en la temperatura y la humedad (Lingyu et al., 2019).

Tanto China como Estados Unidos tienen fortalecida el e-commerce general como el de productos frescos. En China, Yihaodian, el primer supermercado en línea de China llamado Jingdong Mall (hasta hace poco llamado 360Buy) se especializa en bienes de tecnología de consumo rápido, en el principal negocio de e-commerce de China, Alibaba Group. En EE. UU., Walmart, la mayor empresa del mundo por ingresos -más de 500.000 millones de dólares, según la lista Fortune Global 500 de 2018-, compite con Amazon, la mayor empresa de América, en Estados Unidos. Además, de la dificultad de las distancias entre las ciudades puede que requieran mucho tiempo (Lingyu et al., 2019).

El e-commerce de China en general ha permitido una penetración del e-commerce fresco de solo alrededor del 3% en 2018, solo un 1% más que la tasa de penetración del 2% en 2016. Aunque hay muchas empresas que se desarrollan en el e-commerce fresco, solo el 1% de ellas tiene éxito. Esto hace que la investigación tenga oportunidad para desarrollar más a fondo el e-commerce fresco (Lingyu et al., 2019).

Para comprender la totalidad del mercado del e-commerce de productos frescos, es necesario utilizar una base de negocio representativa como ejemplo. La inversión de Alibaba en la tienda de comestibles Fresh Hema encarna la visión de Jack Ma del "nuevo comercio minorista". Combina los negocios online y offline, y abre una nueva era en el mercado del e-commerce de productos frescos de China (Lingyu et al., 2019).

Tanto Hema Fresh como Amazon Fresh son las empresas líderes en el mercado del e-commerce de productos frescos, y también tienen el potencial de representar el desarrollo futuro del e-commerce de productos frescos. Por lo tanto, el análisis comparativo de Hema Fresh como Amazon Fresh es una base para entender el mercado actual del e-commerce como caso práctico para otras empresas del rubro (Lingyu et al., 2019).

A continuación se muestran problemas del desarrollo del e-commerce de productos frescos, incluidos los aspectos de los modelos de negocio, las diferencias de precios de los productos frescos, servicio de logística y entrega, estrategia de servicio y operación de los clientes.

a) Modelos de negocio

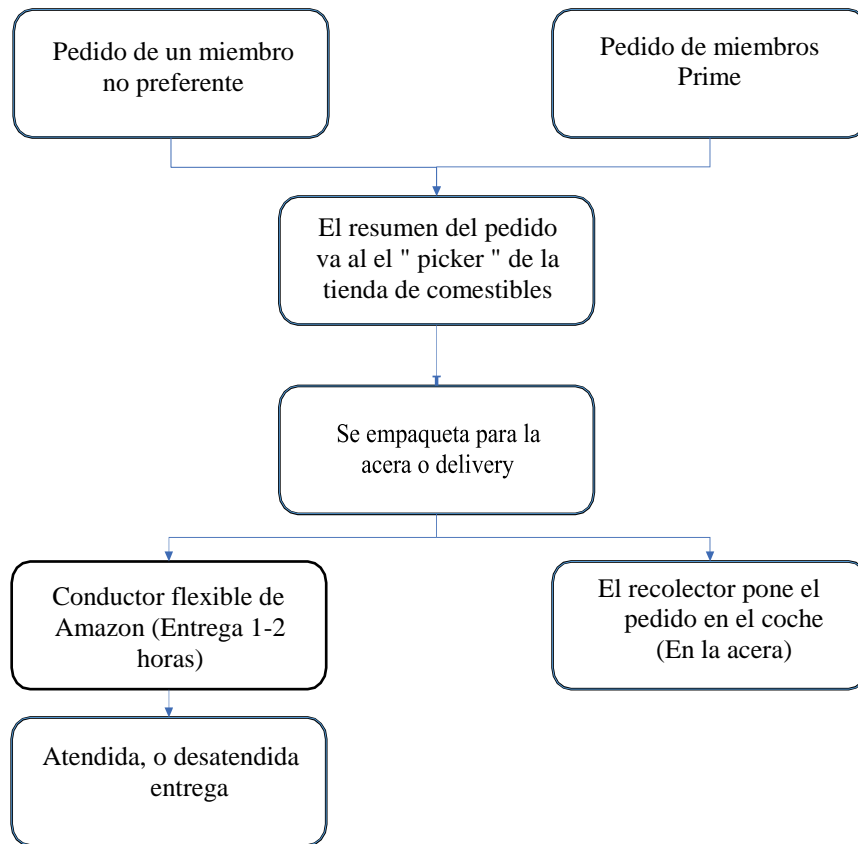
Una integración empresarial del e-commerce de productos frescos con el desarrollo de la venta al por menor requiere una unión de canales online con offline. El proceso de reestructuración de los elementos tradicionales del negocio, como los artículos, el pago y los programas que utilizan las tecnologías avanzadas de Internet, incluyen un proceso de producción que reconstruirá las relaciones entre el negocio y sus consumidores, así como su experiencia de compra (Lingyu et al., 2019).

La filial de Amazon, Amazon Fresh, es un servicio de entrega de comestibles que actualmente está disponible en muchos estados de Estados Unidos, Londres, Tokio, Berlín, Hamburgo y Múnich. Amazon Fresh ha desplegado sus servicios gradualmente dirigiéndose a partes específicas de varias áreas metropolitanas densas, ha logrado asociarse con tiendas locales para la entrega de sus artículos de alimentación especializados y cuenta con servicio de entrega a domicilio en función de la hora del pedido y de la disponibilidad de camiones de reparto refrigerados; aunque también se pueden recoger en la tienda (Lingyu et al., 2019).

Un modelo en la figura 6.5 de este modo de funcionamiento específico de Amazon Fresh.

Figura 6.5

Modo de funcionamiento de Amazon Fresh

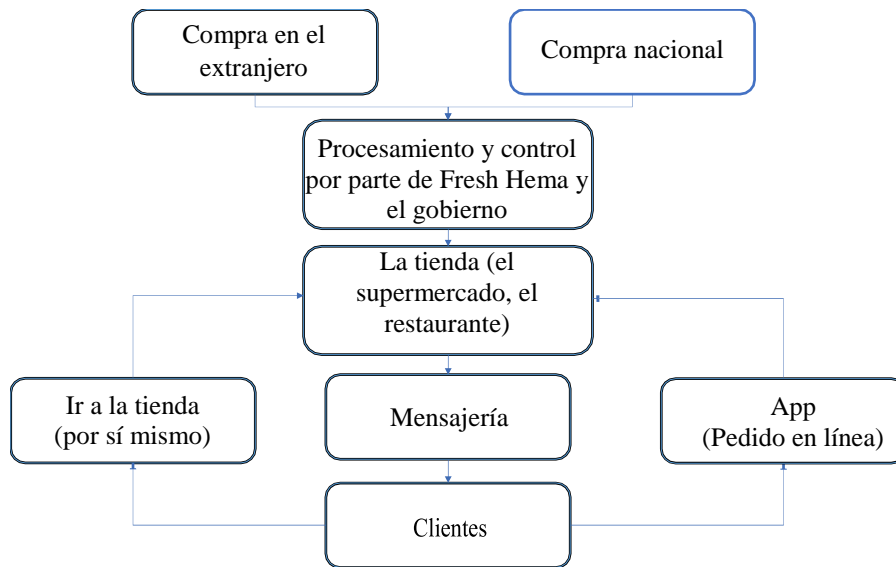


Nota. Adaptada de “Strategic development of fresh E-Commerce with respect to new retail,” 2019, *Proceedings of the 2019 IEEE 16th International Conference on Networking, Sensing and Control, ICNSC*, 16, p. 375 (<https://doi.org/10.1109/ICNSC.2019.8743243>).

Fresh Hema es un nuevo negocio de venta al por menor, con el objetivo de crear un modo eficiente de e-commerce de supermercados fuera de línea. Fresh Hema es un supermercado, un restaurante, un mercado y un almacén para una variedad de alimentos que puede llegar a muchos lugares. Los clientes tienen la facilidad de comprar online o por la tienda física utilizando sus teléfonos móviles para una entrega rápida. Fresh Hema garantiza que, en un radio de 3 kilómetros de la tienda, se entregará en 30 minutos. Los clientes deben descargarse la aplicación, ya que sólo admite el pago con Alipay y no aceptan efectivo, tarjetas bancarias u otros métodos de pago. A diferencia de Amazon Fresh, los clientes compran y comen online y offline en las tiendas Hema Fresh. El modo de funcionamiento de Hema Fresh se muestra en la figura 6.6, y el modo de funcionamiento de Hema Fresh, a continuación.

Figura 6.6

Modo de funcionamiento de Hema Fresh



Nota. Adaptada de “Strategic development of fresh E-Commerce with respect to new retail,” 2019, *Proceedings of the 2019 IEEE 16th International Conference on Networking, Sensing and Control, ICNSC*, 16, p. 375 (<https://doi.org/10.1109/ICNSC.2019.8743243>).

A partir de los modos de funcionamiento de Amazon Fresh y Hema Fresh, podemos ver fácilmente que su mayor diferencia es si de la existencia de una tienda física. Las diferencias en los modos de funcionamiento son el resultado de las diferencias culturales entre los dos países. En primer lugar, muchos clientes chinos tienen preferencias con productos perecederos y de comprar en la tienda. Para el cliente chino es muy importante elegir personalmente sus productos alimenticios, para asegurarse de que son de su agrado. Además, la población de China es mucho más densa que la de Estados Unidos. Si se abre una tienda en comunidades del mismo tamaño de China y Estados Unidos, serán pocos los clientes que acudan a la tienda, y los plazos de entrega serán mucho más largos debido a la amplitud de los desplazamientos(Lingyu et al., 2019).

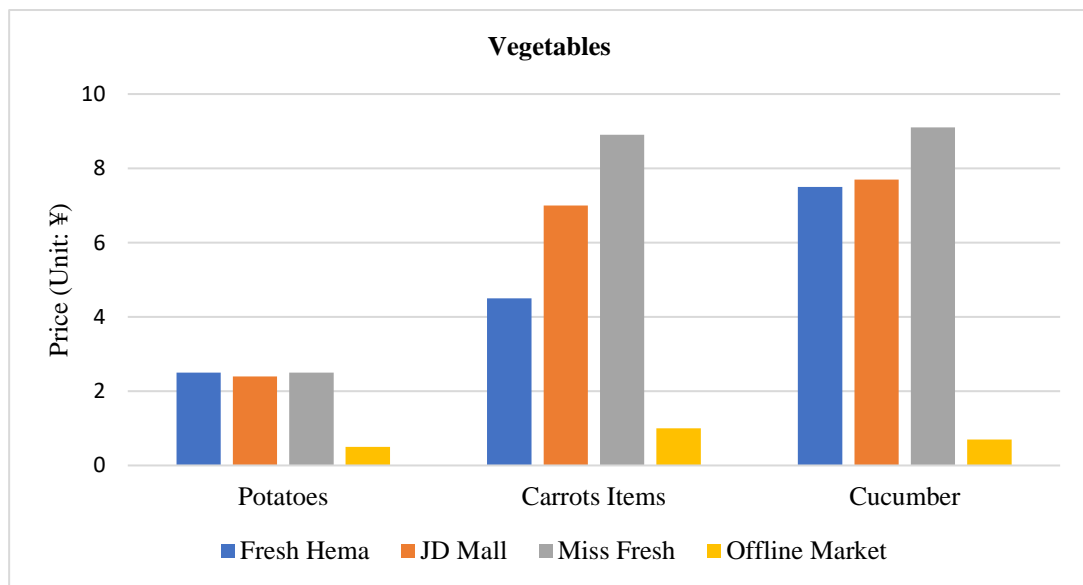
Obviamente, el proceso de reestructuración comercial no se aplica a todos los países, aunque podría ser una posibilidad a través de la integración online y offline. Para que la nueva empresa de e-commerce tenga éxito, debe realizar correctamente una reestructuración empresarial adecuada.

b) Diferencias de precios de los productos frescos

Muchas empresas importantes se han sumado al nuevo mercado del e-commerce, pero la mayoría de las empresas aún no han obtenido un beneficio sustancial. En esta sección, exploramos por separado las diferencias entre los precios de los artículos utilizando ejemplos de China y Estados Unidos. Como se muestra en las figuras 6.7 a 6.8, se analizaron negocios específicos como Fresh Hema, JD Fresh, Miss Fresh, Amazon Fresh, Walmart y HEB.

Figura 6.7

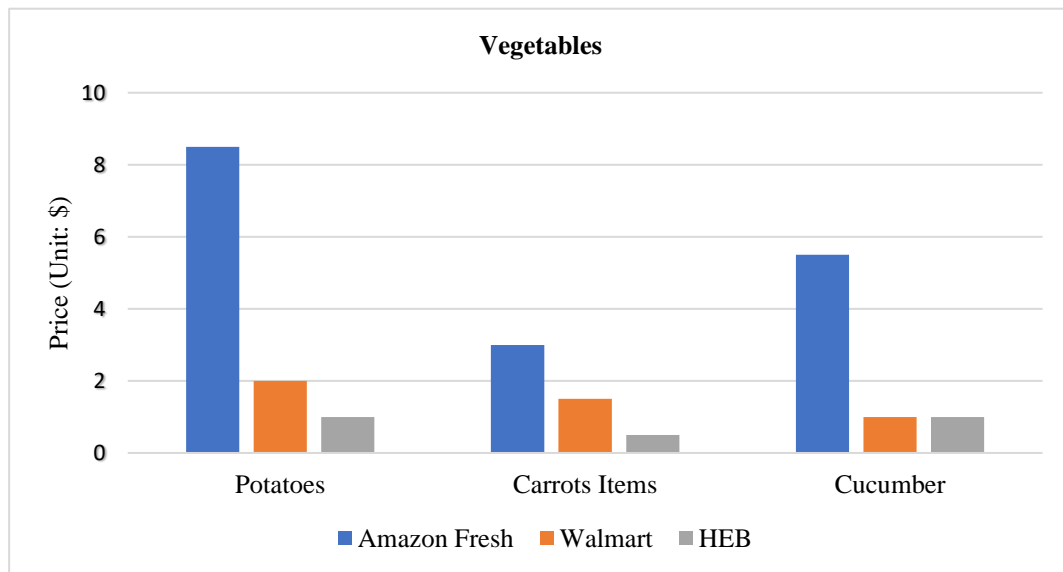
Comparación del precio de las verduras en China



Nota. De “Strategic development of fresh E-Commerce with respect to new retail,” 2019, *Proceedings of the 2019 IEEE 16th International Conference on Networking, Sensing and Control, ICNSC*, 16, p. 375 (<https://doi.org/10.1109/ICNSC.2019.8743243>).

Figura 6.8

Comparación del precio de las verduras en Estados Unidos



Nota. De “Strategic development of fresh E-Commerce with respect to new retail,” 2019, *Proceedings of the 2019 IEEE 16th International Conference on Networking, Sensing and Control, ICNSC*, 16, p. 376 (<https://doi.org/10.1109/ICNSC.2019.8743243>).

Los resultados de la comparación muestran que no hay ninguna ventaja en los precios de los artículos frescos del e-commerce fresco, y las empresas deben obtener más beneficios desde otras perspectivas.

Según la comparación de los artículos de Amazon Fresh y Hema Fresh, hay una diferencia significativa entre Amazon Fresh y Whole Foods y su competidor Walmart, y la tienda de comestibles local, HEB, como se muestra en la figura 6.6 y la figura 6.7. Los alimentos perecederos básicos de Whole Foods - Amazon Fresh incluyen frutas y verduras (tanto precortadas como enteras), verduras de hoja verde, productos lácteos, carne, marisco, aperitivos, bebidas y alimentos congelados. En cuanto a los alimentos precocinados, tienen muchas opciones cetogénicas y sin gluten, como ensaladas, pollo asado, kits de comida, gambas y raviolis. Aunque el resultado de esta mayor variedad es un mayor gasto, muchos clientes de Amazon prefieren este tipo de alimentos (Lingyu et al., 2019).

Las empresas de e-commerce de productos frescos no tienen tanta ventaja en los precios de los artículos frescos. Esto se debe a que el valor añadido de otros aspectos

como la entrega, la calidad del producto, el servicio a los clientes y la reputación del negocio son muy convenientes.

c) Servicio de logística y entrega

Actualmente, los modelos logísticos de las empresas de e-commerce de productos frescos se dividen principalmente en tres servicios logísticos: autoconstruidos, de terceros e híbridos. Para garantizar la calidad de todos los procesos logísticos, tanto Amazon Fresh como Hema Fresh deben contar con una logística propia en las empresas de e-commerce de productos frescos. La logística integral de productos frescos garantiza un panorama 360 de la cadena de suministro y su total gestión (Lingyu et al., 2019).

En el caso de Amazon Fresh, una vez que los clientes han llenado su cesta de la compra con los alimentos que desean, el sitio les pedirá que reserven una hora de entrega. Pueden elegir la entrega en el mismo día o al día siguiente en función de su horario. Los clientes también pueden elegir entre la entrega "a domicilio", que es una ventana de entrega de tres horas en la que los alimentos se dejan en su puerta para que no tengan que estar en casa, o la "entrega asistida", que es una ventana de una hora que requiere que estén disponibles para recibir la entrega. Amazon Fresh utiliza centros de reaprovisionamiento a las afueras de los centros urbanos para suministrar alimentos para la entrega, además de utilizar a los empleados de las tiendas como "recolectores" para recoger artículos de Whole Foods, ya sea para recogerlos en la acera o para entregarlos. Esto permite a Amazon ofrecer potencialmente un catálogo con hasta 500.000 artículos no consumibles para su entrega con Amazon Fresh (Lingyu et al., 2019).

La logística de Hema Fresh utiliza normalmente sus tiendas físicas para satisfacer los pedidos de los clientes online. Aunque ambos ofrecen el servicio de auto logística, Amazon Fresh utiliza camiones refrigerados para la entrega y Hema Fresh utiliza neveras en combinación con bicicletas eléctricas (E-bikes) para la entrega. La razón principal es que Amazon Fresh tiene mayor capacidad de entrega en distancia que Hema Fresh. Por ejemplo, en EE. UU., el cliente podría pedir un artículo perecedero en la otra punta de la ciudad, y podría tardar horas en transportarlo desde la tienda en camión. Pero en China, Hema Fresh sólo hace entregas en un radio de 3 kilómetros de la tienda. En segundo lugar, la mayoría de las ciudades de China tienen una densidad de población mayor que la de Estados Unidos, lo que indica que la congestión del tráfico en China es mucho peor.

Por ello, el uso de bicicletas eléctricas garantiza la eficacia de la logística (Lingyu et al., 2019).

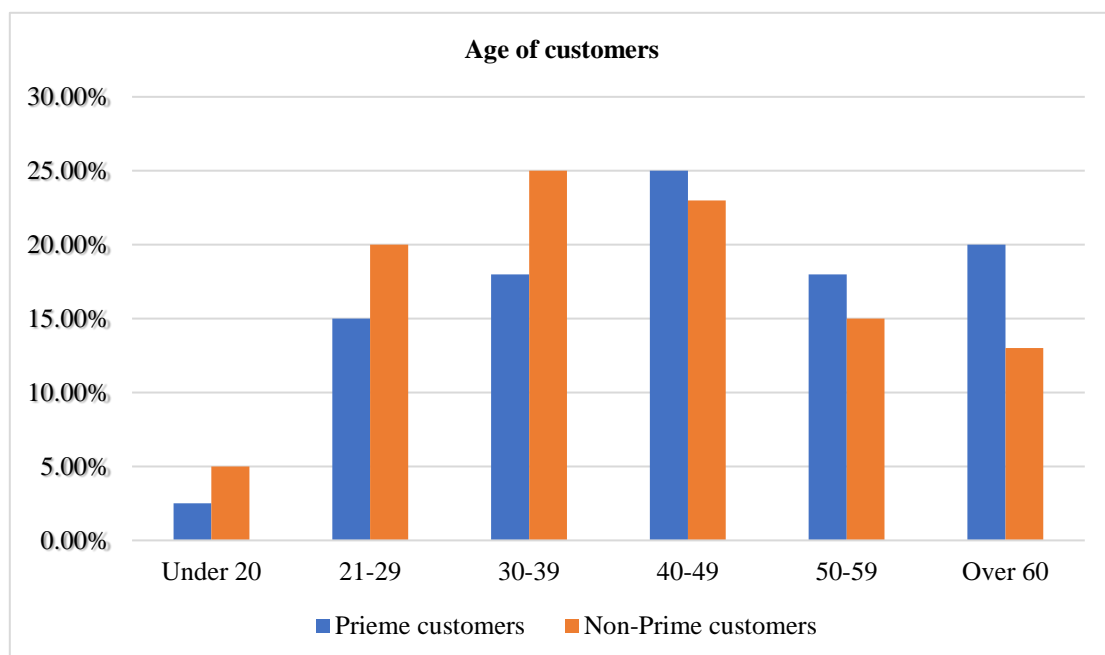
El éxito de estos métodos logísticos varía en gran medida debido a las diferencias en la densidad de población y la extensión de la planificación urbana en Estados Unidos y China.

d) Estrategia de servicio y operación de los clientes

Como se muestra en la figura 6.9 y en la figura 6.10, la edad media de los clientes de Amazon se sitúa entre los 30 y los 40 años, y los hombres y las mujeres se distribuyen de manera uniforme. La edad promedio de los clientes de Hema Fresh es entre los 24 y 35 años, a comparación de los de Amazon Fresh. A continuación, se muestran las figuras de edades de Amazon Fresh y Hema Fresh.

Figura 6.9

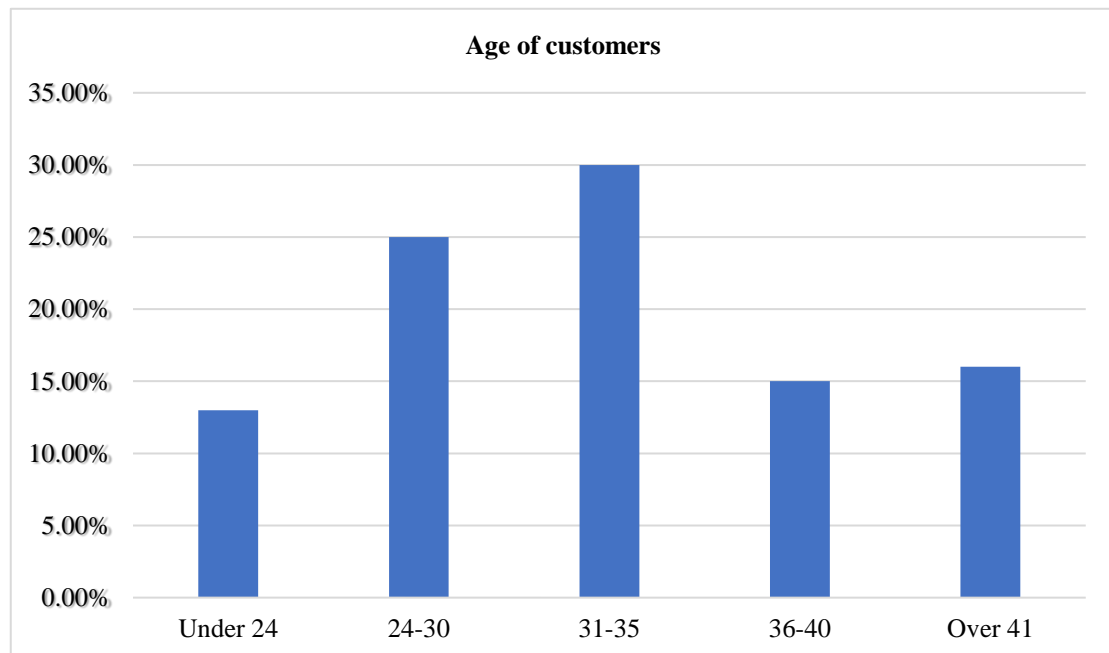
Edad de los clientes en Amazon Fresh



Nota. De “Strategic development of fresh E-Commerce with respect to new retail,” 2019, *Proceedings of the 2019 IEEE 16th International Conference on Networking, Sensing and Control, ICNSC*, 16, p. 376 (<https://doi.org/10.1109/ICNSC.2019.8743243>).

Figura 6.10

Edad de los clientes en Hema Fresh



Nota. De “Strategic development of fresh E-Commerce with respect to new retail,” 2019, *Proceedings of the 2019 IEEE 16th International Conference on Networking, Sensing and Control, ICNSC*, 16, p. 377 (<https://doi.org/10.1109/ICNSC.2019.8743243>).

Dado que la tecnología de la información en Internet de Estados Unidos se ha desarrollado antes que la de China, personas de todas las edades tienen una cierta comprensión de cómo comprar en línea. Asimismo, los clientes de Amazon también tienen mayores ingresos, por lo que tienen mayor entrada y comprensión de la tecnología. En cambio, los clientes de China son generalmente jóvenes. Con la comprensión de la información básica de los clientes en general, las empresas de e-commerce fresco pueden llevar a cabo las estrategias operativas correspondientes para sus diferentes necesidades (Lingyu et al., 2019).

Con el fin de ofrecer más servicios a los clientes, tanto Amazon Fresh como Hema Fresh tienen una política de afiliación, la cual ofrece como principal beneficio el servicio de entrega.

Para tener una membresía de Amazon Fresh, primero hay que tener una membresía anual de Amazon Prime de 119 dólares, con una adición de una membresía anual de Amazon Fresh de 179,88 dólares, y el total de las dos es de 298,88 dólares cada año. Además, los miembros de Prime pueden obtener los beneficios de Amazon Fresh por una cuota mensual adicional de 14,99 dólares. Por otro lado, la cuota de afiliación a

Fresh Hema es constante en 27\$(188) al año y los clientes que adquirieron la afiliación disfrutarán de un descuento en su próxima compra (Lingyu et al., 2019).

El coste de la entrega, de una hora, tiene un coste fijo de 9,99 \$, mientras que la entrega en dos horas es gratuita en los pedidos totales de 35 \$ o más (en Dallas Denver), 50 \$ o más (en el resto). La recogida es gratuita en pedidos de 35 dólares o más (en caso contrario, 1,99 dólares), y la entrega en 30 minutos conlleva una tarifa plana de 4,99 dólares además del coste total de la compra. En cuanto a la cobertura del servicio, en Estados Unidos, Amazon ha establecido tres puntos de recogida en la acera y más de 30 puntos de entrega. Además, hay tres sitios fuera del país en el Reino Unido, Japón (Tokio) y Alemania. Alibaba respecto a Fresh Hema, la entrega gratuita, pero sólo se limita a los clientes que se encuentran en un radio de tres kilómetros de la tienda(Lingyu et al., 2019).

Crear una estrategia de marketing aplicable que se adapte a las necesidades de los clientes y que maximice los intereses del negocio es la mejor manera de destacar entre los competidores.

6.2.5 La influencia de las tiendas físicas en la integración de los canales online y offline desde la perspectiva del cliente en la tienda de alimentos frescos Alibaba, Freshippo

En esta era centrada en el cliente, los canales tradicionales ya no pueden satisfacer la creciente demanda de clientes en una experiencia superior. Por ello, las empresas tienen que averiguar cómo integrar los canales offline con online para mejorar la experiencia del cliente. Por ende, en este apartado se explora en la sinergia entre los canales digitales y los tradicionales. Con el creciente incremento del comercio electrónico, la mayoría de las empresas con tiendas físicas se les resulta difícil sobrevivir en el mercado. Sin embargo, la experiencia en la tienda, especialmente en el caso de los alimentos frescos, es esencial, debido a su función de facilitar el conocimiento, la conexión con la marca y contacto humano. La importancia de la unión que se consigue con la experiencia en la tienda y la transformación digital de la tienda física es el nuevo valor agregado de las empresas.

Debido a la aparición de los canales digitales de venta al por menor y a la continua digitalización, la venta al por menor ha experimentado cambios drásticos en las dos últimas décadas. Con la popularidad del e-commerce y el comercio digital, hoy en día los

clientes pueden elegir entre múltiples canales, los cuales afectan y representan un duro golpe para las tiendas físicas tradicionales. En el comercio minorista tradicional, la falta de clientes y la poca interacción son los obstáculos para estimular la venta. Sin embargo, el e-commerce y el comercio digital tienen como desventaja que los clientes no pueden tener una experiencia de compra real (Zhu, 2021).

La digitalización del mercado empodera al cliente como rey y desglosar la experiencia del cliente por tener varios puntos de contacto aumenta la complejidad del comercio minorista para convencerlo. Actualmente, existe una tendencia importante en el comercio minorista que consiste en que los minoristas persiguen la creciente demanda de una experiencia del cliente sin fisuras y no diferenciada entre el comercio online, el e-commerce y las compras en la tienda, lo que significa que el cliente ve la misma marca del minorista y los mismos valores en el viaje de compra cuando cambia de un canal a otro (Zhu, 2021).

En lugar de desarrollar cada canal como una entidad independiente, la venta minorista omnicanal se centra en una estrategia centrada en el cliente, presentando una experiencia holística e integral del cliente, que puede definirse como una red integrada en la que todos los canales están alineados y sincronizados y muestran una única cara al consumidor (Zhu, 2021).

En la era de la venta minorista omnicanal, los límites de los canales online y offline son inciertos. Por lo tanto, es necesario que el minorista estudie las preferencias del cliente y sus patrones de compra. Como se ha dicho, hoy en día el cliente prefiere un viaje de compra indiferenciado. Por tanto, la estrategia tradicional de separación que diferencia el canal online y el offline ya no puede optimizar la experiencia del cliente (Zhu, 2021).

Dado que hay muchos minoristas entre los que los clientes pueden elegir, el poder de negociación hoy en día se está transfiriendo a los clientes, y con la fuerza financiera comúnmente alta, los clientes no solo están satisfechos con la compra de las cosas necesarias, sino que sus necesidades de servicio personalizado se están convirtiendo en motivaciones y fuerzas impulsoras para comprar algo. Por sorprendente que parezca, los minoristas que son capaces de ofrecer una experiencia personalizada en los canales físicos y digitales pueden obtener un aumento de los ingresos del 5 al 15% (McKinsey,

2020). Aunque la acción de la personalización ya ha existido en los canales de compra online, todavía es poco frecuente en el recorrido del cliente offline. Por lo tanto, la personalización en los canales offline como online, es la próxima gran oportunidad de marketing (como se citó en Zhu, 2021. p.2).

Sin embargo, aunque la transformación digital es una tendencia clave en la industria minorista, muchas tiendas físicas siguen en situaciones embarazosas porque las tiendas físicas no logran conectarse con el mundo digital. Como resultado, el e-commerce es el primer paso para el proceso de digitalización, se refleja en la transformación de las tiendas físicas para complementar y crear sinergia con el mundo digital (Zhu, 2021).

Por lo tanto, crear una experiencia superior para el cliente en la tienda mediante las tecnologías digitales y otros métodos para influir positivamente en la plataforma online.

La estrategia omnicanal es interactuar con el cliente desde todos los puntos de contacto disponibles en la ruta del consumidor. Así, el cambiante panorama del consumidor está impulsando una evolución en el papel de la tienda física, que ha pasado de ser un mero punto para hacer un pedido a un lugar de interacción y compromiso. Aunque sea cómodo y fácil hacer un pedido en las plataformas de e-commerce y en las aplicaciones de comercio online, algunas necesidades de los consumidores solo pueden satisfacerse visitando personalmente una tienda en el mundo real, como sentir el producto directamente y evaluar su calidad personalmente, probarse una ropa o una barra de labios frente al espejo. Las experiencias de compra tanto física como online se perciben a través de los sentidos y es importante en el desarrollo de una relación de fidelidad con el cliente. Y estas son también las razones por las que los canales digitales de venta al por menor no pueden sustituir totalmente y "matar" a las tiendas físicas (Zhu, 2021).

En la era de la transformación digital, la tecnología redefine y mejora la experiencia en la tienda y el entorno de esta, haciendo que el viaje de compra del cliente sea atractivo e inolvidable y permitiendo que la tienda física sobreviva en la revolución digital (Zhu, 2021).

Según un informe de Mckinsey (2019), el 57% de los entrevistados en una encuesta de Mckinsey dijo que la digitalización en la tienda influyó positivamente en las

decisiones de compra. Además, con el aumento del costo, es una oportunidad de las PYME en una transformación digital para atraer y retener a los clientes (como se citó en Zhu, 2021. p.3).

La tendencia a introducir tecnologías en la tienda física responde a las necesidades y expectativas de los clientes para una experiencia superior del cliente. Así pues, investigar el uso de las tecnologías en la tienda y cómo pueden estas tecnologías interactuar con el cliente a lo largo de todo su recorrido para crear una experiencia superior.

a) Experiencia del cliente y marketing experiencial

Según Schmitt (1999) la experiencia del cliente se refiere a "la percepción o el reconocimiento que un cliente obtiene al ver o participar en un evento que puede añadir valor a los servicios y productos". Los comercios minoristas que se preocupan por la experiencia del cliente y consideran la mejora de la experiencia del cliente como parte del credo y la estrategia suelen obtener un aumento de las adquisiciones de clientes, un incremento de los ingresos y una mejora del rendimiento minorista. En el entorno minorista tradicional, los minoristas dependen de productos y servicios tangibles de alta calidad y se preocupan por mejorar la experiencia o recuerdo de compra sea inolvidable (como se citó en Zhu, 2021. p.3).

Una diferencia evidente en el comportamiento y el patrón de compra de los clientes actuales es su recorrido no lineal hasta la compra. El trayecto de compra que recorrían era un "embudo" de marketing tradicional, que comenzaba con la concienciación, pasaba por la reflexión y la evaluación, y terminaba con la compra y la fidelización. Por el contrario, aunque los clientes de hoy en día siguen avanzando por estas etapas, la única diferencia es que, sea cual sea la etapa por la que pase el cliente, la mentalidad de evaluación existe a lo largo de todo el recorrido de compra. Por lo tanto, es importante que los minoristas organicen experiencias de alto valor para el cliente a lo largo de todo el proceso de compra (Zhu, 2021).

Ya que los costes de adquisición de clientes siguen aumentando. De hecho, adquirir un nuevo cliente supone gastar entre 6 y 7 veces lo que costaría hacer que un cliente volviera a comprar.

Por tanto, se cambia el embudo de ventas a un programa de fidelización como estrategia para los minoristas. Su proceso de venta en cada paso se evalúa la experiencia motivando a adoptar diversas estrategias de las tradicionales para impactar al cliente. Además, centrarse en la satisfacción del cliente no son suficientes para maximizar la experiencia holística del cliente. Aunque los métodos tradicionales de venta al por menor se basan en la toma de decisiones relacionales del cliente, en el entorno real de la venta al por menor, el comportamiento de compra del cliente no es complejo, sino que suele ser una acción impulsada por un juicio perceptivo debido a determinados estímulos en una situación específica de venta al por menor (como se citó en Zhu, 2021. p.4).

Según Zhu (2021), el comercio minorista tradicional se centra en las características y ventajas de los productos tangibles. Sin embargo, con la creciente competencia entre minoristas, los productos y servicios apuntan a una gran convergencia. Por lo tanto, el marketing experiencial desempeña un papel importante a la hora de añadir valor a los clientes, ya que se concentra en las experiencias de los clientes, donde pueden producirse influencias emocionales, cognitivas y conductuales.

El marketing experiencial se define como un "método para identificar y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes y los involucra en actividades interactivas que añaden valor a los consumidores objetivo". El marketing experiencial establece una conexión emocional con los clientes para aumentar la interacción con el cliente y enriquecer su experiencia, provocando así su aceptación y estimulan el deseo de compra (Zhu, 2021).

Por tanto, a pesar de utilizar las tecnologías digitales para mejorar la experiencia del cliente, se pueden implementar tácticas y actividades de marketing experiencial para satisfacer las expectativas del cliente de una experiencia de compra superior.

b) Personalización

Armados con una abundancia de puntos de contacto accesibles, los clientes tienen una exigencia más complicada para los minoristas, lo que exige que la estrategia de la venta minorista tradicional presente cambios. En el entorno de la venta minorista omnicanal, muchos minoristas notan la tendencia de la experiencia del cliente sin fisuras. Sin embargo, solo la experiencia de compra superior no es suficiente motivación para que los clientes tomen la decisión de compra (Zhu, 2021).

Según una encuesta realizada por BCG (2019), cuando el viaje de compra contiene un alto nivel de personalización con una gran oferta de productos y servicios diferenciados, los clientes en un 110% más probable que compraran productos adicionales y aproximadamente un 50% más probable que gastaran más de lo que habían planeado. Además, cuando se pide a los clientes que califiquen a los minoristas, el nivel de personalización es también un indicador muy crítico. Los comercios minoristas que pueden ofrecer un servicio personalizado son calificados un 20% más alto que los comercios normales, incluso si venden los mismos productos (como se citó en Zhu, 2021. p.5).

En las tiendas tradicionales fuera de línea, la personalización se define como el conocimiento de lo que el cliente necesita y la satisfacción de sus necesidades siempre en el momento adecuado. La idea central de la personalización es una mentalidad centrada en el cliente. En el entorno digital en línea, los minoristas pueden comprobar el historial de compras de los clientes, basándose en la recopilación de datos y el análisis de big data; entonces pueden lanzar algunas recomendaciones inteligentes basadas en las preferencias personalizadas. Los minoristas intentan dar relevancia a los clientes recomendándoles los productos que les interesan para satisfacer sus necesidades, lo que es esencial para la personalización y significa ofrecer "las cosas adecuadas a la persona adecuada en el momento adecuado" (Zhu, 2021)

En conclusión, la personalización del comercio minorista contiene el marketing y los productos personalizados, con el objetivo de ofrecer los productos más adecuados en el momento y el lugar óptimos para satisfacer a los clientes y mostrarles todo el respeto. Aunque la personalización es habitual en Internet, muchas plataformas de e-commerce ya ofrecen recomendaciones y otras experiencias personalizadas.

6.2.6 Robótica e inteligencia artificial

En los tiempos de crisis, en el cual hay mayor necesidad de adaptarse, es donde la innovación y el desarrollo tecnológico evolucionan más rápido. En el pasado, no se creía posible que los robots pudieran hacer tareas relacionadas a un buen servicio al cliente. Sin embargo, en la Pandemia del COVID-19 dio esperanza a creer que sí es posible (Zeng et al., 2020).

Los expertos empezaron a creer que los robots no solo pueden crearse para soluciones dependientes del ser humano, sino que también se pueden programar para tener un sistema muy independiente y ayudar en tareas más complejas (Zeng et al., 2020).

Siguiendo esta definición, los robots, como los drones, robots de reparto y robots de servicio, están siendo utilizados para gestionar el COVID-19 y se está dando más atención a las funciones que pueden desempeñar en entornos interactivos "altamente táctiles" o "altamente interpersonales" (como se citó en Zeng et al., 2020. p.725).

Con el desarrollo de la inteligencia artificial (IA), los robots se están equipando con "inteligencia social", es decir, con la capacidad de ser sociales, conscientes y capaces de interpretar señales emocionales y reaccionar como lo haría un ser humano real. A diferencia de los robots industriales que se utilizan ampliamente en la agricultura, la fabricación y la medicina. En el sector de la hostelería y el turismo, estos robots se utilizan para ayudar a los clientes o turistas en tareas como proporcionar direcciones, registrar la entrada y salida de las habitaciones del hotel, entregar comida o servicios, limpiar y proporcionar servicios de seguridad y protección (Zeng et al., 2020).

Los robots se han utilizado a menudo en respuesta a catástrofes y crisis, como la fusión de la central nuclear de Fukushima en 2011. Sin embargo, a diferencia de muchas otras catástrofes o crisis en las que hay una causa fácilmente identificable que pone en peligro la vida humana, la crisis de la enfermedad altamente infecciosa de COVID-19 está causada por el contacto estrecho entre personas al azar. En un ejemplo similar, se discutió el uso de robots en el brote de ébola de 2015 en África. La Oficina de Política Científica y Tecnológica de la Casa Blanca de EE. UU, identificó tres grandes áreas en las que la asistencia robótica podría ayudar a esa epidemia: atención clínica, logística y reconocimiento (Zeng et al., 2020).

En la pandemia de la COVID-19, los robots resultaron inicialmente eficaces en China para las tareas rutinarias o no rutinarias que utilizaban rayos ultravioletas (UV) para la desinfección de superficies. Sin embargo, la tecnología robótica maduró rápidamente y aparecieron diferentes tipos de robots para gestionar el COVID-19 en diversos entornos, como hospitales, aeropuertos, transportes, áreas recreativas y paisajísticas, hoteles y en comunidades en general (Zeng et al., 2020).

Los robots utilizados en las comunidades tienen que realizar servicios de desinfección y vigilancias, con la alimentación garantizar el suministro adecuado en la

comunidad. Los robots de desinfección se han adoptado en la pandemia en todo el mundo. La empresa danesa UVD Robots envió primero los robots a los hospitales chinos, y después extendió su uso por toda China. Los robots de reparto o de autoentrega son utilizados para el transporte de suministro de alimentos en China, donde se utiliza JD.com o Meituan, una aplicación de reparto, lo que les permite reducir el contacto. La "entrega sin contacto" mediante robots también ha sido utilizada por Alibaba (el mayor minorista en línea de China) (Zeng et al., 2020).

Además de usar los robots en centros de salud, los robots también son útiles en áreas recreativas, de atracción y paisajísticas. El comité de gestión de la zona escénica de Huangshan (Montaña Amarilla), en la provincia china de Anhui, tuvo que cerrar el parque en abril cuando se presentó una multitud de 20.000 personas a primera hora de la mañana después de que se reabriera tras el cierre con un día especial de entrada gratuita. Además de muchas de las aplicaciones robóticas, las áreas escénicas de toda China están planeando depender en gran medida de sistemas inteligentes de supervisión y gestión para detectar y controlar el número de visitantes que reciben para no saturar sus ecosistemas y crear posibles brotes de enfermedades (Zeng et al., 2020).

La pandemia de COVID-19 también ha llamado la atención de los gestores de áreas escénicas sobre el uso de drones (robots voladores), pues además de para rociar pesticidas en los campos agrícolas, se han reutilizado para rociar desinfectantes en zonas muy visitadas por los turistas en las áreas escénicas. A diferencia de las carreteras planas de las ciudades, la complejidad del terreno de muchas zonas escénicas dificulta la gestión de la desinfección por parte de robots más grandes, similares a un coche. En Hawái, los drones se han utilizado además para transmitir instrucciones de voz para recordar a la gente que mantenga la distancia social en zonas públicas, incluidas las playas (The Honolulu Fire Department, 2020) (como se citó en Zeng et al., 2020. p.729).

Robots en hoteles y restaurantes. Estos robots de servicio, equipados con inteligencia artificial (IA), proporcionan información, realizan trabajos de limpieza, alimentación, entretenimiento de forma segura y práctica. Además, se utilizan para trasladar mercancía entre almacenes y a los clientes en época de la coyuntura para limitar la posible contaminación. La preocupación por la seguridad en la preparación de los alimentos también hace que se confíe más en los robots durante la pandemia. En el restaurante Hema de China desarrollado por Alibaba, los robots no solo tienen la

instrucción de cocinar, sino que también entregan los platos de forma autónoma (Zeng et al., 2020).

Recientemente, se han aplicado tecnologías interactivas en las tiendas para aumentar la satisfacción de los clientes y mejorar su experiencia de compra.

En el caso de Freshippo, de Alibaba, opera con innovaciones de vanguardia en las tiendas físicas, como el etiquetado digital de precios, el reconocimiento facial, los robots y las cintas transportadoras inteligentes, con el objetivo de crear un entorno de venta al por menor que combine lo físico con lo online y la responsabilidad de las compras tradicionales fuera de línea con la rapidez y la facilidad de las compras digitales en línea. En un entorno de compra en el que los clientes no solo pueden sentir y ver los productos personalmente, sino que también pueden disfrutar de la comodidad gracias a las altas tecnologías, los clientes se sienten más satisfechos y atractivos en comparación con las compras tradicionales o digitales. A continuación, se detallan diversas tecnologías que ayudan a mejorar la experiencia en el proceso de compra de los clientes.

a) Etiqueta de precio digital/etiqueta de estantería electrónica

Para integrar los canales de venta online y offline, uno de los mayores retos es la sincronización de la información. Las tiendas offline utilizan etiquetas de precio electrónicas que muestran el nombre del producto, el precio y el código QR correspondiente como en la figura 6.11. En el caso de Hema, los clientes escanean el código en la aplicación y ven en tiempo real las características para añadirlo al carrito. Es decir, la etiqueta electrónica de precio abre la gestión de productos online y offline. Para los consumidores, puede ayudarles a ver los detalles de los productos, navegar por las reseñas de estos y facilitarles la elección de la compra. Para el personal de Freshippo, es conveniente para la gestión de productos, puede ajustar la información de los productos y actualizar el inventario de productos en tiempo real (Zhu, 2021).

La etiqueta de precio electrónica se basa en la red entre la información de la etiqueta de precio electrónica de la parte trasera y la de la parte delantera, de modo que se puede sustituir la información en tiempo real, con tiempo rápido y alta precisión. En la plataforma de la nube una actualización de la modificación del contenido de la etiqueta de precio tarda menos de 1 segundo, para lograr la fijación de precios flexibles, la promoción en tiempo real. Además, la etiqueta electrónica de precios tiene el beneficio

de buscar de forma personalizada, como los precios con descuentos, cupones u otra información que el consumidor necesite la cantidad de veces que requiera (Zhu, 2021).

Asimismo, tiene las características, el origen, aditivos, tiempo, método de uso e información importante de los productos con el código QR. En productos frescos el valor nutricional y la composición ayuda a la seguridad alimentaria. En consecuencia, aumenta la confianza en la calidad de los alimentos y con eso la fidelidad del cliente (Zhu, 2021).

Cada etiqueta electrónica está conectada a la base de datos informática de la tienda a través de la red de intranet lo que facilita la comunicación interna. Por el contrario, en la etiqueta de papel tradicional, sólo se puede mostrar una pequeña información, como el precio y el nombre del producto, que no es suficiente para que los clientes evalúen los productos y tomen una decisión de compra. Al escanear la etiqueta de precio digital en el instante, la transparencia de la información puede aumentar la confianza del cliente en la calidad del producto, haciendo que su viaje de compra sea más fiable. Además, la etiqueta electrónica de precio se ve en tiempo real las promociones o descuentos, eliminando el error humano de cambio de precio manual tradicional. Esto reducirá los errores o engaños de los precios al derecho del consumidor (Zhu, 2021).

Figura 6.11

La etiqueta de precio digital en un instante



Nota. De *Electronic Price Labels for Retail and Fashion Stores*, por Mariella labels, s.f., (<https://mariellalabels.com/>)

Las etiquetas electrónicas de precios también tienen funciones de navegación. Optimiza la ruta de picking entre las secciones de la tienda y la velocidad de la información del producto al usuario. Por lo tanto, Freshippo utiliza la etiqueta de precio digital con un mejor rendimiento para reemplazar la etiqueta de precio de papel tradicional como herramienta de visualización de precios, lo que permite a los clientes disfrutar de un viaje de compras más fiable (Zhu, 2021).

b) Pago digital con reconocimiento facial

En la tienda Freshippo, cuando los clientes terminan su jornada de compras, sólo pueden pagar utilizando la aplicación de Freshippo, que está directamente vinculada con el método de pago digital de Alibaba: Alipay. En algunas tiendas Freshippo, los clientes pueden optar por realizar el pago utilizando la tecnología de pago por reconocimiento facial en los cajeros de autoservicio como se muestra en la figura 6.12 (Zhu, 2021).

En el mostrador de la caja, hay una cámara situada encima de la pantalla que se utiliza para escanear la cara del cliente. El sistema de reconocimiento facial está vinculado a la base de datos de Alipay para verificar la identidad del cliente. Los clientes tienen la facilidad de vincular su número de teléfono o alguna expresión facial como seguridad para el pago. Esto mejora la seguridad del cliente sin necesidad de llevar efectivo o tarjeta (Zhu, 2021).

Por ejemplo, la caja registradora de autoservicio permite a los clientes escanear los productos, pasar por caja y pagar en régimen de autoservicio, eliminando el proceso de colas, liberando el vínculo uno a uno entre el cajero y la cajera, mejorando la eficiencia de la caja, ahorrando costes de mano de obra y aumentando la diversión de las compras gracias a la experiencia de estas máquinas tecnológicas. El punto más atractivo de la caja de autoservicio y el reconocimiento facial es aportar nuevas experiencias a los consumidores a través de las máquinas tecnológicas, lo que es importante para que los supermercados aumenten su atractivo y su capacidad de atracción (Zhu, 2021).

Figura 6.12

Un cajero de autoservicio



Nota. De *Sohu.com Internet Plaza*, por Sohu.com, s.f., (<https://sohu.com/>)

c) Robot

El restaurante Robot.Ho de Freshippo realizada por Yi Hou (fundador de Freshippo), cuando los clientes entren en el restaurante robotizado de Freshippo, primero obtendrán la mesa asignada por el sistema según el número de comensales en la pantalla digital de la entrada, y después de estar sentados, podrán escanear el código QR para realizar una comida a través de la aplicación, y esperar a que el robot entregue la comida una vez terminada. Los clientes cuando terminen su comida pulsaran el botón de la mesa y se asignara un robot a la mesa para el servicio de limpieza (Zhu, 2021).

El robot de entrega de comida como la figura 6.13 puede aumentar la experiencia del cliente porque puede evitar la posibilidad de colisiones entre los clientes y los camareros mientras cenan, garantizando la estabilidad del servicio del restaurante. Asimismo en lugar de un personal que atienda la mesa con su pedido, será reemplazado por un robot sin comunicación cuando entregue la comida. Los clientes podrán disfrutar de su comida sin ser interrumpido. El robot de entrega es una herramienta innovadora en restaurantes y una experiencia nueva mejorando su compra (Zhu, 2021).

Además, el robot de entrega de comida reduce el empleo de personal de servicio en el restaurante y reduce los costes laborales.

Figura 6.13

Robot de reparto de comida



Nota. De Aplicación Zhihu, por Zhihu, s.f., (<https://zhihu.com/>)

d) Cinta transportadora inteligente

La tecnología de cinta transportadora inteligente permite a los clientes ver de forma intuitiva todo el proceso de traslado de la mercancía desde el almacén en la tienda física, lo que aumenta la confianza de los clientes en la marca. El uso de la tecnología de cinta transportadora inteligente, como se observa en la figura 6.14, se basa en transportar las mercancías desde el almacén trasero hasta la tienda a la máxima velocidad, facilitando a los clientes la compra. Tras recibir el pedido en línea, el personal recoge los productos solicitados en la tienda y los coloca en bolsas de compra aisladas especiales, que se trasladan al área de la parte trasera a través de la cinta transportadora automática. A continuación, los productos seleccionados se envían a la primera planta mediante el sistema de elevación vertical Shipment. Este proceso, desde el pedido hasta el embalaje, sólo dura 10 minutos. Por lo tanto, los consumidores pueden comprar sus productos en 30 minutos sin salir de casa (Zhu, 2021).

Para los clientes que opten por recoger la mercancía en la tienda, ésta se entregará directamente en la caja de autoservicio a través de la cinta transportadora. En el caso de los clientes que eligen la entrega a domicilio, los encargados de la recogida en la tienda se dirigirán directamente a la zona de almacenamiento o zona de venta al público tras recibir el pedido en el móvil, seleccionar la mercancía, colocarla en la incubadora, ponerla en la cinta transportadora y dejar que ésta la entregue automáticamente al repartidor (Zhu, 2021).

Así pues, gracias al sistema logístico automatizado en la tienda, todo el proceso, desde la aceptación del pedido, la clasificación, la distribución y la entrega, puede concluirse en 10 minutos, lo que beneficia a los consumidores para que disfruten de una entrega a domicilio más rápida y les permita obtener los alimentos cuando lo deseen.

Figura 6.14

Cinta transportadora inteligente



Nota. De *Sohu.com Internet Plaza*, por Sohu.com, s.f., (<https://sohu.com/>)

e) **Penetración de las aplicaciones móviles para el análisis de big data de los clientes**

Freshippo confía en la aplicación móvil como piedra angular de la integración online y offline. Para comprar productos en las tiendas offline, los clientes deben descargarse la App, registrarse e iniciar sesión y vincular Alipay. El código QR de la etiqueta de precio digital del producto sólo puede ser identificado por la App. Los clientes que ven el producto que quieren comprar, pero les resulta incómodo llevárselo a casa inmediatamente, pueden hacer un pedido a través de la aplicación escaneando el código QR y esperar 30 minutos para recibir los productos. Las distintas máquinas expendedoras y cajas de la tienda sólo pueden realizar el pago en autoservicio a través del código de pago de la App, eliminando el coste de la mano de obra. En la zona del restaurante, los clientes sólo pueden pedir comidas escaneando el código a través de la aplicación. Los clientes pueden aprovechar en realizar otras cosas ya que el aplicativo les recordara cuando ya está listo su pedido. La intervención offline del método digital conlleva ciertos costes de aprendizaje. Por ejemplo, cuando Freshippo empezó a negar el pago en efectivo o con tarjeta de crédito causó controversia. Sin embargo, luego del uso de la aplicación con su practicidad se convirtió en un puente entre los canales digitales con el físico (Zhu, 2021).

6.2.7 **Determinantes de la intención de e-commerce**

a) **Actitud, norma subjetiva y control de comportamiento percibido**

La Teoría del Comportamiento Planificado (TPB) ha sido ampliamente utilizada para predecir con éxito las intenciones de comportamiento de diferentes tipos. Se estudia que la conducta que es influenciada por la intención de un individuo de realizar un comportamiento en específico. A su vez, la intención está determinada por la actitud de uno, la norma subjetiva (SNORM), y el control del comportamiento percibido. La actitud hacia el comportamiento se refiere al grado en que una persona tiene una evaluación favorable o desfavorable del comportamiento en cuestión. SNORM denota la presión social percibida para realizar o no la conducta. Por último, el control percibido del comportamiento (PBC) refleja la percepción de un individuo de que existen impedimentos personales y situacionales para realizar el comportamiento. Cuanto más favorable sea la actitud y el SNORM con respecto a una conducta y mayor sea el PBC, más fuerte debe ser la intención del individuo de ejecutar la conducta en cuestión. El PBC influye en el comportamiento indirectamente a través de las intenciones, así como directamente cuando la persona no tiene un control completo sobre ese comportamiento y cuando las percepciones del individuo sobre el control son exactas. (Grandón & Correa, 2018).

En los estudios que utilizaron el modelo TPB se encontró más de 350 artículos con una aplicación de la teoría en varios países. En total, se incluyeron en el estudio 28 países diferentes de todos los continentes. Encontraron algunas variaciones en la influencia de la actitud, las SNORM y la PBC en la intención a través de las naciones y contextos. Pocos de estos estudios incluyeron países de África o Sudamérica y un número aún menor se centró en la adopción del e-commerce. En un intento por comprender este fenómeno en las PYMES de Chile en relación con la investigación de Grandón y Correa (2018) que aplicaron el TPB a las intenciones de los modelos. utilizando el análisis de regresión jerárquica, encontraron que la actitud y los constructos de SNORM predicen positiva y significativamente la intención, mientras que el constructo PBC no lo hace. Estos resultados fueron similares a los encontrados por Grandón quienes compararon modelos alternativos (Teoría de la Acción Razonada - TRA - y el TPB) para explicar la adopción del e-commerce entre los gerentes/propietarios de PYMES en Chile. La actitud y SNORM predicen significativamente el e-commerce, pero el PBC no lo hace. En consecuencia, para validar los hallazgos anteriores en el contexto chileno utilizando una nueva muestra de gerentes/propietarios, se sugieren un análisis a profundidad el cuál se tomará en relación con el presente trabajo (Grandón & Correa, 2018).

b) Facilitadores y barreras del e-commerce

MacGregor y Vrazalic investigaron las barreras a la adopción del e-commerce en 477 PYMES de Suecia y Australia. Encontraron dos factores distintos asociados con la dificultad e inadecuación del despliegue del e-commerce. El factor de dificultad incluía impedimentos como la complejidad de las técnicas de implementación del e-commerce, la decisión de qué norma utilizar, la obtención de ciertas actitudes para implementar el e-commerce, la falta de conocimientos técnicos y la dificultad de encontrar tiempo para dedicar al proceso de implantación. Por otra parte, el factor incluía barreras como la dificultad del e-commerce a los productos o servicios de la organización, la forma en que la empresa hace negocios, la forma en que el cliente hace negocios y la falta de ventajas percibidas de la aplicación de e-commerce. En una línea de lo anterior, examinaron las barreras al e-commerce en un país en desarrollo (Indonesia) y los compararon con los de una economía desarrollada (Suecia). En ambos casos, encuestaron a gerentes de PYMES. Los autores constataron que, si bien los encuestados suecos estaban más preocupados por las cuestiones técnicas, los indonesios estaban más preocupados por las barreras de la organización. La percepción de que el e-commerce no se adapta a la forma en que hacen negocios surgió como el principal impedimento tanto para los países en desarrollo como para los desarrollados. Las preocupaciones por la ciberseguridad fue una barrera importante en Indonesia. Tres dimensiones destacadas -los recursos, el modelo de negocio y la confianza- surgieron como barreras, mientras que los procesos de mejora y las relaciones con los clientes surgieron como facilitadores (como se citó en Grandón & Correa, 2018, p.8).

6.3 Matriz de consistencia

La actual coyuntura ha provocado un fuerte aumento del comercio en línea. Este estudio analiza la influencia de los determinantes del e-commerce en PYMES de España y Perú. Sin embargo, ante la era digital la intensidad de uso y distribución de los nuevos medios digitales para la compra y venta genera innovación para las PYMES. A pesar de la crisis y otros factores externos, se creó oportunidades en la digitalización para mantener el sistema socioeconómico en funcionamiento.

Además de las empresas innovadoras de nueva creación, el sector se expandió debido a que grandes cadenas de supermercados, y mercados en línea, como Amazon Fresh en España, entraron en el segmento de la alimentación con amplias ofertas y de venta en línea de forma protegida. A pesar de este crecimiento, en general, otras economías como Argentina, Perú y Colombia han comenzado a destacar debido a su rápido crecimiento. (Statista, 2020), y también en comparación con el e-commerce en otros países en España, aproximadamente el 23% de las compras totales se realizaron a través de Internet en 2020. De hecho, en el último trimestre de ese mismo año, la facturación procedente del comercio online alcanzó un máximo histórico al superar los 14,5 millones de euros dentro del territorio nacional (Statista, 2020).

Tabla 6.4

Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADOR
<p>Problema general ¿Cuál es la influencia de los determinantes de intención de adopción del e-commerce por parte de las PYMES agroexportadoras de España y Perú?</p>	<p>Objetivo general Analizar la influencia de los determinantes de intención de adopción del e-commerce por parte de las PYMES agroexportadoras de España y Perú.</p>	<p>Hipótesis general Analizar la influencia de los determinantes de intención de adopción del e-commerce por parte de las PYMES agroexportadoras de España y Perú.</p>	<p>Variable dependiente Intención de adopción del e-commerce</p>	<p>Intención de incorporación Planes de incorporación Compromiso de implementar</p>

(continúa)

(continuación)

Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variables específicas	Indicadores específicos
¿Cuál es la influencia de la actitud en la intención de adopción del e-commerce por parte de las PYMES agroexportadoras de España y Perú?	Determinar la influencia de la actitud en la intención de adopción del e-commerce por parte de las PYMES agroexportadoras de España y Perú.	La actitud tiene una influencia positiva en la intención de adopción del e-commerce por parte de las PYMES agroexportadoras de España y Perú.	Variable independiente Actitud	Actitud buena Perjudicial Actitud positiva Actitud efectiva Imprudente
¿Cuál es la influencia de las normas subjetivas en la intención de adopción del e-commerce por parte de las PYMES agroexportadoras de España y Perú?	Determinar la influencia de las normas subjetivas en la intención de adopción del e-commerce por parte de las PYMES agroexportadoras de España y Perú.	Las normas subjetivas tienen una influencia positiva en la intención de adopción del e-commerce por parte de las PYMES agroexportadoras de España y Perú.	Variable independiente Normas subjetivas	Indican la incorporación Sugieren la incorporación Prefieren la incorporación Adoptan la incorporación
¿Cuál es la influencia del control de conducta percibido en la intención de adopción del e-commerce por parte de las PYMES agroexportadoras de España y Perú?	Determinar la influencia del control de conducta percibido en la intención de adopción del e-commerce por parte de las PYMES agroexportadoras de España y Perú.	El control de conducta percibido tiene una influencia positiva en la intención de adopción del e-commerce por parte de las PYMES agroexportadoras de España y Perú.	Variable independiente Control percibido de la conducta (PBC)	Facilidad de incorporar e-commerce Capacidad de incorporar e-commerce Facilidad de incorporación
¿Cuál es la influencia de los facilitadores en la actitud de las PYMES agroexportadoras de España y Perú?	Analizar la influencia de los facilitadores en la actitud de las PYMES agroexportadoras de España y Perú.	Los facilitadores tienen una influencia positiva en la actitud de las PYMES agroexportadoras de España y Perú.	Variable independiente Facilitadores	Mejora su proceso Empresa innovadora Gestión de gran empresa Formas de comunicación Reducción de costos Conexión comercial
¿Cuál es la influencia de las barreras en la actitud de las PYMES agroexportadoras de España y Perú?	Analizar la influencia de las barreras en la actitud de las PYMES agroexportadoras de España y Perú.	Las barreras tienen una influencia negativa en la actitud de las PYMES agroexportadoras de España y Perú.	Variable independiente Barreras	E-commerce es riesgoso Costos de mantenimiento Política de la empresa Garantía Implementación es difícil Dificultad de sus clientes

6.4 Matriz de operacionalización de Variables

Tabla 6.5

Matriz de operacionalización

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítem	Fuente del Ítem	Técnicas e instrumentos
Variable dependiente Intención de adopción del e-commerce	“La conducta es influenciada por la intención de un individuo de realizar el comportamiento en cuestión.” Grandon & Ramírez-Correa (2018)	Intención de incorporación próxima	Intención de incorporación	La empresa tiene la intención de incorporar e-commerce en el próximo año	Grandon & Ramírez-Correa (2018)	
			Planes de incorporación	La empresa tiene planes de incorporación de e-commerce en el próximo año.		
			Compromiso de implementar	La empresa tiene el compromiso de implementar e-commerce en el próximo año.		
Variable independiente Actitud	“La actitud hacia la conducta se refiere al grado en que una persona tiene una actitud favorable o desfavorable de la conducta en cuestión.”	Actitud de incorporación próxima	Bueno	La empresa tiene una actitud buena para la incorporación del e-commerce dentro del próximo año.	*Nasco et al. (2008) * Grandon & Mykytyn (2004)	
			Positiva	La empresa tiene una actitud positiva de incorporación del e-commerce dentro del próximo año		
			Efectiva	La empresa tiene una actitud efectiva de incorporación del e-commerce dentro del próximo año.		
			*Perjudicial	La incorporación del e-commerce en mi empresa sería perjudicial dentro del próximo año.		
			*Imprudente	La empresa al incorporar del e-commerce sería imprudente dentro del próximo año.		
Variable independiente Normas subjetivas	“La presión social percibida para realizar o no la conducta.”	Norma de incorporación próxima	Indican la incorporación	Los altos mandos de la empresa indican que deberían incorporar el e-commerce dentro del próximo año.		
			Sugieren la incorporación	Los trabajadores de la empresa sugieren que deberían incorporar el e-commerce dentro del próximo año.		
			Prefieren la incorporación	Los clientes de la empresa prefieren que se incorpore el e-commerce dentro del próximo año.		
			*Adoptan la incorporación	La competencia de la empresa adoptó el e-commerce		

(continúa)

(continuación)

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítem	Fuente del Ítem	Técnicas e instrumentos
Variable independiente control percibido de la conducta (PBC)	“La percepción de un individuo de que existan impedimentos personales o situaciones para realizar cierta conducta”	Conducta de incorporación próxima	Facilidad de incorporar e-commerce	La empresa tiene la facilidad incorporar el e-commerce dentro del próximo año.		
			Capacidad de incorporar e-commerce	La empresa tiene capacidad de incorporar el e-commerce dentro del próximo año por sus propios recursos.		
			Facilidad de incorporación	La empresa tiene la facilidad para organizar la incorporación del e-commerce dentro del próximo año.		
Variable independiente Facilitadores	“la facilidad y ventajas de las técnicas de implementación del e-commerce”	Beneficios del e-commerce	Mejora del proceso	El impacto del proceso de distribución mejora altamente gracias a que se implementó el e-commerce.	Grandon & Ramírez-Correa (2018)	
			Empresa innovadora	La empresa tiene la imagen de una empresa innovadora.		
			Gestión de gran empresa	La empresa se está encaminando a una gestión como una gran empresa		
			Formas de comunicación	La empresa está utilizando mejores formas de comunicación.		
			Reducción de costos	La empresa reduce sus costos gracias a que se implementó el e-commerce.		
			Conexión comercial	La empresa facilita la conexión comercial con los clientes		
Variable independiente Barreras	“La dificultad e inadecuación del despliegue del e-commerce”	Barreras del e-commerce	E-commerce es riesgoso	El e-commerce para la empresa es riesgoso debido al uso del internet.	*Nasco et al. (2008)	
			Política de la empresa	El e-commerce es una herramienta que aún no forma parte de la política de la empresa.		
			Implementación es difícil	La implementación del e-commerce para la empresa es difícil.		
			*Costos de mantenimiento	El e-commerce genera altos costos de mantenimiento		
			*Garantía	El e-commerce no garantiza el éxito de los negocios		
					* Grandon & Mykytyn (2004)	

Tipo de Investigación
Aplicada
Alcance de la investigación
Correlacional
Diseño de Investigación
No experimental
Población
Empresas PYMES del sector agroexportador de Perú y España
Muestra
246 empresas PYMES del sector agroexportador de Perú y 162 de España
Técnica: Encuesta
Instrumentos:
Cuestionario

CAPÍTULO VII: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

7.1 Tipo de investigación

7.1.1 Según la orientación

Según la orientación, el tipo de investigación que se está realizando es una investigación aplicada, debido a que se busca resolver un problema determinado utilizando una investigación previa obtenida de una investigación básica. Esto se realizará a través de una correlación de variables que busca resolver un problema de la adopción del e-commerce en las PYMES agroexportadoras para conseguir un nuevo conocimiento en estas empresas que no han sido estudiadas a profundidad previamente para brindar soluciones a los problemas que puedan presentar en el modelo planteado.

En línea de lo anterior, se realizará un trabajo de campo que permitirá recopilar la información necesaria para verificar que la estrategia e-commerce tiene una influencia positiva en la internacionalización de la PYMES agroexportadoras. Es relevante mencionar que la investigación fortalecerá a los estudios previos que tuvieron el mismo objetivo y servirá de base para futuras investigaciones que deseen utilizar el mismo modelo planteado.

7.1.2 Según el alcance de la investigación

Según el alcance, este trabajo es correlacional, debido a que se pretende establecer relación entre las principales variables de investigación. La correlación establecer una relación con las principales variables de investigación. La correlación comprobara la influencia del e-commerce en la internacionalización de la PYMES agroexportadoras en las variables a investigar.

7.1.3 Según el diseño de la investigación

Según el diseño, el tipo de estudio que se está realizando es una investigación no experimental transversal- correlacional, ya que se analizará la relación entre dos variables que son la estrategia de e-commerce y la internacionalización de la PYMES

agroexportadoras. Se evaluará la influencia positiva entre las variables y responderá mediante la hipótesis que están relacionadas para analizar el grado de interdependencia.

7.1.4 Según la direccionalidad de la investigación

De acuerdo con la direccionalidad, el tipo de investigación que se está realizando es una investigación prospectiva, ya que se está observando una problemática presente y se busca obtener información para analizar sus efectos en el futuro.

7.1.5 Según el tipo de fuente de recolección de datos

De acuerdo con el tipo de fuente de recolección de datos, el tipo de investigación que se está realizando es una investigación proyectiva, ya que la información obtenida será con fines específicos de la investigación y según los criterios establecidos.

7.2 Población, Muestra y Muestreo

7.2.1 Población

El presente estudio tiene un enfoque cuantitativo. En el enfoque cuantitativo, se analizará la población compuesta de empresas del sector agroexportador de Perú y España, año 2021, las cuales serán seleccionadas por muestreo probabilístico por conveniencia.

7.2.2 Muestra

La muestra es una parte de la población. Por ello, en el enfoque cuantitativo se estudiará con el método de muestreo no probabilístico en los países de Perú y España. Asimismo, el público objetivo son PYMES del sector agroexportador de los dos países que serían en España la población 560 empresas y en Perú 1368 empresas, se considerará una población finita.

Se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 p (1 - p)}{e^2}$$

- a. Proporción de la muestra (p): 90 %

- b. Margen de error (e): 5%
- c. Desviación (z): 1.96 (nivel de confianza del 95%)

Como resultado de la formula, se calcula un tamaño de la muestra de 246 para Perú y España de 160 gerentes/propietarios para elaborar la encuesta.

7.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En esta sección, se explicará la metodología desarrollada para realizar la investigación. El enfoque cuantitativo, la técnica de recolección de datos, la muestra que participara en el estudio y el medio de contacto con los sujetos. Luego, el instrumento a utilizar para la recopilación de datos y el proceso de análisis para los resultados.

7.3.1 Técnicas

En el enfoque cuantitativo, la técnica de recolección de datos será las encuestas. Estas serán aplicadas en la muestra tomando como unidad de análisis a un gerente o jefe de área de una empresa agroexportadora.

7.3.2 Instrumentos

En el enfoque cuantitativo, el instrumento a utilizarse serán el cuestionario por auto aplicación, ya que estas serán rellenas por el mismo sujeto encuestado utilizando la escala de Likert de 5 puntos con software Smart PLS y la escala de Ajzen para medir los constructos asociados con el TPB (ACTITUD, SNORM, PBC e INTENCIÓN).

7.3.3 Proceso de recolección de datos

En el enfoque cuantitativo, las empresas que operan en España y Perú en el sector agroexportador serán contactadas por medio de una asociación a la que pertenezcan. Por ello, hay que considerar que PYMES son empresas que tienen de 10 y 200 empleados. Posteriormente, se presentará en la investigación sus objetivos y beneficios de su estudio. Para esto, se convocará a los gerentes o jefes de área de las diferentes áreas de la empresa agroexportadora, en una determinada fecha, para poder realizar la encuesta vía virtual a cada uno de ellos. Se realizaron llamadas y mensajes vía WhatsApp para verificar los

nombres de los gerentes o jefes de área de las PYMES. Seleccionara cuidadosamente a los encuestados para asegurarnos de que cada persona fuera la principal responsable de la toma de decisiones, un alto gerente / propietario y que la empresa cumplía con la definición de PYME y que aún no contaba con la estrategia e-commerce.

En dicha fecha se les dará una carta de presentación y las instrucciones para el desarrollo del cuestionario, por lo que se les solicitará responderlos individualmente. Cuando se envíen los cuestionarios a la muestra seleccionada por vía correo electrónico se indicará que estos tienen 26 preguntas que podrán ser respondidas fácil y rápidamente. Después de tres o cuatro semanas, se realizarán llamadas telefónicas de seguimiento a quienes no respondieron. Al terminar el tiempo fijado, se solicitará que se entreguen los cuestionarios. Una vez obtenidos los cuestionarios, se registrarán los datos obtenidos en un archivo de Excel, el cual servirá como base para realizar el análisis cuantitativo.

7.4 Técnicas de análisis de datos

En el caso del enfoque cuantitativo, la técnica para realizar el análisis de los datos obtenidos será mediante los Modelos de Ecuaciones Estructurales a través de Mínimos Cuadrados Parciales, para lo cual se hará uso del software SmartPLS. Se utilizará esta técnica, ya que comparará las diferencias entre los grupos y el software permitirá realizar estimaciones más significativas mediante el método de bootstrapping.

CAPÍTULO VIII: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS CUANTITATIVOS Y/O CUALITATIVOS

En el presente estudio se seleccionó una muestra de 246 de empresas PYMES de Perú y 162 de España del sector agro y que hayan exportado en los últimos 5 años. Se logró recolectar 127 y 20 empresas agroexportadoras de Perú y España respectivamente. Posteriormente, se utilizó el software SmartPLS 3 y se muestra los resultados del modelo de investigación.

8.1 Presentación de resultados

8.1.1 Fiabilidad y validez de constructo

La fiabilidad compuesta (IFC) y el alfa de Cronbach en el Smart PLS nos indica que no todos los indicadores tienen el mismo valor. Asimismo, se considera un valor menor de 0.7 denominado “modesto” en las investigaciones exploratorias y de 0.8 o 0.9 cuando es más avanzada la investigación. Por otro lado, la varianza extraída media (AVE) tiene un valor con el rango de mayor o igual a 0.50; es decir, que la variable es al menos 50% la varianza de los indicadores del estudio. Pero cuando un indicador tiene un valor menor al mencionado podrá ser eliminado y se deberá volver a correr el modelo. Los resultados del modelo se aprecian en la Tabla 8.1 y Tabla 8.2 para analizar la consistencia interna con la fiabilidad y validez del constructo de Perú y España respectivamente.

Tabla 8.1

Fiabilidad y validez de constructo de Perú

	Alfa de Cronbach	Rho_A	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
Actitud	0.744	0.950	0.810	0.551
Barreras	0.761	-0.749	0.260	0.183
Control conducta percibido	0.923	0.928	0.951	0.867
Facilitadores	0.934	0.936	0.949	0.755
Intención	0.945	0.945	0.965	0.901
Norma	0.891	0.903	0.924	0.754

Nota. Muestra: 127 PYMES agroexportadoras de Perú.

Tabla 8.2*Fiabilidad y validez de constructo de España*

	Alfa de Cronbach	Rho_A	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
Actitud	0.906	0.922	0.931	0.733
Barreras	0.780	0.743	0.778	0.440
Control conducta percibido	0.963	0.968	0.976	0.932
Facilitadores	0.888	0.950	0.917	0.660
Intención	0.987	0.988	0.992	0.975
Norma	0.849	0.869	0.898	0.689

Nota. Muestra: 20 PYMES agroexportadoras de España.

8.1.2 Evaluación de validez discriminante en SmartPLS

Los resultados se muestran en la Tabla 8.2. La escala utilizada es de tipo Likert de 5 puntos. Para esta prueba se utilizó el modelo de validez discriminante de Fornell-Larcker. En la tabla apreciamos que, la validez discriminante de las variables latentes se verificó utilizando el criterio de Fornell-Larcker, examinando si la raíz cuadrada del AVE de cada una estaba por encima de las correlaciones con las otras variables latentes. Como se puede observar en la Tabla 8.3 y Tabla 8.4, la raíz cuadrada del AVE de cada constructo es mayor que su mayor correlación con cualquier otro constructo.

Tabla 8.3*Validez discriminante de Perú usando el criterio de Fornell-Larcker*

	Actitud	Barreras	Control conducta percibido	Facilitadores	Intención	Norma
Actitud	(0.742)					
Barreras	-0.292	(0.428)				
Control conducta percibido	0.649	-0.167	(0.931)			
Facilitadores	0.653	-0.296	0.595	(0.869)		
Intención	0.916	-0.275	0.625	0.636	(0.949)	
Norma	0.813	-0.336	0.565	0.706	0.818	(0.868)

Nota. Muestra: 127 PYMES agroexportadoras de Perú.

Tabla 8.4*Validez discriminante de España usando el criterio de Fornell-Larcker*

	Actitud	Barreras	Control conducta percibido	Facilitadores	Intención	Norma
Actitud	(0.856)					
Barreras	-0.710	(0.664)				

Control conducta percibido	0.800	-0.611	(0.965)			
Facilitadores	0.816	-0.697	0.649	(0.812)		
Intención	0.805	-0.627	0.872	0.586	(0.988)	
Norma	0.823	-0.691	0.793	0.749	0.816	(0.830)

Nota. Muestra: 20 PYMES agroexportadoras de España.

Intención de adopción del e-commerce: Actitud de incorporación próxima; Barreras del e-commerce: Barreras; Facilitadores: Facilitadores; Intención de incorporación próxima: Intención; Norma de incorporación próxima: Norma; Conducta de incorporación próxima: PBC

8.1.3 Bootstrapping

Después de examinar el modelo, se abordaron las relaciones entre los constructos. Las hipótesis se verificaron mediante la exploración de coeficientes de trayectoria. Se calculó un bootstrapping de 5000 submuestras para verificar la significancia estadística de cada ruta. La varianza explicada (R-cuadrado) de las variables latentes endógenas y los valores p de los coeficientes de regresión (prueba F) funcionan como indicadores del modelo.

Con base en estos resultados, se ve en la Tabla 8.5 y Tabla 8.6 que tres son valores significativos (valores $p < 0,01$ y $p < 0,05$).

Tabla 8.5

Significancia del coeficiente de trayectoria para Perú

	Muestra original	Medida de la muestra	Desviación Estándar	T Estadísticos	P valores
Actitud->Intención	0.717	0.716	0.087	8.274	0.000 (*)
Barreras-> Actitud	-0.109(***)	-0.125	0.114	0.954	0.340(n. s)
PBC-> intención	0.040	0.039	0.048	0.827	0.408(n. s)
Facilitadores->Actitud	0.620	0.619	0.067	9.311	0.000(*)
Norma->intención	0.212	0.214	0.081	2.609	0.003(**)

Nota. Técnica de Bootstrapping (5000veces) usando SmartPLS; Significancia estadística: valores (*) $p < 0,01$; (***) $p < 0,001$; (**) $p < 0,05$; n.s: no-significativo. Muestra: 127 PYMES agroexportadoras.

Tabla 8.6*Significancia del coeficiente de trayectoria para España*

	Muestra original	Medida de la muestra	Desviación Estándar	T Estadísticos	P valores
Actitud->Intención	0.166	0.193	0.270	0.613	0.540(n. s)
Barreras-> Actitud	-0.275	-0.289	0.233	1.182	0.237(n. s)
PBC-> intención	0.540	0.495	0.205	2.638	0.008
Facilitadores->Actitud	0.624	0.600	0.196	3.192	0.001
Norma->intención	0.252	0.270	0.271	0.929	0.353(n. s)

Nota. Técnica de Bootstrapping (5000veces) usando SmartPLS; Significancia estadística: valores (*) p<0.01; (***) p<0.001; (**) p<0.05; n.s: no-significativo. Muestra: 20 PYMES agroexportadoras.

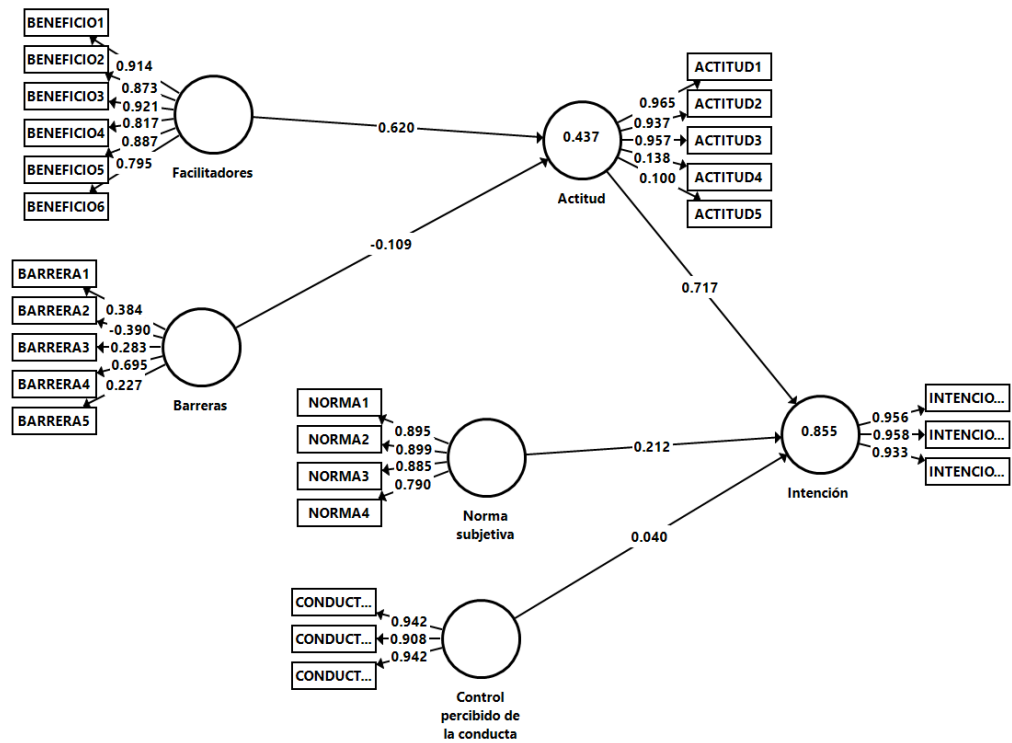
Intención de adopción del e-commerce: Actitud de incorporación próxima; Barreras del e-commerce: Barreras; Facilitadores: Facilitadores; Intención de incorporación próxima: Intención; Norma de incorporación próxima: Norma; Conducta de incorporación próxima: PBC

8.1.4 Modelo probado en Smart PLS y prueba de hipótesis

La figura 8.1 muestra el modelo de Perú considerando la muestra completa del modelo de investigación probado. Los resultados confirman que los facilitadores y las barreras tienen una influencia hacia la actitud. Además, la actitud, norma y control de conducta percibido influyen con respecto a la intención.

Figura 8.1

Modelo aprobado de Perú en Smart PLS

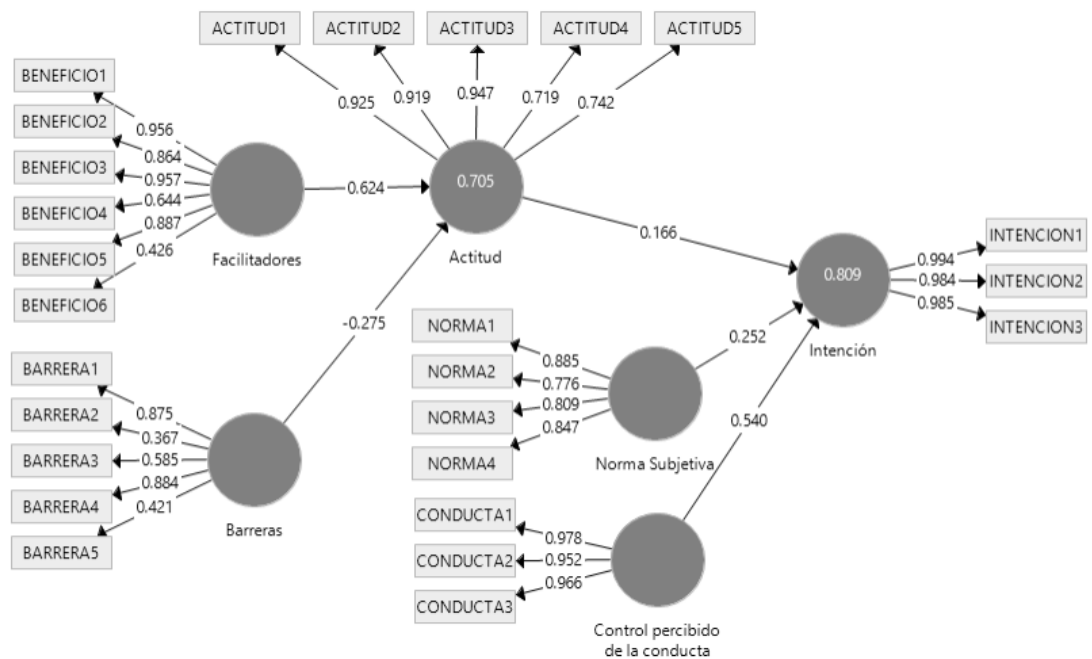


Nota. Estadística significancia: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$. Muestra de 127 PYMES agroexportadoras de Perú.

La figura 8.2 muestra el modelo de España considerando la muestra completa del modelo de investigación probado. Los resultados confirman que los facilitadores y las barreras tienen una influencia hacia la actitud. Además, la actitud, norma y control de conducta percibido influyen con respecto a la intención.

Figura 8.2

Modelo aprobado de España en Smart PLS

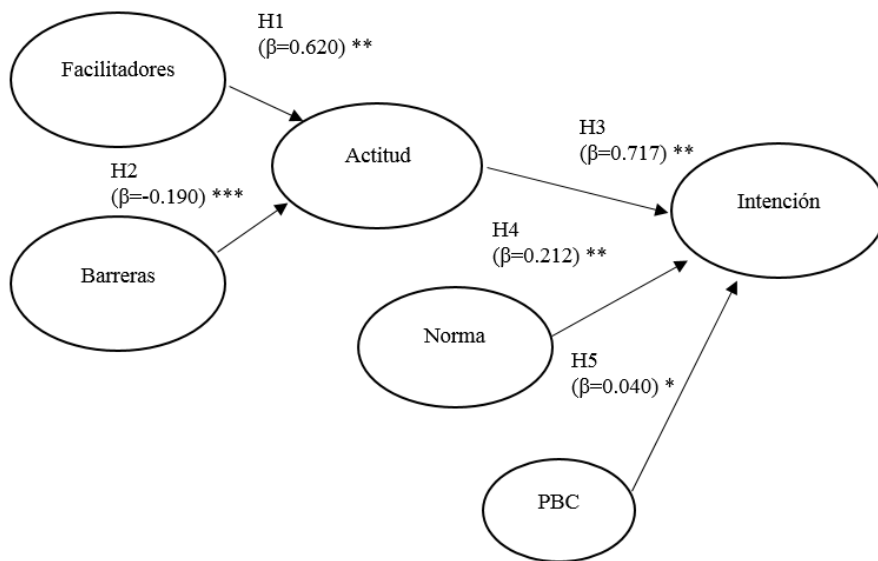


Nota. Estadística significancia: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$. Muestra de 20 PYMES agroexportadoras de España.

A continuación, se muestra la figura 8.3 muestra el modelo de investigación detallando la relación entre las variables de estudio. El modelo de investigación considera los facilitadores, barreras con respecto a la actitud y la norma subjetiva, control de conducta percibido, actitud con respecto la intención. En la Figura 8.3, los círculos representan cada variable del estudio.

Figura 8.3

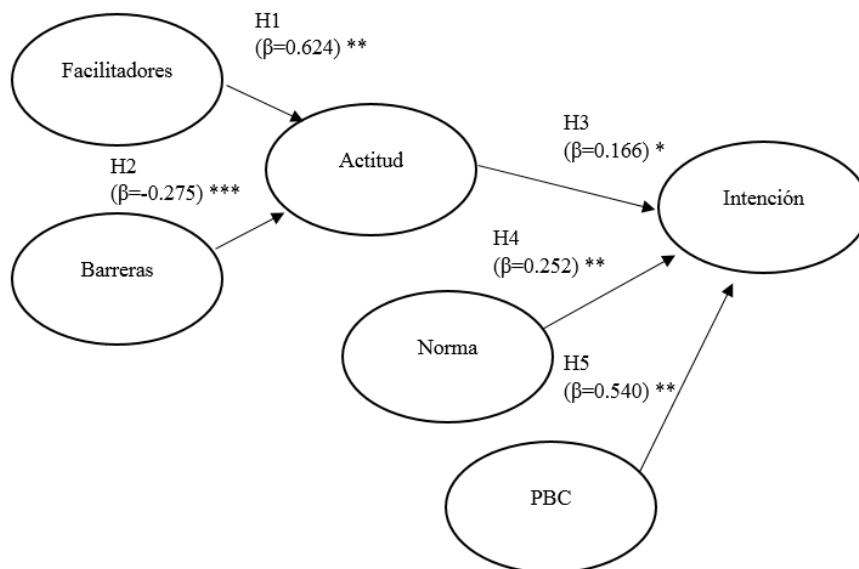
Modelo de la investigación Perú



Nota. Estadística significancia: * $p<0.05$; ** $p<0.01$; *** $p<0.001$. Muestra de 127 PYMES agroexportadoras de Perú.

Figura 8.4

Modelo de la investigación España



Nota. Estadística significancia: * $p<0.05$; ** $p<0.01$; *** $p<0.001$. Muestra de 20 PYMES agroexportadoras de España.

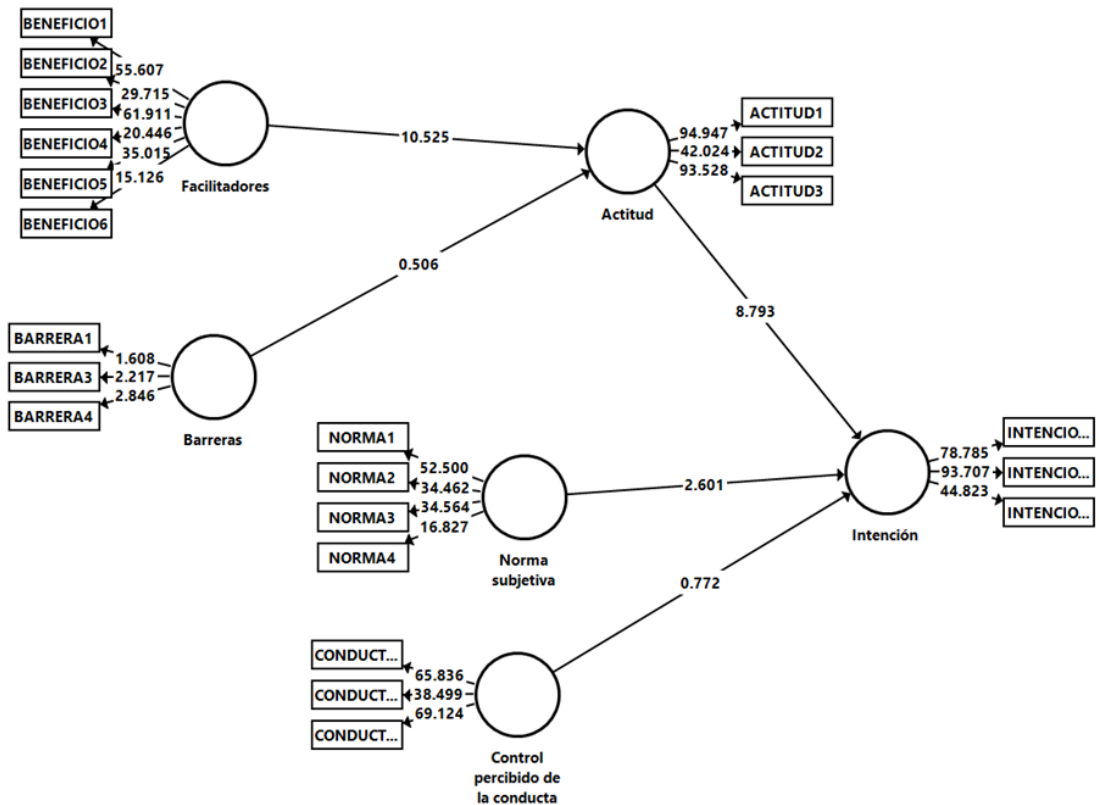
8.2 Análisis de resultados

Esta investigación buscó estudiar las diferencias en la adopción del e-commerce en las PYMES España en comparación de Perú y validar la aplicabilidad de la TPB agregando algunos antecedentes (facilitadores y barreras) que explican mejor la actitud hacia la

adopción del e-commerce. De los resultados basados en el conjunto de la muestra se presenta a continuación los resultados corregidos del modelo probado de investigación con un peso mayor a 0.5.

Figura 8.5

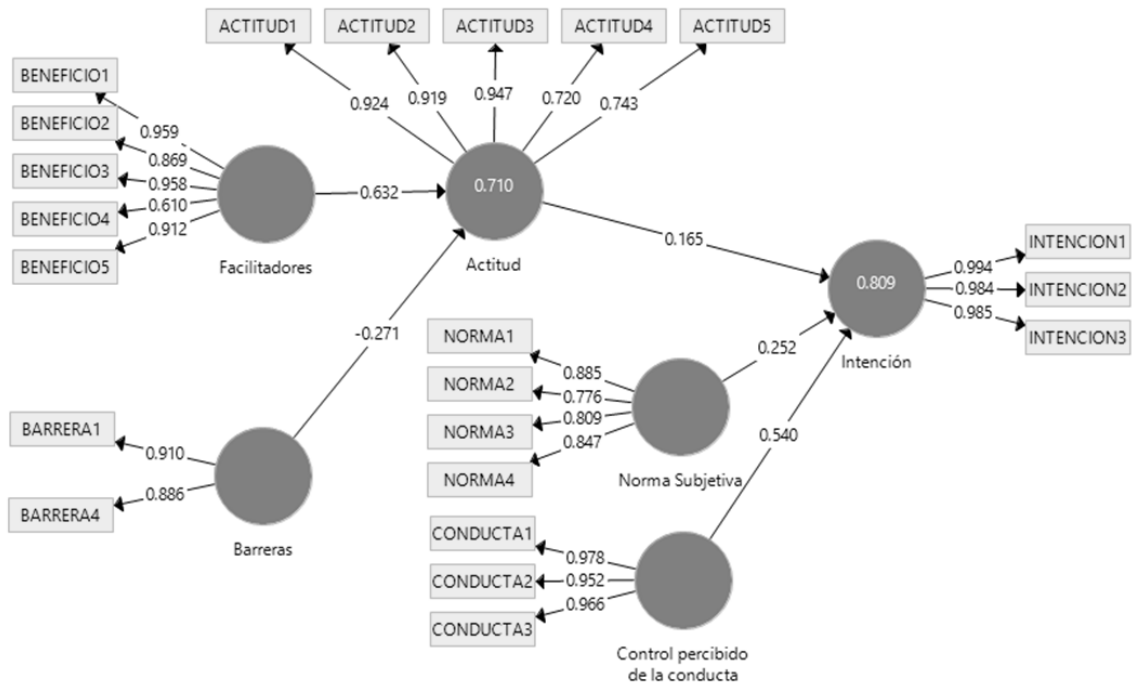
Modelo de la investigación Perú corregido



Nota. Muestra de 127 PYMES agroexportadoras de Perú.

Figura 8.6

Modelo de la investigación España corregido



Nota. Muestra de 20 PYMES agroexportadoras de España.

8.2.1 Contrastación con los principales antecedentes de investigación.

Estos resultados son consistentes con investigaciones previas basadas en gerentes o jefes de PYME como Grandón & Ramírez (2018), Nasco et al. (2018), Riski (2020).

Sin embargo, si observamos el antecedente Grandón & Ramírez (2018) en el cual muestra que el constructo control de conducta percibido con más profundidad, vemos que las relaciones entre el constructo y la intención son significativas solo para gerentes / propietarios con un nivel más bajo de innovación. Este antecedente agrega un nuevo factor de innovación en las empresas.

En otras palabras, los gerentes / propietarios menos innovadores perciben que existen impedimentos para adoptar el e-commerce como en el caso de Chile como indica el antecedente. Por el contrario, los gerentes / propietarios más innovadores no tienen barreras para adoptar herramientas tecnológicas. La aplicabilidad del constructo de control de la conducta percibido, rasgos de personalidad, como la innovación, puede desempeñar un papel importante a la hora de explicar cuándo la conducta actúa como un antecedente significativo de la intención de adoptar el e-commerce.

La investigación también indica que los facilitadores o beneficios impactan positivamente en la actitud hacia la adopción del e-commerce, a su vez, las evaluaciones de barreras influyen negativamente en la adopción.

También, hay que tener en cuenta que es importante que el Gerente o Jefe tengan un nivel alto en innovación para que las empresas donde trabajan también se perciban innovadoras y con más actitud hacia la adopción del e-commerce y viceversa, cuando el Gerente o Jefe tiene un bajo nivel en innovación, tienen tendencia a presentar resultados desfavorables en relación a la adopción del e-commerce y la innovación.

Los gerentes / propietarios menos innovadores no tienen en cuenta los facilitadores de la adopción del e-commerce y los gerentes / propietarios más innovadores no tienen en cuenta las barreras de la adopción del comercio electrónico.

Estos nuevos hallazgos tienen importantes implicaciones prácticas. Los gobiernos tanto de ambos países de Perú y España incorporan de manera progresiva acciones para potenciar el desarrollo digital del país y reducir la brecha digital como por ejemplo, ventas online, estrategias relacionadas a soporte técnico para empresas, diseño de páginas web, marketing digital e innovación de procesos. Estas acciones se implementaron para potenciar las PYMES, pero también hubo resultados en el cual existen otras estrategias que deben tenerse en cuenta con el fin de incentivar el e-commerce entre las PYME, por ejemplo, estas estrategias deben estar relacionadas a la innovación que es un rasgo importante de la personalidad que puede impulsar el e-commerce.

En una línea similar, Barrera (2017) encontró que muy pequeñas empresas que han financiado la capacitación adoptan más actividades relacionadas con Internet y el e-commerce que sus contrapartes que no han recibido formación. Lawson y col (2018) indicó que la falta de conocimiento y la tecnología de la información es una barrera importante para incorporar el e-commerce en las empresas.

Asimismo, Nasri y Iskandar (2020) propuso un modelo de competencias en la formación del e-commerce para las PYME. Estas iniciativas por adoptar el e-commerce logran que se sigan agregando nuevas tecnologías, también implica cambios en la forma de hacer negocios. Las empresas deben considerar las barreras del e-commerce y desarrollar algunas acciones preventivas, como la seguridad impedimento importante para la adopción del e-commerce. Deben elegir una plataforma confiable y segura, mejorar el proceso de autenticación, proporcionar políticas para contraseñas sólidas, y

organizar la seguridad del personal al uso y manejo de la plataforma con capacitaciones previas.

Los programas de formación gubernamentales podrían orientarse en que la autoeficacia de los gerentes / propietarios de las PYME se incremente. La definición de autoeficacia corresponde al juicio propio de qué tan bien la persona puede efectuar los cursos de acción imprescindibles para lidiar con situaciones prospectivas. Es de conocimiento que, por ejemplo, para implementar una nueva tecnología, es requisito un alto grado de autoeficacia.

De hecho, existe evidencia de la relevancia de los juicios de autoeficacia de la creatividad en innovación en el entorno laboral. Mathisen y Bronnick (2009) afirmaron que la capacidad de acción de una persona está dictada por la inspección que hace sobre los comportamientos de otras personas y la evaluación de las consecuencias de estos. El factor más importante que determina la autoeficacia de una persona es la experiencia de dominar una labor.

El éxito aumenta la autoeficacia; caso opuesto, el fracaso la reduce. Como estrategia complementaria, una base de datos elaborada por el gobierno con casos de éxitos previos de gerentes / propietarios de PYMES que ya han adoptado el comercio electrónico ayudaría de evidencia.

Desde un punto de vista teórico, descubrimos que los facilitadores y las barreras tienen la actitud positiva o negativa hacia la adopción del comercio electrónico. Estudios previos sobre PYMES en los países en desarrollo se han centrado en identificar estos facilitadores y barreras y en determinar una estructura factorial de sus componentes subyacentes. Otros estudios basados en la teoría del comportamiento planificado han incluido otros antecedentes de actitud al explicar la intención de utilizar tecnologías relacionadas con el e-commerce. Riesgo percibido, estilo de vida, confianza en el comprador y el sitio web, y la adecuación percibida son algunos de ellos. Además, señalamos que la actitud es el constructo más fuerte de la intención de adoptar el e-commerce e incluso duplica el nivel de significancia con el control de la conducta percibida.

8.2.2 Prueba de hipótesis

Hipótesis General: *Analizar la influencia de los determinantes de intención de adopción del e-commerce por parte de las PYMES agroexportadoras de España y Perú.*

Hipótesis 1 (H1): *Los facilitadores tienen una influencia positiva en la actitud de las PYMES agroexportadoras de España y Perú.*

Según la correlación probada en Smart PLS se encontró que los facilitadores tienen una influencia positiva en la actitud de las PYMES agroexportadoras de España ($\beta = 0.624$) y Perú ($\beta = 0.620$). La hipótesis es confirmada.

Hipótesis 2 (H2): *Las barreras tienen una influencia negativa en la actitud de las PYMES agroexportadoras de España y Perú.*

Según la correlación probada en Smart PLS se encontró que las barreras tienen una influencia negativa en la actitud de las PYMES agroexportadoras de España ($\beta = -0.275$) y Perú ($\beta = -0.190$). La hipótesis es confirmada.

Hipótesis 3 (H3): *La actitud tiene una influencia positiva en la intención de adopción del e-commerce por parte de las PYMES agroexportadoras de España y Perú.*

Según la correlación probada en Smart PLS se encontró que la actitud tiene una influencia positiva en la intención de las PYMES agroexportadoras de España ($\beta = 0.166$) y Perú ($\beta = 0.717$). La hipótesis es confirmada para Perú.

Hipótesis 4 (H4): *Las normas subjetivas tienen una influencia positiva en la intención de adopción del e-commerce por parte de las PYMES agroexportadoras de España y Perú.*

Según la correlación probada en Smart PLS se encontró que las normas subjetivas tienen una influencia positiva en la intención de las PYMES agroexportadoras de España ($\beta = 0.252$) y Perú ($\beta = 0.212$). La hipótesis es confirmada.

Hipótesis 5 (H5): *El control de conducta percibido tienen una influencia positiva en la intención de adopción del e-commerce por parte de las PYMES agroexportadoras de España y Perú.*

Según la correlación probada en Smart PLS se encontró que el control de conducta percibido tiene una influencia positiva en la intención de las PYMES agroexportadoras de España ($\beta= 0.540$) y Perú ($\beta=0.040$). La hipótesis es confirmada.

CONCLUSIONES

Este presente estudio permite analizar los determinantes en la adopción del e-commerce en las PYMES agroexportadoras de Perú y España. Amplió la Teoría del Comportamiento Planificado al incluir facilitadores y barreras como antecedentes de la actitud para adoptar el e-commerce. Los datos se recopilaron de las PYMES agroexportadoras de Perú y España mediante un cuestionario. Se empleó una prueba multigrupo de mínimos cuadrados parciales para validar las hipótesis.

- Se concluye que existe una influencia positiva entre la actitud, la norma subjetiva, el control conductual percibido y la intención de utilizar el e-commerce. En particular, la actitud resultó ser el predictor más fuerte de la intención de adoptar el e-commerce en Perú. En España es el control de la conducta percibido.
- Como se suponía, los factores facilitadores y las barreras predicen la actitud hacia el uso del e-commerce; los facilitadores impactan positivamente y las barreras impactan negativamente el comportamiento en cuestión.
- En la relación a Perú con (CCP->INT) y (BAR->INT) en el bootstrapping no es significativa. En comparación con España, con (CCP->INT), (BAR->INT) y (NS->INT) no es significativa.
- Destacamos que esta investigación es la primera en aplicar el TPB en un análisis multigrupo en España y Perú que incluye los factores como facilitadores y barreras que provocan actitudes positivas o negativas importantes a considerar cuando las PYMES piensan en implementar el e-commerce.
- Se pueden derivar importantes implicaciones prácticas y teóricas de este estudio. Para incentivar a las PYMES a implementar el e-commerce y aprovechar sus beneficios, conviene cambiar sus actitudes y subrayar los referentes sociales que influyen en la decisión de adopción.

RECOMENDACIONES

A continuación, detallaremos las recomendaciones:

- Se sugiere que la adopción del e-commerce contribuya como método eficaz para aumentar los ingresos de ambos países y funcionar correctamente a pesar del distanciamiento social u otro factor externo de la coyuntura. Esto porque Europa y Latinoamérica tienen rasgos y comportamientos culturales y de mercado similares a España y Perú.
- En consecuencia, se debe animar a las PYME emprender acciones de aceptación de la tecnología, elevando el nivel de preparación para el cambio de las tiendas físicas a las plataformas en línea.
- Para una investigación futura debe centrarse en validar el papel de la innovación como nuevo factor adicional al modelo en la evaluación de la adopción del e-commerce por parte del sector agroexportador y en otros contextos comparar la significancia con el bootstrapping.
- En estudios futuros podrían centrarse en conocer las características de las PYME en base a los gerentes o jefes de área con sus rasgos de personalidad. Adicionalmente, comparar estrategias y buenas prácticas entre empresas que han adoptado y no han adoptado el e-commerce enriqueciendo este estudio. También sería oportuno tener en cuenta nuevos moderadores, como el constructo del optimismo que este asociado al rasgo de personalidad. Además, el modelo de investigación podría validarse utilizando transformaciones digitales como por ejemplo, las plataformas de la nube, el internet de las cosas, blockchain, inteligencia artificial, junto con el E-commerce en Europa y América Latina en los próximos años.
- Debido a ello, se sugiere una actualización en relación con la tecnología para saber qué ofrecer a la demanda. En general, los gerentes de las PYME pueden considerar seriamente la estrategia favorable de implementar la adopción del e-commerce, incluyendo: invertir efectivamente en el e-commerce, capacitar a fondo, conducir al personal o a los clientes sobre las tecnologías y cumplir

completamente el proceso. Y lo que es más importante, debe haber un compromiso total con la adopción del e-commerce a nivel organizativo, de arriba abajo, desde el director ejecutivo hasta el personal normal.

- El gobierno debe tomar en consideración promover programas para ayudar a las PYME y reforzar las creencias sobre la importancia de los facilitadores del e-commerce. Los programas de capacitación y la creación de una base de datos con experiencias previas sobre la adopción del e-commerce podrían ayudar a incrementar la autoeficacia percibida de los gerentes o propietarios, lo que, a su vez, impulsaría la innovación.

Finalmente, se puede realizar un estudio longitudinal para verificar si las PYMES adoptaron el e-commerce.

REFERENCIAS

- ADEX. (2020). *Cuándo arrancará Perú? ¿Cuándo Arrancará Perú?*
<https://www.adexperu.org.pe/boletin/revista-peru-exporta-edicion-421/>
- Antúnez Martínez, C. (2021). *Internacionalización de la PYME en León (España) = SMEs' internationalization in León (Spain)*.
- Bandrés-Goldáraz, E., Conde-Casado, M., & Iniesta-Alemán, I. (2021). El impacto de la COVID-19 en las pequeñas y medianas empresas de comunicación en España. *Retos*, 11(21), 25-40. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.02>
- Banerjee, T., Mishra, M., Debnath, N. C., & Choudhury, P. (2019). Implementing E-Commerce model for agricultural produce: A research roadmap. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 7(1), 302-310.
<https://doi.org/10.21533/pen.v7i1.353>
- Bartok, O. (2018). The use of CSR in E-commerce as a way to compete. *Journal of Competitiveness*, 10(4), 5-20. <https://doi.org/10.7441/JOC.2018.04.01>
- Cahuana, W., & Rojas, H. (2020). Means of payment for e-commerce in SME's in Peru. *2020 The 6th International Conference on Industrial and Business Engineering*, 174-179. <https://doi.org/10.1145/3429551.3429585>
- Chege, S. M., & Wang, D. (2020). The influence of technology innovation on SME performance through environmental sustainability practices in Kenya. *Technology in Society*, 60, 101210. <https://doi.org/10.1016/J.TECHSOC.2019.101210>
- Darsono, J. T., Susana, E., Prihantono, E. Y., & Kasim, E. S. (2019). Strategic policies for small and medium businesses in marketing through e-commerce. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(2), 1230-1245.
[https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.2\(30\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.2(30))
- Desenvolvimiento del Comercio Exterior Agroexportador 2020*. (2020). Departamento de Agronegocios de La Sub Dirección de Promoción Comercial, PROMPERÚ.
<https://peru.info/es-pe/superfoods>

- Dethine, B., Enjolras, M., & Monticolo, D. (2020). Digitalization and SMEs' Export Management: Impacts on Resources and Capabilities. *Technology Innovation Management Review*, 10(4), 18-34. <https://doi.org/10.22215/timreview/1344>
- Dirección General de Industria y de la PYME. (2020). Cifras PYME. *Portal PYME*, 1-3.
- Dolores Gallego, M., Bueno, S., & Terreño, J. F. (2016). Motivations and barriers to set up e-commerce in Spain: A Delphi study. *Estudios Gerenciales*, 32(140), 221-227. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.08.002>
- Elia, S., Giuffrida, M., Mariani, M. M., & Bresciani, S. (2021). Resources and digital export: An RBV perspective on the role of digital technologies and capabilities in cross-border e-commerce. *Journal of Business Research*, 132, 158-169. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2021.04.010>
- Grandón, E. E., & Ramírez Correa, P. (2018). Managers/owners' innovativeness and electronic commerce acceptance in Chilean SMEs: A multi-group analysis based on a structural equation model. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 13(3), 1-16. <https://doi.org/10.4067/S0718-18762018000300102>
- Grochal Brejidak, M., & Szymura Tyc, M. (2018). The Internationalisation Process of an E-Commerce Entrepreneurial Firm: The Inward-Outward Internationalisation and the Development of Knowledge. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 6(4), 103-123. <https://doi.org/10.15678/EBER.2018.060406>
- Hamed, F. H. O., Madihah, M. S., & Kamaruzzaman, S. (2018). Trustworthy E-Commerce model for small medium enterprises (SMEs). *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*, 7(4), 135-140. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.15.21435>
- Hoang, T. D. L., Nguyen, H. K., & Nguyen, H. T. (2021). Towards an economic recovery after the COVID-19 pandemic: Empirical study on electronic commerce adoption of small and medium enterprises in Vietnam. *Management and Marketing*, 16(1), 47-68. <https://doi.org/10.2478/MMCKS-2021-0004>
- Kabanda, S., & Brown, I. (2017). A structuration analysis of Small and Medium Enterprise (SME) adoption of E-Commerce: The case of Tanzania. *Telematics and Informatics*, 34(4), 118-132. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.01.002>

- Leandro, A. A. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *Tec Empresarial*, 3(3), ág. 18-25.
- Lingyu, M., Lauren, C., & Zhijie, D. (2019). Strategic development of fresh E-Commerce with respect to new retail. *Proceedings of the 2019 IEEE 16th International Conference on Networking, Sensing and Control, ICNSC 2019*. <https://doi.org/10.1109/ICNSC.2019.8743243>
- Luong, N. A. M., & Wang, L. (2019). *Factors Influencing E-commerce Usage within Internationalisation*. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1330532&dswid=-7434>
- Maekawa Miyasato, C. (2014). *Internacionalización de las micro y pequeñas empresas (mypes) textiles. Estudio empírico de las mypes textiles en Lima Metropolitana*. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/334497>
- Mendoza Cochachin, A. A., & Quiroz Velasquez, D. M. (2019). Factores claves para la exportación de arándanos y los beneficios del drawback en las MYPES de la región Lima 2019. En *Universidad Privada del Norte*.
- Nasco, S. A., Toledo, E. G., & Mykytyn, P. P. (2008). Predicting electronic commerce adoption in Chilean SMEs. *Journal of Business Research*, 61(6), 697-705. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2007.06.047>
- Nasution, M. D. T. P., Rafiki, A., Lubis, A., & Rossanty, Y. (2021). Entrepreneurial orientation, knowledge management, dynamic capabilities towards e-commerce adoption of SMEs in Indonesia. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 12(2), 256-282. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-03-2020-0060>
- Ocloo, C. E., Xuhua, H., Akaba, S., Shi, J., & Worwui-Brown, D. K. (2020). The Determinant Factors of Business to Business (B2B) E-Commerce Adoption in Small- and Medium-Sized Manufacturing Enterprises. *Journal of Global Information Technology Management*, 23(3), 191-216. <https://doi.org/10.1080/1097198X.2020.1792229>
- Octavia, A., Indrawijaya, S., Sriayudha, Y., Heriberta, Hasbullah, H., & Asrini. (2020). Impact on e-commerce adoption on entrepreneurial orientation and market orientation in business performance of SMEs. *Asian Economic and Financial Review*, 10(5), 516-525. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.105.516.525>

- Rabines Ramirez, M. F., & Bazan Alburquerque, M. S. (2018). Características de una plataforma de e-commerce para la exportación de palta de la empresa Agrícola Chapi S.A., Lima, en el año 2018. En *Universidad Privada del Norte*.
- Reis, A. D. dos, & Machado, M. A. (2020). E-commerce in Emerging Markets: internationalization factors of Brazilian footwear in South America. *Revista Gestão & Tecnologia*, 20(1), 116-140. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2020.v20i1.1790>
- Riski, V. (2020). *The internalization of finish e-commerce companies: factors affecting success*.
- Robles Lara, J., Bazan Ibarra, J. L., & Sanabria Porras, L. I. (2019). *Efectos Mediadores De Los Programas De Promoción De Exportaciones En El Desempeño Exportador De Las Empresas Mypes Agroexportadoras De Granos Andinos En El Perú 2019*. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Rojas, A., Vanessa, V., Iparraguirre, M., Julia, M., Melendez Correa, E., Pienira, P., Vallejo, P., Saldivar Chavez, B. , & Milagros, R. (2021). Multiservicios ABC Workforce. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/655500>
- Sanchez Torres, J. A., & Juarez Acosta, F. (2019). Modelling SME e-commerce with IMAES. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(1), 137-149. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2018-0132>
- Schulze Schwering, D., Isabell Sonntag, W., & Kühl, S. (2022). Agricultural E-commerce: Attitude segmentation of farmers. *Computers and Electronics in Agriculture*, 197. <https://doi.org/10.1016/J.COMPAG.2022.106942>
- Seige, L. C., & Weers, L. K. (2020). *One-Click Internationalization through E-Commerce Marketplaces? A qualitative study of the key capabilities for SMEs*. June, 88.
- Shahzad, A., Hassan, R., Abdullah, N. I., Hussain, A., & Fareed, M. (2020). COVID - 19 impact on e-commerce usage: empirical evidence from Malaysian healthcare industry. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 8(3), 599-609. <https://doi.org/10.18510/hssr.2020.8364>
- Sternad Zabukovsek, S., Kalini, Z., Gao, J., Bakkar Siddik, A., Khawar Abbas, S., Hamayun, M., Masukujjaman, M., & Shah Alam, S. (2023). Impact of E-

- Commerce and Digital Marketing Adoption on the Financial and Sustainability Performance of MSMEs during the COVID-19 Pandemic: An Empirical Study. *Sustainability* 2023, Vol. 15, Page 1594, 15(2), 1594. <https://doi.org/10.3390/SU15021594>
- Susanty, A., Handoko, A., & Puspitasari, N. B. (2020). Push-pull-mooring framework for e-commerce adoption in small and medium enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*, 33(2), 381-406. <https://doi.org/10.1108/JEIM-08-2019-0227>
- Unctad. (2017). *World Investment Report 2017 - Investment and the digital economy*. https://unctad.org/system/files/official-document/wir2017_en.pdf
- Wu, X., & Gereffi, G. (2018). Amazon and Alibaba: Internet governance, business models, and internationalization strategies. *Progress in International Business Research*, 13, 327-356. <https://doi.org/10.1108/S1745-886220180000013014/FULL/XML>
- Zeng, Z., Chen, P. J., & Lew, A. A. (2020). From high-touch to high-tech: COVID-19 drives robotics adoption. *Tourism Geographies*, 22(3). <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1762118>
- Zhu, S. (2021). *The influence of physical stores on the integration of online and offline channels, from a customer-centric perspective - a case study of Alibaba's fresh food store, Freshippo* [Bachelor's thesis, University of Twente]. <http://essay.utwente.nl/86004/>

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario

Estimado participante,

Reciba un cordial saludo del equipo de investigación. Soy estudiante de último ciclo de la Universidad de Lima y tengo el placer de comunicarle que ha sido seleccionado(a) como parte del público objetivo del presente estudio. Por ello lo(a) invitamos a participar de la investigación llenando el cuestionario presentado a continuación.

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información de las PYME para desarrollar el trabajo de investigación denominado “DETERMINANTES DE INTENCIÓN DE ADOPCIÓN DEL E-COMMERCE POR PARTE DE LAS PYMES AGROEXPORTADORAS DE ESPAÑA Y PERÚ” para la obtención del título profesional.

El cuestionario es anónimo, y la información será utilizada exclusivamente para fines académicos.

Si tienes alguna consulta o inquietud sobre el cuestionario, puedes contactarme al siguiente correo: gianinna.perezs@gmail.com

Realizaremos algunas preguntas generales con respecto a su cargo, tiempo de años de la empresa y le número de trabajadores; si en el transcurso de la encuesta no desea seguir adelante por distintas razones siéntase en la libertad de realizarlo. Se agradece su participación. Muchas gracias.

Datos de la empresa con relación a las exportaciones

1. ¿La empresa ha exportado en los últimos 5 años?

Sí No

Datos generales

2. Cargo:

Gerente Representante Otro

3. Tiempo en años de la empresa aproximado:

Menos de 1 año De 1 a 3 años

De 3 a 5 años Más de 5 años

3. Número de trabajadores:

Menos de 10 trabajadores De 10 a 50 trabajadores

De 50 a 100 trabajadores Más de 100 trabajadores

Elegir la opción que considera más cerca a su opinión según la siguiente valoración: [1] Totalmente en desacuerdo [2] En desacuerdo, [3] Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, [4] De acuerdo, [5] Totalmente de acuerdo.

Preguntas

N °	Ítem	1	2	3	4	5
1	La empresa tiene la intención de incorporar e-commerce en el próximo año					
2	La empresa tiene planes de incorporación de e-commerce en el próximo año.					
3	La empresa tiene el compromiso de implementar e-commerce en el próximo año.					
4	La empresa tiene una actitud buena para la incorporación del e-commerce dentro del próximo año.					
5	La empresa tiene una actitud positiva de incorporación del e-commerce dentro del próximo año					
6	La empresa tiene una actitud efectiva de incorporación del e-commerce dentro del próximo año.					
7	La incorporación del e-commerce en mi empresa sería perjudicial dentro del próximo año.					
8	La empresa al incorporar del e-commerce sería imprudente dentro del próximo año.					
9	Los altos mandos de la empresa indican que deberían incorporar el e-commerce dentro del próximo año.					
10	Los trabajadores de la empresa sugieren que deberían incorporar el e-commerce dentro del próximo año.					
11	Los clientes de la empresa prefieren que se incorpore el e-commerce dentro del próximo año.					
12	La competencia de la empresa adoptó el e-commerce					
13	La empresa tiene la facilidad incorporar el e-commerce dentro del próximo año.					
14	La empresa tiene capacidad de incorporar el e-commerce dentro del próximo año por sus propios recursos.					
15	La empresa tiene la facilidad para organizar la incorporación del e-commerce dentro del próximo año.					
16	El impacto del proceso de distribución mejora altamente gracias a que se implementó el e-commerce.					
17	La empresa tiene la imagen de una empresa innovadora.					
18	La empresa se está encaminando a una gestión como una gran empresa					
19	La empresa está utilizando mejores formas de comunicación.					
20	La empresa reduce sus costos gracias a que se implementó el e-commerce.					
21	La empresa facilita la conexión comercial con los clientes					
22	El e-commerce para la empresa es riesgoso debido al uso del internet.					
23	El e-commerce es una herramienta que aún no forma parte de la política de la empresa.					
24	La implementación del e-commerce para la empresa es difícil.					
25	El e-commerce genera altos costos de mantenimiento					
26	El e-commerce no garantiza el éxito de los negocios					

Final

INFORME DE ORIGINALIDAD

14%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.monmouth.edu Fuente de Internet	<1 %
2	buleria.unileon.es Fuente de Internet	<1 %
3	www.siicex.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
4	Submitted to Universidad Nacional de Educacion Enrique Guzman y Valle Trabajo del estudiante	<1 %
5	Meng Lingyu, Christenson Lauren, Dong Zhijie. "Strategic Development of Fresh E-Commerce With Respect to New Retail", 2019 IEEE 16th International Conference on Networking, Sensing and Control (ICNSC), 2019 Publicación	<1 %
6	pure.urosario.edu.co Fuente de Internet	<1 %
7	www.spell.org.br Fuente de Internet	<1 %

<1 %

8

dehesa.unex.es:8080

Fuente de Internet

<1 %

9

produccioncientificaluz.org

Fuente de Internet

<1 %

10

0-www-mdpi-com.brum.beds.ac.uk

Fuente de Internet

<1 %

11

aprenderly.com

Fuente de Internet

<1 %

12

Submitted to Universidad Tecnologica del Peru

Trabajo del estudiante

<1 %

13

ec.europa.eu

Fuente de Internet

<1 %

14

industria.gob.es

Fuente de Internet

<1 %

15

revistas.udistrital.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

16

www.icesi.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

17

jalayo.blogspot.com

Fuente de Internet

<1 %

18

de.slideshare.net

Fuente de Internet

<1 %

19

repositorio.comillas.edu

Fuente de Internet

<1 %

20

lup.lub.lu.se

Fuente de Internet

<1 %

21

Submitted to Universidad Autónoma de Aguascalientes

Trabajo del estudiante

<1 %

22

iscte-iul.pt

Fuente de Internet

<1 %

23

Submitted to Universidad del Istmo de Panamá

Trabajo del estudiante

<1 %

24

essay.utwente.nl

Fuente de Internet

<1 %

25

Submitted to Universidad Privada del Norte

Trabajo del estudiante

<1 %

26

www.datatrust.pe

Fuente de Internet

<1 %

27

jurnal.unsil.ac.id

Fuente de Internet

<1 %

28

repositorio.cepal.org

Fuente de Internet

<1 %

29	search.trdizin.gov.tr Fuente de Internet	<1 %
30	archive.org Fuente de Internet	<1 %
31	web.archive.org Fuente de Internet	<1 %
32	webcim.ugr.es Fuente de Internet	<1 %
33	www.tdx.cat Fuente de Internet	<1 %
34	ojs.wsb.edu.pl Fuente de Internet	<1 %
35	riudg.udg.mx Fuente de Internet	<1 %
36	Submitted to BENEMERITA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE PUEBLA BIBLIOTECA Trabajo del estudiante	<1 %
37	Submitted to Central Queensland University Trabajo del estudiante	<1 %
38	revistas.unal.edu.co Fuente de Internet	<1 %
39	Submitted to Online Education Services Trabajo del estudiante	<1 %
40	ojs.stiami.ac.id	

Fuente de Internet

<1 %

41

Submitted to Universitas Diponegoro

Trabajo del estudiante

<1 %

42

jurnal.darmaagung.ac.id

Fuente de Internet

<1 %

43

repositorio.utc.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

44

www.jabes.ueh.edu.vn

Fuente de Internet

<1 %

45

Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote

Trabajo del estudiante

<1 %

46

repositorio.uta.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

47

qdoc.tips

Fuente de Internet

<1 %

48

Submitted to Universidad Internacional de la Rioja

Trabajo del estudiante

<1 %

49

Submitted to Unviersidad de Granada

Trabajo del estudiante

<1 %

50

helda.helsinki.fi

Fuente de Internet

<1 %

51	iwat23.isag.pt Fuente de Internet	<1 %
52	worldwidescience.org Fuente de Internet	<1 %
53	Submitted to Asia Pacific University College of Technology and Innovation (UCTI) Trabajo del estudiante	<1 %
54	Enrique Ogliastri. "Editorial", Academia Revista Latinoamericana de Administración, 2014 Publicación	<1 %
55	ejournals.vdu.lt Fuente de Internet	<1 %
56	ojs.uma.ac.id Fuente de Internet	<1 %
57	repositorio.iscte-iul.pt Fuente de Internet	<1 %
58	www.impresaprogetto.it Fuente de Internet	<1 %
59	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
60	www.licoscardanielmengelle.com Fuente de Internet	<1 %
61	"Proceedings of the 7th Brazilian Technology Symposium (BTSym'21)", Springer Science and	<1 %

Business Media LLC, 2023

Publicación

-
- 62 Marisa R. Ferreira, Beatriz Casais, João F. Proença. "Chapter 11 How Farmers Present a Sustainable Product to Socially Responsible Consumers—An Approach to Local Organic Agriculture", Springer Science and Business Media LLC, 2022
Publicación <1 %
-
- 63 Submitted to Zambia Centre for Accountancy Studies
Trabajo del estudiante <1 %
-
- 64 doku.pub
Fuente de Internet <1 %
-
- 65 renati.sunedu.gob.pe
Fuente de Internet <1 %
-
- 66 repositorio.upsjb.edu.pe
Fuente de Internet <1 %
-
- 67 Submitted to Universidad Anahuac México Sur
Trabajo del estudiante <1 %
-
- 68 www.scan4.es
Fuente de Internet <1 %
-
- 69 Patricia Daza Murillo, Teresa Rocio Dalenz-Sandoval, Cristian Calderon-Collazos, Romina Daza Ramos et al. "PLS-SEM analysis of the

behavior of the university students of the U.S.F.X of the city of Sucre in the face of the intention to undertake within a business incubator", 2022 17th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), 2022

Publicación

70

Submitted to South Bank University

Trabajo del estudiante

<1 %

71

alicia.concytec.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

72

emprendedores.tv.pe

Fuente de Internet

<1 %

73

repositorio.cinvestav.mx

Fuente de Internet

<1 %

74

www.bancomundial.org

Fuente de Internet

<1 %

75

Submitted to Consorcio CIXUG

Trabajo del estudiante

<1 %

76

Submitted to Universidad Alas Peruanas

Trabajo del estudiante

<1 %

77

Submitted to Universidad Ricardo Palma

Trabajo del estudiante

<1 %

78

e-spacio.uned.es

Fuente de Internet

<1 %

79	kupdf.net Fuente de Internet	<1 %
80	observatorio.campus-virtual.org Fuente de Internet	<1 %
81	www.scielo.cl Fuente de Internet	<1 %
82	www.seprin.com Fuente de Internet	<1 %
83	Submitted to Universidad de Sevilla Trabajo del estudiante	<1 %
84	dspace.ucuenca.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
85	www.diva-portal.org Fuente de Internet	<1 %
86	Submitted to Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) - Sede Ecuador Trabajo del estudiante	<1 %
87	dspace.ups.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
88	biblioteca.uteg.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
89	learnlink.aed.org Fuente de Internet	<1 %
90	repositorio.uss.edu.pe	

Fuente de Internet

<1 %

91

www.unesur.edu.ve

Fuente de Internet

<1 %

92

Submitted to Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD,UNAD

Trabajo del estudiante

<1 %

93

Submitted to University of Essex

Trabajo del estudiante

<1 %

94

posgrado.pucp.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

95

repositorio.itm.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

96

revistas.up.ac.pa

Fuente de Internet

<1 %

97

Submitted to Universidad de Salamanca

Trabajo del estudiante

<1 %

98

indianjournalofmarketing.com

Fuente de Internet

<1 %

99

pesquisa.bvsalud.org

Fuente de Internet

<1 %

100

repositorio.unsaac.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

101

www.buenastareas.com

Fuente de Internet

<1 %

102 www.cein.es
Fuente de Internet

<1 %

103 Carlos Osorio-Gallego, John Londoño-Metaute, Esteban López-Zapata. "Analysis of factors that influence the ICT adoption by SMEs in Colombia", Intangible Capital, 2016
Publicación

<1 %

104 pt.scribd.com
Fuente de Internet

<1 %

105 repositorio.upeu.edu.pe:8080
Fuente de Internet

<1 %

106 www.bolsa10.com
Fuente de Internet

<1 %

107 www.fclar.unesp.br
Fuente de Internet

<1 %

108 www.grafiati.com
Fuente de Internet

<1 %

109 www.scilit.net
Fuente de Internet

<1 %

110 Putri Bilqis Oktaviani, Anggraeni Silvia. "Strategi Keamanan Siber Malaysia", Jurnal Kajian Ilmiah, 2021
Publicación

<1 %

111	Submitted to Universidad Internacional SEK Trabajo del estudiante	<1 %
112	pdfslide.tips Fuente de Internet	<1 %
113	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
114	red.uao.edu.co Fuente de Internet	<1 %
115	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
116	www.scielo.org.ar Fuente de Internet	<1 %
117	Silvia Sanz Blas, Carla Ruiz Mafé, Isabel Pérez Pérez. "Factores determinantes de la lealtad al proveedor de servicios turísticos online1", Contaduría y Administración, 2013 Publicación	<1 %
118	Submitted to Submitted on 1689002820587 Trabajo del estudiante	<1 %
119	Submitted to Universidad Autónoma de Nuevo León Trabajo del estudiante	<1 %
120	www.esan.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

121	Jean Franco Quispe-Cañari, Evelyn Fidel-Rosales, Diego Manrique, Jesús Mascaró-Zan et al. "Self-medication practices during the COVID-19 pandemic among the adult population in Peru: A cross-sectional survey", Saudi Pharmaceutical Journal, 2020 Publicación	<1 %
122	Submitted to Universidad de Almeria Trabajo del estudiante	<1 %
123	Submitted to University of Patras Trabajo del estudiante	<1 %
124	Submitted to University of West Georgia Trabajo del estudiante	<1 %
125	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
126	www.ull.es Fuente de Internet	<1 %
127	Adelaida Monteoliva, J. Miguel-Ángel García-Martínez, José-María Salinas. "Effect of adult attachment style on the prediction of intimate behaviour from the theory of planned behaviour perspective / Incidencia del estilo de apego adulto en la predicción de la conducta íntima desde la teoría de la conducta planificada", Estudios de Psicología, 2014 Publicación	<1 %

128	Submitted to University of Huddersfield Trabajo del estudiante	<1 %
129	Submitted to University of Wales central institutions Trabajo del estudiante	<1 %
130	council.science Fuente de Internet	<1 %
131	Submitted to unap Trabajo del estudiante	<1 %
132	www.cacic2016.unsl.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
133	www.scielo.br Fuente de Internet	<1 %
134	www.ucla.edu.ve Fuente de Internet	<1 %
135	"The Palgrave Handbook of Corporate Social Responsibility", Springer Science and Business Media LLC, 2021 Publicación	<1 %
136	Submitted to CONACYT Trabajo del estudiante	<1 %
137	Néstor Ferrando Jódar. "Estudio, Modelado e Implementación Paralela de Sistemas Celulares Utilizados en Microfabricación", Universitat Politecnica de Valencia, 2011	<1 %

138	Submitted to Submitted on 1692709906905 Trabajo del estudiante	<1 %
139	Submitted to Universidad Europea de Madrid Trabajo del estudiante	<1 %
140	biblioteca.universia.net Fuente de Internet	<1 %
141	es.noordermarketing.com Fuente de Internet	<1 %
142	treatkidney.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
143	www.un.org Fuente de Internet	<1 %
144	"Análisis numérico y experimental de inestabilidades electrocinéticas en microcanal de configuración cruzada", Pontificia Universidad Católica de Chile, 2018 Publicación	<1 %
145	Submitted to London School of Economics and Political Science Trabajo del estudiante	<1 %
146	Submitted to Universidad de La Sabana Trabajo del estudiante	<1 %
147	s3.amazonaws.com Fuente de Internet	<1 %

148	Submitted to unasam Trabajo del estudiante	<1 %
149	www.cpsc.gov Fuente de Internet	<1 %
150	www.iaml.info Fuente de Internet	<1 %
151	www.supercash.es Fuente de Internet	<1 %
152	abogados-consultores.es Fuente de Internet	<1 %
153	infogram.com Fuente de Internet	<1 %
154	lib.unnes.ac.id Fuente de Internet	<1 %
155	m.inei.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
156	news.un.org Fuente de Internet	<1 %
157	oru.diva-portal.org Fuente de Internet	<1 %
158	repositorio.unheval.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
159	repositorio.ute.edu.ec Fuente de Internet	<1 %

160	ribuni.uni.edu.ni Fuente de Internet	<1 %
161	tesis.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
162	www.eca.usp.br Fuente de Internet	<1 %
163	www.gobcantabria.es Fuente de Internet	<1 %
164	www.pocket-lint.com Fuente de Internet	<1 %
165	www.scielosp.org Fuente de Internet	<1 %
166	www.science.oas.org Fuente de Internet	<1 %
167	www.termwarehouse.com Fuente de Internet	<1 %
168	www.thinkwithgoogle.com Fuente de Internet	<1 %
169	www.wharton.universia.net Fuente de Internet	<1 %
170	"Uso de modelación organizacional para evaluar el impacto de principios de lean construction en el desempeño de proyectos.", Pontificia Universidad Católica de Chile, 2016 Publicación	<1 %

171	7a2d6cd1-267f-49b8-8289-e9ba9c4dd017.filesusr.com Fuente de Internet	<1 %
172	Submitted to Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC Trabajo del estudiante	<1 %
173	Minh T.H. Le. "The impact of brand love on brand loyalty: the moderating role of self-esteem, and social influences", Spanish Journal of Marketing - ESIC, 2021 Publicación	<1 %
174	aei.pitt.edu Fuente de Internet	<1 %
175	airgways.com Fuente de Internet	<1 %
176	americanae.aecid.es Fuente de Internet	<1 %
177	bibliotecadigital.univalle.edu.co Fuente de Internet	<1 %
178	cuadernodelidiad.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
179	dspace.concytec.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
180	eber.uek.krakow.pl Fuente de Internet	<1 %

181	emprender.pe Fuente de Internet	<1 %
182	eprints.nottingham.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
183	heruibxg.com Fuente de Internet	<1 %
184	intellectum.unisabana.edu.co Fuente de Internet	<1 %
185	mdpi-res.com Fuente de Internet	<1 %
186	oarep.usim.edu.my Fuente de Internet	<1 %
187	publicaciones.usanpedro.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
188	repositorio.udh.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
189	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
190	repositorio.usanpedro.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
191	repository.unad.edu.co Fuente de Internet	<1 %
192	rio.upo.es Fuente de Internet	<1 %

193

servicios.laverdad.es

Fuente de Internet

<1 %

194

transport.cat

Fuente de Internet

<1 %

195

transportesynegocios.wordpress.com

Fuente de Internet

<1 %

196

wsdot.wa.gov

Fuente de Internet

<1 %

197

www.aicia.es

Fuente de Internet

<1 %

198

www.cincom.com

Fuente de Internet

<1 %

199

www.cystelcom.com

Fuente de Internet

<1 %

200

www.elsevier.es

Fuente de Internet

<1 %

201

www.goconqr.com

Fuente de Internet

<1 %

202

www.loot.co.za

Fuente de Internet

<1 %

203

www.mordorintelligence.com

Fuente de Internet

<1 %

204

www.ongd-clm.org

Fuente de Internet

<1 %

205	www.samanthabinstock.com Fuente de Internet	<1 %
206	www.sociostecnologicos.com Fuente de Internet	<1 %
207	www.tabascoenlinea.com.mx Fuente de Internet	<1 %
208	www.wto.org Fuente de Internet	<1 %
209	"Open Access and Digital Libraries", Walter de Gruyter GmbH, 2013 Publicación	<1 %
210	2pml.com Fuente de Internet	<1 %
211	Alba Mondragón Valero. "Caracterización de materiales de almendro y mejora del desarrollo de planta joven", Universitat Politecnica de Valencia, 2022 Publicación	<1 %
212	Jose Velazquez Varela. "ESTUDIO DE LOS ESPECTROS DIELECTRICOS EN ALIMENTOS CON ESTRUCTURA COLOIDAL", Universitat Politecnica de Valencia, 2014 Publicación	<1 %
213	Sara del Cristo de León, Juan Eugenio Jiménez, Luis Peña-Quintana, Jesús María González-Martín, Yeray Nóvoa-Medina. "The Healthy	<1 %

Lifestyle Habits Screening Questionnaire: A pilot study in the Canary Islands", Endocrinología, Diabetes y Nutrición, 2022

Publicación

214	aisel.aisnet.org Fuente de Internet	<1 %
215	asidom.com Fuente de Internet	<1 %
216	barga.nprinting.com Fuente de Internet	<1 %
217	cienciadigital.org Fuente de Internet	<1 %
218	docplayer.es Fuente de Internet	<1 %
219	docs.google.com Fuente de Internet	<1 %
220	ebin.pub Fuente de Internet	<1 %
221	economia.gob.mx Fuente de Internet	<1 %
222	edubase.sbu.unicamp.br:8080 Fuente de Internet	<1 %
223	ejournal.unitomo.ac.id Fuente de Internet	<1 %

224	es-us.noticias.yahoo.com Fuente de Internet	<1 %
225	es.jiadipaper.com Fuente de Internet	<1 %
226	issuu.com Fuente de Internet	<1 %
227	ndltd.ncl.edu.tw Fuente de Internet	<1 %
228	repositorio.uho.edu.cu Fuente de Internet	<1 %
229	repositorio.upt.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
230	repositorioslatinoamericanos.uchile.cl Fuente de Internet	<1 %
231	scielosp.org Fuente de Internet	<1 %
232	upcommons.upc.edu Fuente de Internet	<1 %
233	vbook.pub Fuente de Internet	<1 %
234	vragenlijstenbank.meertens.knaw.nl Fuente de Internet	<1 %
235	www.alfa-redi.org Fuente de Internet	<1 %

236	www.c3fes.net Fuente de Internet	<1 %
237	www.cursos-mba.com Fuente de Internet	<1 %
238	www.cyient.com Fuente de Internet	<1 %
239	www.elcorreo.eu.org Fuente de Internet	<1 %
240	www.especieenpeligro.info Fuente de Internet	<1 %
241	www.fao.org Fuente de Internet	<1 %
242	www.fce.unal.edu.co Fuente de Internet	<1 %
243	www.frontmatec.com Fuente de Internet	<1 %
244	www.geprotur.com.ni Fuente de Internet	<1 %
245	www.gestiopolis.com Fuente de Internet	<1 %
246	www.hosteleriadigital.es Fuente de Internet	<1 %
247	www.ilustrados.com Fuente de Internet	<1 %

248	www.midnighthotelparis.com Fuente de Internet	<1 %
249	www.palbin.com Fuente de Internet	<1 %
250	www.powershow.com Fuente de Internet	<1 %
251	www.solonegocios.com Fuente de Internet	<1 %
252	www.stiga.es Fuente de Internet	<1 %
253	www.uajournals.com Fuente de Internet	<1 %
254	1library.net Fuente de Internet	<1 %
255	Ana Curutchet González. "Uso de subproductos de la industria agroalimentaria como fuente de fibra. Respuesta de los consumidores", Universitat Politecnica de Valencia, 2021 Publicación	<1 %
256	DÉBORA NICOLAU JULIÁ. "La Influencia del Capital Social y el Conocimiento en los procesos de explotación/exploración e innovación en las empresas del distrito	<1 %

industrial. Una aplicación al textil valenciano",
Universitat Politecnica de Valencia, 2013

Publicación

257

I.Z.F. Musthafa, Youn Y-C. " Motivation and factors affecting Indigenous People's willingness to participate in future REDD+ project activities: the case of in Sabah, Malaysia ", International Forestry Review, 2022

Publicación

<1 %

258

JOSE CHRISTIAN DONAYRE RAMIREZ. "Estudio CFD de la resonancia en la cámara de combustión de Motores Diesel HDI", Universitat Politecnica de Valencia, 2012

Publicación

<1 %

259

Silvia Marzal Romeu. "Concepción e integración de arquitecturas y protocolos de comunicación dentro de sistemas de supervisión y control de microrredes inteligentes", Universitat Politecnica de Valencia, 2019

Publicación

<1 %

260

agenda.pucp.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

261

agrociencia-colpos.org

Fuente de Internet

<1 %

262

documents.mx

Fuente de Internet

<1 %

263 dpicuantico.com
Fuente de Internet

<1 %

264 examplum.com
Fuente de Internet

<1 %

265 fr.slideshare.net
Fuente de Internet

<1 %

266 google.redalyc.org
Fuente de Internet

<1 %

267 honduras.takingitglobal.org
Fuente de Internet

<1 %

268 idus.us.es
Fuente de Internet

<1 %

269 ilo.law.cornell.edu
Fuente de Internet

<1 %

270 jespk.net
Fuente de Internet

<1 %

271 journalsajsse.com
Fuente de Internet

<1 %

272 laccei.org
Fuente de Internet

<1 %

273 noticiascd.mx
Fuente de Internet

<1 %

274	ojs.uniquindio.edu.co Fuente de Internet	<1 %
275	polodelconocimiento.com Fuente de Internet	<1 %
276	pyme3.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
277	repositorio.unajma.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
278	repository.unilibre.edu.co Fuente de Internet	<1 %
279	research.unir.net Fuente de Internet	<1 %
280	researchwith.njit.edu Fuente de Internet	<1 %
281	revistas.itm.edu.co Fuente de Internet	<1 %
282	revistas.unjbg.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
283	revistas.unlp.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
284	revistas.upr.edu Fuente de Internet	<1 %
285	sectoreducativoblog.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %

286	wanadoo.comunae.com Fuente de Internet	<1 %
287	webs.ucm.es Fuente de Internet	<1 %
288	wiki2.org Fuente de Internet	<1 %
289	www.acaciatec.com Fuente de Internet	<1 %
290	www.cantabriaeuropa.org Fuente de Internet	<1 %
291	www.cmd.gov.ar Fuente de Internet	<1 %
292	www.cocinarium.com Fuente de Internet	<1 %
293	www.emerald.com Fuente de Internet	<1 %
294	www.ey.com Fuente de Internet	<1 %
295	www.hopkinsallchildrens.org Fuente de Internet	<1 %
296	www.iade.org.ar Fuente de Internet	<1 %
297	www.journaltocs.ac.uk Fuente de Internet	<1 %

298	www.liferay.com Fuente de Internet	<1 %
299	www.nadainportante.org Fuente de Internet	<1 %
300	www.oalib.com Fuente de Internet	<1 %
301	www.odoo.com Fuente de Internet	<1 %
302	www.paradavisual.com Fuente de Internet	<1 %
303	www.portalcomunicacion.com Fuente de Internet	<1 %
304	www.revistaespacios.com Fuente de Internet	<1 %
305	www.southcentre.int Fuente de Internet	<1 %
306	www.spanishdict.com Fuente de Internet	<1 %
307	www.ti.usc.es Fuente de Internet	<1 %
308	www.ucm.es Fuente de Internet	<1 %
309	www.voanoticias.com Fuente de Internet	<1 %

310

zaguan.unizar.es

Fuente de Internet

<1 %

311

Maria Fernanda Diaz Delgado. "Modelo multidimensional para la construcción y desarrollo de la capacidad de innovación abierta en pymes.", Universitat Politecnica de Valencia, 2023

Publicación

<1 %

312

Manuela Escobar-Sierra, Luis-Augusto Lara-Valencia, Pilar ValenciaDeLara. " 'Step-by-step' method to conduct applied research in organizational engineering and business management () ", Culture and Education, 2021

Publicación

<1 %

313

Otto Regalado Pezúa, Carlos Alberto Guerrero Medina, Raúl Francisco Montalvo Corzo. "Una aplicación de la teoría del comportamiento planificado al segmento masculino latinoamericano de productos de cuidado personal", Revista EAN, 2017

Publicación

<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado