

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**



**IMPACTO DE MEDIOS DE PAGO DIGITALES EN LA GESTIÓN  
COMERCIAL DE LOS COMERCIANTES DEL COMPLEJO  
COMERCIAL Y RESIDENCIAL UNICACHI S.A., COMAS, LIMA, 2023**

**TESIS**

**Presentada por:**

**Bach. Ana María Gonzales Farfán**

**ORCID: 0000-0001-6076-8335**

**Asesor:**

**Dra. Norma Constanza Velásquez Rodríguez**

**ORCID: 0000-0002-8877-6705**

**Para obtener el grado académico de:**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TACNA – PERÚ**

**2024**



**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**



**IMPACTO DE MEDIOS DE PAGO DIGITALES EN LA GESTIÓN  
COMERCIAL DE LOS COMERCIANTES DEL COMPLEJO  
COMERCIAL Y RESIDENCIAL UNICACHI S.A., COMAS, LIMA, 2023**

**TESIS**

**Presentada por:**

**Bach. Ana María Gonzales Farfán**

**ORCID: 0000-0001-6076-8335**

**Asesor:**

**Dra. Norma Constanza Velásquez Rodríguez**

**ORCID: 0000-0002-8877-6705**

**Para obtener el grado académico de:**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TACNA – PERÚ**

**2024**

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**Tesis**

**IMPACTO DE MEDIOS DE PAGO DIGITALES EN LA GESTIÓN  
COMERCIAL DE LOS COMERCIANTES DEL COMPLEJO  
COMERCIAL Y RESIDENCIAL UNICACHI S.A., COMAS, LIMA, 2023**

Presentada por:

Bach. Ana María Gonzales Farfán

Tesis sustentada y aprobada el **27 de diciembre de 2024**; ante el siguiente jurado  
examinador

**PRESIDENTE:** Dr. Sam Michael ESPINOZA VIDAURRE

**SECRETARIO:** Dra. Juana Del Carmen BEDOYA CHANOVE

**VOCAL:** Mag. Julio Francisco GÁRATE DELGADO

**ASESOR:** Dra. Norma Constanza VELÁSQUEZ RODRÍGUEZ

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, **Ana María Gonzales Farfán**, en calidad de **EGRESADA** de la **MAESTRÍA** en **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificado (a) con **DNI 43834307**.

Soy autor (a) de la tesis titulada:

Impacto de medios de pago digitales en la gestión comercial de los Comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A., Comas, Lima, 2023, con asesora: Dra. Norma Constanza Velásquez Rodríguez.

### DECLARO BAJO JURAMENTO

Ser la única autora del texto entregado para obtener el grado académico de Maestro en Administración y Dirección de Empresas y que tal texto no ha sido entregado ni total ni parcialmente para obtención de un grado académico en ninguna otra universidad o instituto, ni ha sido publicado anteriormente para cualquier otro fin.

Así mismo, declaro no haber trasgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual.

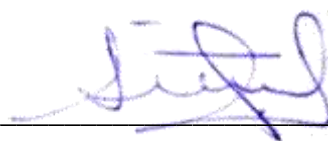
Declaro, que después de la revisión de la tesis con el software Turnitin se declara 19% de similitud, además que el archivo entregado en formato PDF corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo.

Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedora (a) de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o invento.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Tacna, 27 de diciembre de 2024.



---

Ana María Gonzales Farfán

DNI 43834307

**DEDICATORIA**

A mi hijo, quien es el motor que mueve mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi esposo, por todo su amor, apoyo e impulso a continuar, y a toda mi familia, que me apoyaron en esta etapa.



## INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTOS	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VI
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
ÍNDICE DE APÉNDICES	XIII
RESUMEN.	XIV
ABSTRACT.	XVI
INTRODUCCIÓN	17
CAPÍTULO I	20
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	29
1.2.1 Interrogante principal	29
1.2.2 Interrogantes secundarias	30
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	30
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	37
1.4.1 Objetivo general	37
1.4.2 Objetivos específicos	37
CAPÍTULO II	38
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	38
2.2 BASES TEÓRICAS	49
2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	143
CAPÍTULO III	147
3.1 HIPÓTESIS	147
3.1.1 Hipótesis general	147
3.1.2 Hipótesis específicas	147
3.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	149
3.2.1 Identificación de la variable(s) independiente(s)	150
3.2.2 Identificación de la variable dependiente	151

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN	151
3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	151
3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	152
3.6 ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	152
3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA	152
3.7.1 Unidad de estudio	152
3.7.2 Población	153
3.7.3 Muestra	153
3.8 PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	154
3.8.1 Procedimiento	154
3.8.2 Técnicas	155
3.8.3 Instrumentos	155
CAPÍTULO IV	157
4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	157
4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	161
4.3 RESULTADOS	163
4.4 PRUEBA ESTADÍSTICA	222
4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	237
4.6 DISCUSIÓN DE RESULTADOS	241
CONCLUSIONES	255
RECOMENDACIONES	262
REFERENCIAS	268
APÉNDICE	315
- Matriz de consistencia del informe final de tesis	315
- Instrumentos utilizados	316
- Matriz de datos	327

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Venta tradicional vs. Venta consultiva .....	75
Tabla 2 Componentes que conforman el concepto CRM .....	80
Tabla 3 Ranking del mercado mundial de pagos digitales.....	89
Tabla 4 Valor de los pagos digitales, realizado y proyectado, en países seleccionados (miles de millones de USD).....	90
Tabla 5 Innovaciones que han transformado el sistema de pagos.....	94
Tabla 6 Riesgos en las transacciones de pagos digitales.....	103
Tabla 7 Revisión de la investigación en tecnología de pagos móviles en el contexto de los comerciantes. ....	134
Tabla 8 Operacionalización de variables: Variable Independiente .....	153
Tabla 9 Operacionalización de variables: Variable Dependiente .....	154
Tabla 10 Dimensiones e indicadores de la variable independiente: Medios de pago digitales.....	155
Tabla 11 Dimensiones e indicadores de la variable dependiente: Gestión Comercial....	156
Tabla 12 Distribución de la muestra .....	160
Tabla 13 Instrumento: Cuestionario para medición de la variable X: Medios de Pago digitales.....	163
Tabla 14: Cuestionario para medición de la variable Y: Gestión Comercial.....	164
Tabla 15 Desarrollo de encuestas.....	165
Tabla 16 Género.....	172
Tabla 17 Edad .....	174
Tabla 18 ¿Alguno de sus padres tenía negocio en algún momento?.....	176
Tabla 19 Nivel de educación.....	178
Tabla 20 Zona .....	180
Tabla 21 ¿Qué medios de pago acepta?.....	182
Tabla 22 ¿Hace cuánto tiempo acepta estos medios de pago alternativos al efectivo?...	185
Tabla 23 A nombre de quién están la(s) cuenta(s) del medio de pago que reciben en el negocio.....	188

Tabla 24 Tiene los equipos necesarios para usar y verificar los pagos realizados por los clientes (POS y teléfono) .....	190
Tabla 25 Qué tan bueno es el acceso al internet en la zona para recibir verificar y aceptar otros medios pagos.....	192
Tabla 26 Tiene la intención de usar otro medio de pago adicional en algún momento ..	194
Tabla 27 ¿Qué tanto confía en recibir pagos por yape, plin, transferencias y tarjetas de crédito o débito?.....	196
Tabla 28 ¿Qué tan fácil aprender a usar otros medios de pago digitales (yape, plin transferencia o tarjeta) para usted?.....	199
Tabla 29 Está claro para usted cómo interactuar con los diversos medios de pago digitales .....	201
Tabla 30 ¿Qué tan fácil de usar considera los medios de pago digitales? .....	203
Tabla 31 ¿Qué tan hábil se considera en el uso de medios de pago digitales? .....	205
Tabla 32 ¿Cree que ahora tiene el conocimiento necesario para usar los diversos medios de pago digitales sin ningún inconveniente?.....	207
Tabla 33 Las personas que son importantes para mí, pensaban que debía usar otros medios de pago .....	209
Tabla 34 Las personas que influyen mi toma de decisiones pensaban que debía usar otros medios de pago y por eso lo implemente .....	211
Tabla 35 Las personas cuyas opiniones valoro pensaban que debía usar otros medios de pago.....	213
Tabla 36 Las personas que me rodean (amigos, familia, compañeros) usan otros medios de pago.....	215
Tabla 37 Puedo obtener ayuda de otros cuando tenga dificultades para usar los otros medios de pago .....	217
Tabla 38 Acepto otros medios de pago sin inconvenientes .....	219
Tabla 39 Prefiero perder una venta cuando el monto a vender por otros medios de pago es muy bajo .....	221
Tabla 40 Del promedio de ventas con otros medios de pago que tanto le permite pagar los gastos .....	224

Tabla 41 La cantidad de operaciones que acepto con otros medios de pago son iguales que con las operaciones en efectivo.....	226
Tabla 42 Las ganancias de mi negocio han mejorado desde que acepto otros medios de pago.....	229
Tabla 43 ¿Su negocio cuenta con algún tipo de merchandising visual a la vista que indique que acepta otros medios de pago además del efectivo? .....	231
Tabla 44 Aprovechando que los clientes pagan a través de billeteras electrónicas obtiene Ud. El nombre y/o número de teléfono del cliente .....	234
Tabla 45 ¿Ha implementado alguna base de datos para ofertar sus productos? .....	236
Tabla 46 Estadísticas de fiabilidad.....	238
Tabla 47 Pruebas de normalidad.....	241
Tabla 48 Correlación de Spearman entre variable dependiente y variable independiente .....	246
Tabla 49 Correlación de Spearman entre dimensión de uso y variable dependiente .....	248
Tabla 50 Correlación de Spearman entre dimensión de Acceso y variable dependiente	249
Tabla 51 Correlación de Spearman entre dimensión de Limitantes y facilitadores y variable dependiente .....	250
Tabla 52 Correlación de Spearman entre dimensión de Gestión del conocimiento y variable dependiente .....	251
Tabla 53 Prueba de KMO y Bartlett .....	252

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Evolución histórica del dinero y los medios de pago .....	52
Figura 2 El paso de la banca tradicional a la banca digital .....	53
Figura 3 Plano de ubicación.....	62
Figura 4 Distribución de zonas de Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A .....	63
Figura 5 Modelo de ventas tradicionales .....	69
Figura 6 Enfoque Método de ventas SPIN.....	71
Figura 7 Enfoque del Método de ventas AIDA .....	72
Figura 8 Proceso de venta consultiva.....	74
Figura 9 Ciclo del Marketing relacional (IDIP).....	77
Figura 10 Acciones del CEM.....	82
Figura 12 Crecimiento del gasto en transformación digital a nivel mundial por sector, antes y después de COVID-19 .....	92
Figura 13 Los desafíos de adoptar una estrategia digital en los sistemas bancarios heredados .....	105
Figura 14 ¿Cómo están pagando los peruanos en el 2022? .....	112
Figura 15: Medios de pago distintos al efectivo, cajeros y banca virtual número de operaciones en moneda nacional (Miles).....	114
Figura 16 El futuro de la banca: Predicciones y tendencias en un mundo digital.....	116
Figura 18 Impulsores Clave De La Transformación Digital En La Banca .....	117
Figura 19 Impacto de la digitalización en la experiencia y satisfacción del cliente .....	118
Figura 17: Diagrama del modelo TAM.....	122
Figura 21 Modelo UTATA .....	125
Figura 20 Modelo de adopción de tecnología propuesto basado en relaciones establecidas por hipótesis de investigaciones anteriores.....	133
Figura 11 La Espiral de conocimiento en el proceso de creación de conocimiento .. <b>¡Error!</b> <b>Marcador no definido.</b>	
Figura 22 Modelo UTAUT adaptado .....	137
Figura 22 Dimensiones de la Inclusión Financiera.....	143
Figura 23: Género .....	173

Figura 24: Edad.....	175
Figura 25: ¿Alguno de sus padres tenía negocio en algún momento? .....	177
Figura 26: Nivel de instrucción.....	179
Figura 27: Zona.....	181
Figura 28: ¿Qué medios de pago acepta?.....	184
Figura 29: ¿Hace cuánto tiempo acepta medios de pago alternativos al efectivo? .....	187
Figura 30: Las cuentas se encuentran a nombre de.....	189
Figura 31: Los equipos con los que cuenta (celular, POS) son suficientes.....	191
Figura 32: Acceso a Internet .....	193
Figura 33: Tiene la intención de usar otro medio de pago adicional en algún momento	195
Figura 34: ¿Qué tanto confía en recibir pagos por yape, plin, transferencias y tarjetas de crédito o débito?.....	198
Figura 35: ¿Qué tan fácil aprender a usar otros medios de pago digitales (yape, plin transferencia o tarjeta) para usted?.....	200
Figura 36: Está claro para usted cómo interactuar con los diversos medios de pago digitales.....	202
Figura 37: ¿Qué tan fácil de usar considera los medios de pago digitales? .....	204
Figura 38: ¿Qué tan hábil se considera en el uso de medios de pago digitales? .....	206
Figura 39: ¿Cree que ahora tiene el conocimiento necesario para usar los diversos medios de pago digitales sin ningún inconveniente?.....	208
Figura 40: Las personas que son importantes para mí, pensaban que debía usar otros medios de pago .....	210
Figura 41: Las personas que influyen mi toma de decisiones pensaban que debía usar otros medios de pago y por eso lo implemente .....	212
Figura 42: Las personas cuyas opiniones valoro pensaban que debía usar otros medios de pago.....	214
Figura 43: Las personas que me rodean (amigos, familia, compañeros) usan otros medios de pago.....	216
Figura 44: Puedo obtener ayuda de otros cuando tenga dificultades para usar los otros medios de pago .....	218
Figura 45: Acepto otros medios de pago sin inconvenientes .....	220
Figura 46: Prefiere perder una venta cuando el monto a vender por otros medios de pago	

es muy bajo .....	223
Figura 47: Del promedio de ventas con otros medios de pago que tanto le permite pagar los gastos.....	225
Figura 48: La cantidad de operaciones que acepto con otros medios de pago son iguales que con las operaciones en efectivo.....	228
Figura 49: Las ganancias de mi negocio han mejorado desde que acepto otros medios de pago.....	230
Figura 50: ¿Su negocio cuenta con algún tipo de merchandising visual a la vista que indique que acepta otros medios de pago además del efectivo? .....	233
Figura 51: Aprovechando que los clientes pagan a través de billeteras electrónicas obtiene Ud. El nombre y/o número de teléfono del cliente .....	235
Figura 52: ¿Ha implementado alguna base de datos para ofertar sus productos?.....	237
Figura 53: Gráfico Q-Q normal de Medios de Pago Digitales.....	242
Figura 54: Gráfico Q-Q normal sin tendencia de Medios de Pago Digitales.....	243
Figura 55: Gráfico Q-Q normal de Gestión Comercial.....	244
Figura 56: Gráfico Q-Q normal sin tendencia de Gestión Comercial.....	245
Figura 57: Diagrama de dispersión de Gestión Comercial por Medios de Pago Digitales .....	247



**INDICE DE APÉNDICES**

Matriz de consistencia del informe final de tesis	371
Instrumentos utilizados	372
Matriz de datos	383

## RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo definir el impacto de los pagos digitales en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A., en Comas, Lima 2023. El tipo de investigación fue básica cuantitativa, con un diseño no experimental, descriptivo y correlacional; la población estuvo conformada por 475 comerciantes y se trabajó con una muestra de 150, utilizando la encuesta como técnica de recolección de datos. Se aplicaron 2 cuestionarios, el primero en base a 14 preguntas para la variable de medios de pago digitales, y el segundo en base a 10 preguntas para la variable de gestión comercial. Los resultados indicaron que: 1) Existió una **intención** creciente de uso de medios de pago digitales, especialmente entre los comerciantes de la zona de húmedos en nave, aunque en sectores como la verduras la adopción es más limitada. 2) El **acceso** a medios de pago digitales es variable, habiendo mejorado, gracias a iniciativas de interoperabilidad entre Yape y Plin, así como la introducción de nuevos competidores como "Qulqui". 3) Los **aspectos limitantes**, como el *merchandising visual* y la percepción del comerciante sobre el impacto en las ventas, coexisten con factores facilitadores como las campañas promocionales y la interoperabilidad entre plataformas. 4) La **gestión del conocimiento** desempeñó un papel crucial en la adaptación y utilización efectiva de los medios de pago digitales. Aunque las opiniones sobre el impacto directo de los medios de pago digitales en las ventas fueron mixtas, reconocieron su importancia como una herramienta complementaria en la gestión comercial. En conclusión, se estableció una fuerte correlación positiva y significativa entre la adopción de medios de pago digitales y la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. en Comas, Lima, 2023.

***Palabras clave:*** Gestión Empresarial, Emprendedor, Medios de pago digitales, Billetera electrónica, Yape, Plin, Agora.

## ABSTRACT

The objective of this research was to define the impact of digital payments on the commercial management of merchants at the Unicachi S.A. Commercial and Residential Complex, in Comas, Lima 2023. The type of research was basic quantitative, with a non-experimental, descriptive and correlational design; The population consisted of 475 merchants and a sample of 150 was worked with, using the survey as a data collection technique. Two questionnaires were applied, one questionnaire was developed based on 14 questions for the payment method variable, and the second based on 10 questions for the commercial management variable. The results indicated that: 1) There was a growing intention to use digital payment methods, especially among merchants in the wet area in warehouses, although in sectors such as the vegetable area the adoption is more limited. 2) Access to digital payment methods is variable, but generally improved thanks to interoperability initiatives between Yape and Plin, as well as the introduction of new competitors such as "Qulqui". 3) Limiting aspects, such as visual *merchandising* and merchant perception of the impact on sales, coexist with facilitating factors such as promotional campaigns and interoperability between platforms. 4) Knowledge management played a crucial role in the effective adaptation and utilization of digital payment methods. Although opinions on its direct impact on sales were mixed, its importance as a complementary tool in commercial management was recognized. In conclusion, a strong positive and significant correlation was established between the adoption of digital payment methods and the commercial management of merchants at the Unicachi S.A. Commercial and Residential Complex in Comas, Lima, 2023.

*Keywords:* Business Management, Entrepreneur, Digital payment methods, Electronic wallet, Yape, Plin, Agora

## INTRODUCCIÓN

El dinero y el comercio evolucionan constantemente creando oportunidades a través de la implementación de la innovación y la tecnología, aceleradas por la cuarentena de la COVID 19, impulsando la inclusión financiera, a través del uso de formas de pago sin contacto, que incluyen la transformación de terminales de pago (POS), transferencias, billeteras electrónicas, uso de monedas electrónicas, los Sistemas de Pagos y de Liquidación de Valores, además de la Ley Peruana de Dinero Electrónico, generando una aceleración del 66% al 75% en el uso de la bancarización digital (BCRP, 2021). Esto permitió a miles de emprendedores empezar a aceptar al menos un medio de pago digital. Sin embargo, persisten barreras en el sistema financiero, ya que gran parte de la población peruana aún prefiere utilizar dinero en efectivo debido a tradiciones arraigadas (Florez, 2022). La brecha digital y la falta de educación financiera no permiten que la inclusión financiera digital sea imparcial y descentralizada.

Por otro lado, el cambio del comportamiento del consumidor, que hace compras más inteligentes, comparando precios, esperando ofertas y buscando comentarios y experiencias, genera problemas tecnológicos y de aprendizaje, en las barreras adaptativas generacionales del comercio minorista y emprendedores. Estos factores influyen en la aceptación, adaptación y empleabilidad de los medios digitales de pago. Por lo tanto, esta investigación se centra en cómo los emprendedores y comerciantes de los principales centros de abastos han integrado estos cambios, utilizando medios digitales para facilitar la vida de sus clientes, no perder oportunidades de negocio e incrementar sus ventas. Estos medios incluyen pagos con tarjeta a través de POS, billeteras electrónicas como Yape, tunki, Lukita, Plin y BIM, y tarjetas de débito recargables como Agora y transferencias bancarias.

El propósito de esta investigación es investigar el impacto de los medios de pago digitales en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A., situado en Comas, Lima, durante el año 2023. Buscando determinar cómo el uso, adopción y aceptación de medios de pago digitales, en cualquiera de sus variantes y opciones (POS, transferencias, billeteras electrónicas y otros sistemas de pago electrónicos), impacta en la gestión comercial; además de identificar las barreras y facilitadores para la aceptación de los medios de pago digitales, evaluando el impacto que estos producen en el incremento de las ventas. Esto proporcionará una comprensión detallada y contextualizada de la situación actual del mercado y de las posibles estrategias para mejorar la inclusión financiera y el uso de medios de pago digitales en este entorno comercial específico.

La estructura de este estudio se articula en cuatro capítulos:

CAPÍTULO I, presenta la introducción y el planteamiento del problema. Proporcionando un panorama general de la investigación, destacando la importancia del estudio y proporcionando antecedentes suficientes para que el lector comprenda el contexto. Se formulan las razones y motivaciones subyacentes a la investigación, identificando las incógnitas que se abordarán. Además, se define el problema de investigación y se establecen los objetivos específicos y generales.

CAPÍTULO II, aborda el marco teórico y los antecedentes de la investigación; exponiendo el fundamento racional del estudio, revisando trabajos previos y teorías relacionadas con los medios de pago digitales y la gestión comercial. Se proporcionan definiciones claras y precisas de los términos y conceptos clave utilizados en la investigación. También se consideran modelos específicos aplicables a cada variable en cuestión, estructurando así la investigación de manera óptima.

CAPÍTULO III, describe la metodología empleada en el estudio. Detallando el diseño no experimental, descriptivo y correlacional de la investigación;

especifica, además, los parámetros de la población, compuesta por 475 comerciantes, con una muestra de 150 comerciantes. Se describen los cuestionarios utilizados para las variables de medios de pago y gestión comercial. Asimismo, se explican los procedimientos de recolección y análisis de datos, así como las técnicas estadísticas empleadas para validar los resultados.

CAPÍTULO IV, presenta los resultados y la discusión; exponiendo los hallazgos de la investigación, destacando las principales tendencias y correlaciones observadas. Se interpretan los resultados en el contexto de los antecedentes teóricos, comparándolos con estudios previos y discutiendo su relevancia. Finalmente, se resumen las principales conclusiones del estudio, estableciendo la relación entre la adopción de medios de pago digitales y la gestión comercial.

Obteniendo como conclusión que, existe una fuerte correlación positiva y significativa entre la adopción de medios de pago digitales y la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. en Comas, Lima, en 2023.



## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

En el presente capítulo detallaremos la problemática de la investigación, formularemos el problema, justificando la necesidad de desarrollar la presente investigación, por ello se proponen las interrogantes a resolver durante el trabajo y los objetivos.

### **1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A finales de los noventas, inicio la introducción de los pagos móviles, pronosticando su rápida penetración en los mercados, reemplazando al dinero en efectivo y alterando la forma en que se realizan las transacciones (Magnier-Watanabe, 2014). A pesar de que, la cantidad de teléfonos móviles se ha aumentado en más del 80% desde 2014 y se considera la transformación más rápida e impactante de la historia, los pagos móviles siguen siendo incipientes en la mayoría de las naciones, independientemente del nivel de desarrollo del país; con las excepciones de China y Kenia (Jack y Suri, 2011; Statista, 2018). Por ejemplo, en Estados Unidos, sólo el 15% de la población utiliza pagos móviles, a pesar de ser uno de los países con el uso más extendido de teléfonos inteligentes y transacciones electrónicas a nivel mundial (Repace y Roy, 2018).

Los estudios de investigación existentes se enfocan principalmente en la perspectiva del consumidor, dando como resultado un énfasis relativamente limitado en el punto de vista del comerciante, a pesar de la naturaleza interdependiente de sus roles en la adopción de la tecnología de pago móvil en el punto de venta (Pisani y Moormann, 2018; Dahlberg et al, 2008). Las distintas partes interesadas poseen perspectivas distintas; por ejemplo, los comerciantes pueden experimentar beneficios como la reducción de costos y una mayor agilidad en el punto de venta, pero también perciben ciertos riesgos durante el proceso de transacción, además de desafíos relacionados con la capacitación y el uso de la tecnología, así como una posible resistencia al cambio entre su base de clientes (Frolick y Chen, 2004; Yang Li, 2018; Chhonker et al., 2018). Además, el proceso de toma de decisiones está influenciado por factores tanto intrínsecos como extrínsecos, que en última instancia afectan al negocio.

A nivel nacional, de acuerdo con la Ley Marco de Licencias de Funcionamiento N°28976, publicada en el diario oficial El Peruano el 5 de febrero de 2007, un mercado se define como un lugar o centro de suministro o comercialización de diversos productos, comercializados en pequeños puestos de venta mayoristas o minoristas. (El Peruano, (2007), p. 339160) Asimismo, el Ministerio de la Producción afirma que la promoción y el fomento de las ventas en los mercados desempeñan un papel importante en el sistema de suministro de productos alimenticios y de primera necesidad a los hogares del Perú. (Ministerio de la Producción; 2016) Estos mercados contribuyen de manera significativa a la generación de empleo e ingresos de la población. No obstante, este sector se ve afectado por la ausencia de políticas sostenidas de promoción para mejorar su competitividad, lo que se refleja en la falta de provisión de bienes públicos.

Respecto a los medios de pago digitales, para la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF), los pagos realizados con tarjetas de débito, tarjetas de crédito, pagos por internet y a través de celulares, así como el dinero electrónico utilizado por las billeteras electrónicas, son considerados medios de pago electrónicos (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016). El crecimiento de los pagos digitales entre 2019 y 2021 implicó que el número de transferencias vía billeteras, respecto del total de pagos minoristas, pasara del 2% al 25%, y de las transferencias inmediatas del 0,5% al 3%, respectivamente (BCRP, 2022). Simultáneamente, se ha evidenciado una expansión significativa de la inclusión financiera hasta 2021, pues el 46,6% de la población aún carece de cuentas bancarias u otros vínculos con el sistema financiero, siendo los altos costos, los bajos ingresos y la desconfianza en el sistema financiero las principales razones para no abrir una cuenta bancaria (Global Findex, 2017).

**A nivel local**, los mercados, son asociaciones de comerciantes de distintas generaciones que en su mayoría gestionan su negocio de manera empírica, sin estudios ni especializaciones, y que han aprendido a competir adaptando sus organizaciones a los cambios de mercado, dejando en herencia negocio familiar a sus hijos, quienes, en algunos casos, se han especializado

para mejorar la gestión comercial, y que , son los que impulsan la aceleración de la adopción de nuevas tendencias del mercado, adaptando los negocios, a los cambios de comportamiento del consumidor, así como a la evolución que exigen los cambios repentinos como la COVID-19.

La COVID 19 ha sido el acentuador del cambio del comportamiento de compra orientado a la reducción del contacto físico, motivando la exigencia del uso de medios de pago electrónico y sin contacto, tanto para clientes como para comerciantes, emprendedores y negocios que se mantuvieron o surgieron a raíz de la pandemia, obligando a aceptar medios de pago distinta al efectivo, (Flórez, 2002; BCRP, 2021) acelerando la inclusión financiera a partir del Decreto Supremo N° 044-2020-PCM: que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19 (El Peruano, 2020), que no sólo cerró mercados y quebró grandes empresas, sino que obligó, a todos, a adaptarse a esta nueva normalidad. (Flórez, 2002; BCRP, 2021).

Es aquí, donde la brecha digital, o desigualdad en el acceso, uso o impacto de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) entre grupos sociales (Cruz Roja, 2021) así como la brecha generacional, el NSE y actividad económica a la que se dedican, no sólo influye en el comportamiento y relación y uso de la tecnología, al momento de optar por usar medios de pago diferentes al efectivo, repercuten en la toma de decisiones financieras, que se ven influidas, por los estilos de vida, el nivel de ingresos y la confianza en el sistema financiero por los elevados costos que éstos implican, potenciales riesgos tecnológicos, estafas, robos de equipos e información financiera, errores y problemas con las aplicaciones, equipos antiguos, líneas sin cobertura a internet, el riesgo de bajos ingresos que perciben que puedan llegar a tener los comerciantes, lo que hace que el uso de medios de pago digitales tenga una barrera de entrada mucho más elevada y complicada en cualquier mercado. Por lo que los principales síntomas del problema encontrados en los mercados locales son **la resistencia al cambio y la falta de conocimiento sobre los beneficios de los medios de pago digitales**, a raíz de la **falta de educación**

**financiera, la desconfianza en el sistema financiero, y la falta de infraestructura tecnológica adecuada.** A corto o mediano plazo, esta baja adopción de medios de pago digitales, limita el crecimiento de las ventas y la eficiencia en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, [INEI], 2020).

El presente estudio adquiere relevancia al explorar motivaciones y nivel de aceptación de medios de pago digital en entornos caracterizados por una amplia variedad de emprendedores, buscando comprender la adopción e impacto de medios de pago digital en el desempeño comercial. Por lo que se seleccionó un entorno que incluye una muestra heterogénea de comerciantes con variabilidad en conocimientos digitales, diferencias generacionales y diversidad de rubros económicos. En este contexto, los mercados de abastos tradicionales se identifican como un espacio propicio para la investigación, al concentrar una amplia variedad de actores comerciales con características y comportamientos diferenciados

Considerando que, los mercados tradicionales desempeñan un rol fundamental como epicentros económicos, políticos y urbanos, enfrentando desafíos significativos relacionados con la disminución en la afluencia de clientes y la reducción de las ventas de productos y servicios, la problemática no sólo se atribuye a la contracción del mercado derivada de la recesión económica, sino también al cambio en el comportamiento del consumidor, la llegada de nuevos modelos de negocio y la creciente adopción de tecnologías orientadas a optimizar las ventas. Cabe resaltar que, los mercados de abastos no son únicamente circuitos cerrados en una localización geográfica específica, sino que, por el contrario, están conectados a un amplio canal de distribución de mercadería que ofrece precios accesibles para consumidores de diversos segmentos socioeconómicos, particularmente de los niveles C y D, que representan una clientela principal a nivel regional. Este tipo de interacción fomenta relaciones de confianza y proximidad, propias de las dinámicas comerciales de estos mercados, en las que prácticas como el regateo y la

negociación son habituales. Estas características contrastan marcadamente con los canales de comercio moderno, como supermercados y tiendas de conveniencia, que emplean precios fijos y estandarizados en sus productos o servicios (Delgadillo, 2016).

Actualmente, la mayoría de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A., acepta pagos a través de medios electrónicos. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, la inclusión financiera en el Perú enfrenta una problemática significativa: gran parte de la población continua utilizando efectivo como principal método de pago, debido a que el uso de billetes y monedas se encuentra firmemente enraizado en la tradición cultural del país. (Flórez, 2002, p. 9) Este escenario genera una brecha considerable, originada por el analfabetismo digital y a la carencia de educación financiera, factores que obstaculizan una inclusión financiera digital equitativa y descentralizada. (BCRP, 2021, p. 15) A esto se suma el acelerado avance tecnológico. Factores que complican la aceptación, adaptación y uso efectivo de medios de pago digitales, dificultando los esfuerzos del Estado Peruano, que desde 2013 ha articulado distintas estrategias para gestionar la inclusión financiera, Florez (2002), en el informe “Brechas de la Inclusión Financiera en Perú” desarrollado para el INEI, detalla que las principales brechas son:

El nivel de educación, el acceso a Internet y la cobertura del sistema financiero son factores clave para comprender las dinámicas de inclusión financiera, por lo que, se identificaron indicadores limitantes relevantes sobre la principal problemática en la adopción de los medios de pago digitales, tales como: (1) la insuficiente cobertura de servicios de telecomunicaciones a nivel nacional, (2) la falta de acceso a Internet, (3) la persistente desconfianza en el sistema financiero, (4) los hábitos de ahorro y (5) el analfabetismo financiero. Por otro lado, los factores facilitadores incluyen: (1) el acceso a la infraestructura y a los dispositivos de Tecnologías de la Información, y (2) el fomento de la educación financiera y la protección al consumidor. (Florez (2002))

La **inclusión financiera** es un fenómeno complejo y multidimensional que **puede medirse** mediante tres aspectos clave: **acceso, uso y calidad**. El acceso se refiere a la penetración del sistema bancario, a través de la infraestructura adecuada y puntos de contacto (canales) bancarios y no bancarios. Indicadores como el número de cuentas bancarias por cada 1,000 personas, destacan en esta dimensión. El uso comprende el volumen de crédito y depósitos bancarios, mientras que la calidad abarca la disponibilidad de productos y servicios financieros adaptados a las necesidades específicas de los consumidores. (p. 14)

A pesar de los esfuerzos del gobierno y de las instituciones financieras para reducir la brecha financiera persisten diversas barreras. Según Florez (2002), el analfabetismo digital, particularmente entre generaciones mayores como la silenciosa, Baby Boomers y generación X, representan un obstáculo significativo. Estas cohortes carecen de habilidades para emplear las TIC's, que, según la Cruz Roja (2021), incrementan la resistencia al cambio cultural y generacional. Adicionalmente, la falta de capacitación en el uso de medios de pago digitales exacerba la brecha digital, definida como la desigualdad en el acceso y uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) (Frolik y Chen, 2024),

El informe del BCRP (2021) señala que los costos asociados a los servicios financieros, como comisiones por transacciones en terminales POS y algunas billeteras electrónicas, desincentivan la adopción de estas tecnologías. Además, la inseguridad percibida y el temor al fraude limitan la disposición de los comerciantes para implementar medios de pago digitales. Estudios previos confirman que las preocupaciones sobre la seguridad son barreras significativas para la adopción de nuevas tecnologías de pago (Yang & Li, 2018).

La **falta de infraestructura tecnológica** adecuada, como el **acceso limitado a internet y la disponibilidad de dispositivos compatibles**, impide la adopción generalizada de pagos digitales. A pesar del informe del INEI (2021) que señala que la cobertura insuficiente de servicios de telecomunicaciones en áreas rurales y urbanas marginales es una barrera

significativa para la inclusión financiera digital, la infraestructura de algunas construcciones reduce el acceso a Internet, a pesar de la constante instalación de antenas 5g, y fibra óptica.

Aunado a la falta de políticas públicas y regulaciones que promuevan y faciliten la adopción de medios de pago digitales también contribuye a la problemática. Aunque existen iniciativas como la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF), su implementación y alcance a veces son limitados, dejando a muchos comerciantes sin el apoyo necesario para adoptar estas tecnologías (BCRP, 2016).

La inclusión financiera en el Perú inicia con la promulgación de la Ley del Dinero Electrónico el 17 de enero de 2013, para continuar con su respectiva Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) a través de los ministerios de Economía y Finanzas, Desarrollo e Inclusión Social y Educación, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, el Banco de la Nación y el Banco Central de Reserva, quienes inician esfuerzos y estrategias para impulsar la inclusión financiera de manera digital a nivel nacional, a través tres normas principales: a) Decreto Supremo 029-2014-EF: Creación de la "Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera". b) Decreto Supremo 191-2015-EF: Modifica el DS 029-2014-EF y aprueba la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera y c) Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF). (El Peruano, 2013).

A pesar de los avances, persisten deficiencias en la gestión comercial. Muchos negocios tradicionales aún imponen condiciones restrictivas para el uso de medios de pago digitales, como montos mínimos o transferencias de costos al cliente, lo que desincentiva su empleo. Esta investigación analizará hasta qué punto los medios de pago digitales impactan en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Unicachi S.A., con el objetivo de proponer estrategias que impulsen su implementación para mejorar las ventas y la satisfacción del cliente.

Se espera que las instituciones financieras, en colaboración con el gobierno, fortalezcan la infraestructura tecnológica y desarrollen programas de

educación financiera para aumentar la adopción de estas herramientas. Esto no sólo contribuirá a la mejora de la gestión comercial, sino que también fomentará un desarrollo económico más inclusivo (BCRP, 2021).

**La problemática** de la baja adopción de medios de pago digitales en los mercados tradicionales de Perú se ve agravada por diversas causas interrelacionadas ya mencionadas: el analfabetismo digital, la desconfianza en el sistema financiero, la infraestructura tecnológica deficiente, los costos de transacción elevados, la resistencia al cambio, la percepción de inseguridad y fraude, y la falta de políticas públicas y regulaciones efectivas, son todos factores que contribuyen a la reticencia de los comerciantes y consumidores a adoptar estos nuevos métodos de pago.

**A nivel internacional**, la adopción de pagos digitales ha sido desigual, con países como China y Kenia liderando el camino, mientras que, en otros países, incluyendo Perú, la adopción ha sido lenta (Magnier-Watanabe, 2014; Jack y Suri, 2011). **A nivel nacional**, el Perú enfrenta desafíos únicos debido a su diversidad geográfica y socioeconómica, lo que agrava la problemática y dificulta la implementación de soluciones universales.

Entre las **causas** se encuentran el analfabetismo digital que debe ser abordado mediante programas de capacitación, mejorar la infraestructura tecnológica, reducir los costos de transacción, aumentar la confianza en el sistema financiero y promover políticas públicas inclusivas son pasos necesarios para superar estas barreras y lograr una mayor inclusión financiera en Perú.

## **1.2.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### ***1.2.1. Interrogante principal***

¿En qué medida los medios de pago digitales impactan en la gestión comercial de los comerciantes del mercado Unicachi de la Sede de Los Ángeles en Comas, Lima, 2023?



### ***1.2.2. Interrogantes secundarias***

- a) ¿Cómo ha afectado el uso de medios de pago digitales en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. en Comas, Lima, 2023?
- b) ¿Cuál es el nivel de acceso que tienen los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. en Comas, Lima, 2023 a los medios de pago digitales en su gestión comercial?
- c) ¿de qué manera han impactado los aspectos limitantes y facilitadores en el uso de los medios de pago digitales sobre la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. en Comas, Lima, 2023?
- d) ¿En qué medida la gestión del conocimiento impacta en la adopción y uso de los medios de pago digitales en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A., en Comas, Lima, 2023?

## **1.3.JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación está basada en el impacto de los medios de pago digitales sobre la gestión Comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A.; el aceptar pagos con medios digitales puede incrementar las ventas desde un 20% hasta un 30%, por lo que es vital la implementación de medios de pago alternativos al efectivo para incrementar las ingresos y mejorar la competitividad y sostenibilidad financiera, por lo que la presente investigación aplicará diferentes modelos y teorías de gestión comercial así como la aceptación de la tecnología y hacia los medios de pago digitales.

### ***1.3.1. Justificación teórica***

Desde el punto de vista teórico, debido a la corta vigencia de la innovación en medios de pago digitales, haciendo incidencia en billeteras electrónicas, no se han encontrado estudios de los efectos sobre los resultados comerciales, sin embargo, y a pesar de, sólo se han encontrado entrevistas donde especialistas económicos brindan información cuantitativa respecto a uso de

tarjetas de crédito y debido por el uso de POS, demostrado en el incremento de ventas hasta en un 30% por lo que parte del marco teórico respecto a medios de pago digitales se encuentra desarrollada en base a normas legislativas, reportes de avance, artículos e investigaciones del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

Por otro lado, la pandemia de la COVID 19 aceleró el uso de medios de pago digitales entre un 66% (NDP/CNA GRM, 2021) y hasta un 75% (BBVA, 2021). Esto incluye el incremento en la adopción de terminales de pago (POS), transferencias interbancarias, billeteras electrónicas, uso de monedas electrónicas, entre otros. (NDP/CNA GRM, 2021; BBVA, 2021).

La inclusión financiera es un fenómeno complejo y multidimensional que puede ser evaluado a través de tres aspectos clave: 1) Acceso, que engloba la penetración del sistema bancario y no bancario, así como el número de cuentas bancarias per cápita. 2) Uso, referido al volumen de crédito y depósitos bancarios. 3) Calidad, que atiende a la existencia de productos y servicios financieros adaptados a las necesidades de la población.

Con respecto a la implementación de tecnologías de la información en las organizaciones, DeLone y McLean (1992, 2003) propusieron un modelo de éxito para los sistemas de información, el cual consta de seis dimensiones interrelacionadas: calidad del sistema, calidad de la información, uso, satisfacción del usuario, impactos individuales e impactos organizativos. Este modelo ha sido validado empíricamente y se ha demostrado adecuado para analizar el éxito de una iniciativa tecnológica.

Por otro lado, el modelo *Technology Acceptance Model (TAM)*, propuesto por Davis (1989), plantea que el uso de un sistema está determinado por la intención de usarlo, influenciada por la actitud del usuario y la utilidad percibida, afectadas a su vez por la facilidad de uso percibida. (Davis, 1989)

Otros modelos revisados incluyen la Teoría de Difusión de Innovaciones de Rogers (1983, 1995), la Teoría unificada de la aceptación y el uso de la tecnología (UTAUT2) de Venkatesh, Morris y Davis y el Marco TOE (*Technology, organization, Environment*), que consideran factores técnicos,

humanos, organizativos y de gestión para estudiar la implementación y éxito de sistemas de información. (Rogers, 1983, 1995; Tornatzky y Fleischer, 1990).

Así como el modelo UTAUT, desarrollado por Venkatesh et al. (2003) combinó lo que hasta en ese entonces eran los ocho modelos que competían por explicar la adopción de TI en usuarios: modelo de utilización del PC (MPCU); teoría de difusión de innovaciones (IDT); teoría social cognitiva (SCT); teoría de acción razonada (TRA); modelo de aceptación tecnológica (TAM); modelo motivacional (MM); teoría del comportamiento planeado (TPB); y una combinación de TAM y TPB (C-TAM-TPB), en la presente investigación se utilizó el modelo UTAUT de manera empírica, debido a que este modelo ofrece una estructura integral y validada para analizar la aceptación tecnológica; adaptando el instrumento de la UTAUT (Figura N° 21) con constructos que se interpretaron y complementaron en el marco de los fundamentos conceptuales del TAM, la Inclusión financiera y la Teoría del Conocimiento, que conforman el sustento teórico de esta investigación (Figura . El TAM aportó la base conceptual para comprender las percepciones individuales, tales como la utilidad percibida y la facilidad de uso, y como influyen en la intención de adopción tecnológica. Por su parte, la inclusión financiera permite validar el acceso, el uso y la calidad de los medios de pago. Además, la Teoría del Conocimiento permitió abordar cómo los comerciantes adquieren, transfieren y aplican el conocimiento necesario para implementar nuevas tecnologías, como los medios de pago digitales, en sus negocios. Esta perspectiva complementó el análisis al considerar no sólo los factores de adopción tecnológica, sino también las dinámicas de aprendizaje y gestión del conocimiento en el contexto comercial estudiado.

### ***1.3.2. Justificación Ambiental, Social, Económica y científica.***

Desde el punto de vista ambiental, la digitalización de los pagos contribuye a la reducción del uso de papel y otros materiales asociados con el dinero físico, lo que tiene un impacto positivo en la sostenibilidad ambiental.

Desde el punto de vista Social, la adopción de medios de pago digitales mejorara la inclusión financiera, especialmente en comunidades con acceso limitado a servicios bancarios tradicionales. Reduciendo las desigualdades económicas y sociales. Por otro lado, la facilidad y accesibilidad de los pagos digitales permiten a personas de diversas zonas geográficas y socioeconómicas acceder a servicios financieros que antes les eran inaccesibles. Esto incluye no sólo el acceso a cuentas bancarias, sino también a créditos, seguros y otros productos financieros que permiten el desarrollo personal y comunitario. Además, la digitalización de los pagos puede ayudar a reducir la economía informal, promoviendo una mayor formalización de las actividades económicas y, por consiguiente, puede generar mejora en las condiciones laborales y de seguridad social de los colaboradores de los comerciantes formales, lo que a largo plazo generará mayor fidelización por parte del personal.

Desde una perspectiva económica, la implementación de medios de pago digitales dinamiza la economía local, incrementando la eficiencia y reduciendo costos operativos para los comerciantes. (SUNAT, sf). Además, fomenta el flujo de efectivo y aumenta la transparencia en las transacciones, lo que puede beneficiar a los negocios y a los consumidores, sin embargo, los comerciantes pueden no considerarlo así, debido a que el seguimiento de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) genera temor por el incremento en el pago de impuestos entre otros.

Desde una perspectiva científica, la presente investigación contribuye al conocimiento sobre la adopción e impacto de las tecnologías financieras en mercados emergentes. Aporta datos empíricos y análisis rigurosos sobre cómo los medios de pago digitales afectan la gestión comercial de los comerciantes, proporcionando una base sólida para futuras investigaciones en el campo de la tecnología financiera (FINTECH) y la inclusión financiera. La aplicación de

modelos teóricos como el TAM, la teoría del conocimiento junto con las dimensiones sobre inclusión financiera, (Davis, 1989; Rogers, 1983, 1995; Jolliffe, 2002; Florez 2022) ofrece una perspectiva multidimensional que enriquece el entendimiento de los factores que facilitan o limitan la adopción de medios de pago digitales. Esta investigación, por tanto, no sólo tiene implicaciones prácticas, sino también teóricas, ampliando las fronteras del conocimiento en sistemas de información y gestión comercial.

**Utilidad y relevancia.** De acuerdo con los objetivos planteados en la investigación, los resultados servirán de ayuda a la población objeto del estudio pues podremos demostrar cuanto y cómo impacta directamente la implementación de medios digitales en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi SA. (Arango y Hernández, 2018; BCRP, 2021) De esta manera podrán decidir si continuar, retraerse, o incrementar otros medios de pago digitales adicionales para mejorar su gestión comercial y por consiguiente sus ventas. Además, servirá de estudio referencial, para brindar información a entidades financieras, respecto a implementación de diversidad de medios de pago electrónicos, y éstas puedan brindar más o mejores oportunidades a este segmento de mercado, así como también servirá al Estado Peruano, pues brindará información que no sólo brinda estadística respecto a reducción de la brecha de la inclusión financiera, sino que además profundiza en potenciales estrategias para ayudar en su deflación, (Vargas Flórez, 2022; INEI, 2020), finalmente como herramienta para brindar información a las próximas investigaciones del tema de respecto al impacto de los medios de pago digitales respecto a la gestión comercial en comerciantes tradicionales.

Además, servirá de estudio referencial, para brindar información a entidades financieras, respecto a implementación de diversidad de medios de pago electrónicos, y éstas puedan brindar más o mejores oportunidades a este segmento de mercado (BCRP, 2021; INEI, 2020), así como también servirá al Estado Peruano, pues brindará información que no sólo brinda estadística respecto a reducción de la brecha de la inclusión financiera, sino que además

profundiza en potenciales estrategias para ayudar en su disminución (Vargas Flórez, 2022), finalmente como herramienta para brindar información a las próximas investigaciones del tema respecto al impacto de los medios de pago digitales respecto a la gestión comercial en comerciantes tradicionales (Arango y Hernández, 2018).

Tomando en cuenta los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, podemos resaltar los siguientes:

- En términos de infraestructura de comunicaciones, más de la mitad de la población mundial se encuentra ahora conectada y casi la totalidad de la población global reside en áreas con cobertura de red móvil. Se estima que, en 2019, el 96,5% de la población tenía acceso, como mínimo, a una red de tecnología 2G (Unión Internacional de Telecomunicaciones [UIT], 2019).
- La infraestructura básica, como carreteras, tecnologías de la información y la comunicación, saneamiento, energía eléctrica y agua, sigue siendo insuficiente en numerosos países en desarrollo (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2020).
- El 16% de la población mundial carece de acceso a redes de banda ancha móvil (UIT, 2020).
- Los países menos desarrollados poseen un enorme potencial de industrialización en los sectores de alimentos y bebidas (agroindustria) y textiles y prendas de vestir, con buenas perspectivas de generación de empleo sostenido y mayor productividad (Naciones Unidas, 2019).
- En los países en desarrollo, apenas el 30% de la producción agrícola se somete a procesos industriales, mientras que en los países de altos ingresos este porcentaje alcanza el 98%, lo que sugiere una amplia gama de oportunidades para los países en desarrollo en el ámbito de

los agronegocios (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO], 2020).

- Se estima que un tercio de la totalidad de los alimentos producidos (equivalente a 1300 millones de toneladas con un valor aproximado de un billón de dólares) termina descomponiéndose en los contenedores de residuos de los consumidores y minoristas, o deteriorándose debido a un transporte y prácticas de recolección deficientes. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2019)
- La pandemia de COVID-19 ofrece a los países la oportunidad de elaborar planes de recuperación que reviertan las tendencias actuales y modifiquen nuestros patrones de consumo y producción hacia un futuro más sostenible. (Naciones Unidas, 2021)
- Si bien los impactos ambientales más graves en los alimentos se producen en la etapa de producción (agricultura y procesamiento de alimentos), los hogares influyen en dichos impactos a través de sus hábitos y elecciones dietéticas. Esto, en consecuencia, afecta al medio ambiente a través del consumo de energía relacionada con los alimentos y la generación de residuos. (Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático [IPCC], 2019)
- El sector alimentario representa aproximadamente el 30% del consumo total de energía a nivel mundial y un 22% del total de las emisiones de gases de efecto invernadero. (FAO, 2020; IPCC, 2019)

Esta investigación también contribuirá a la consecución de varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. La digitalización de los pagos puede ayudar a reducir la pobreza (ODS 1) al proporcionar acceso a servicios financieros a comunidades desfavorecidas, promover el trabajo decente y el crecimiento económico (ODS 8) al mejorar la eficiencia y transparencia de las transacciones comerciales, y fomentar la

industria, la innovación y la infraestructura (ODS 9) al impulsar el desarrollo de infraestructuras digitales y tecnológicas en el país.

La línea de la presente investigación es Finanzas de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna (EPG) y se utilizará técnicas de investigación especializadas, como principal; la revisión de bibliografía especializada en materia de gestión comercial y medios de pago digitales.

### ***1.3.3. Justificación Metodológica***

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación adoptó un enfoque cuantitativo, caracterizado por el uso de herramientas estructuradas para la recopilación de datos que permitieron analizar relaciones entre las variables con precisión estadística (Sampieri, Collado y Lucio, 2014). Este enfoque, fue seleccionado debido a su capacidad para proporcionar resultados objetivos y replicables, lo que es fundamental para evaluar el impacto de medios de pago digitales en la gestión comercial.

Se utilizaron dos cuestionarios específicos *como* instrumentos de medición para la variable independiente “medios de pago digitales” y otro para la variable dependiente “gestión comercial”, Cada cuestionario incluyó ítems medidos mediante escala de Likert de cinco puntos; que facilita la medición de actitudes percepciones y comportamientos de manera confiable y válida (Allen y Seaman, 2007). Esta escala es ampliamente utilizada en investigaciones cuantitativas por su capacidad de capturar gradientes de opinión y actitudes hacia conceptos abstractos como la intención de uso.

La selección de estos instrumentos se basó en alineación con los objetivos específicos de la investigación, ya que permiten medir las dimensiones clave identificadas en la operacionalización de variables, tales como intención de uso, acceso, limitantes y facilitadores, así como aspectos de la gestión del conocimiento. Para la variable dependiente, se evaluaron indicadores de ventas, *merchandising* y servicio postventa, todos relevantes en el contexto del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A.

El análisis de los datos obtenidos se realizó utilizando el software SPSS, herramienta estadística ampliamente validada en investigaciones académicas



por su capacidad para realizar análisis descriptivos, correlacionales y de regresión con altos estándares de rigurosidad (Field, 2013). Este proceso permitió evaluar la relación entre las variables y validarlas hipótesis planteadas, asegurando la coherencia metodológica y la validez interna del estudio.

#### **1.4.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### ***1.4.1. Objetivo general***

Analizar la influencia de los pagos digitales en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. en Comas Lima 2023.

##### ***1.4.2. Objetivos específicos***

- a) Determinar la influencia de uso de medios de pago digitales en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. en Comas, Lima, 2023
- b) Especificar el acceso de medios de pago digitales y su relación con la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. en Comas, Lima, 2023
- c) Determinar el impacto de los **aspectos limitantes y facilitadores** en el uso de los medios de pago digitales sobre la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. en Comas, Lima, 2023
- d) Especificar el impacto de la gestión del conocimiento en la toma de decisiones sobre el uso de medios de pago digitales, y su influencia en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A., en Comas, Lima, 2023.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En nuestro marco teórico, desarrollamos los antecedentes de la investigación, las bases teóricas de cada una de nuestras variables, considerando modelos de investigación específicos correspondientes a cada una, para poder desarrollar la investigación de la mejor manera, de igual manera, gracias a esta información, pudimos desarrollar el mejor instrumento a utilizar. Además, conocemos las definiciones correctas para nuestra investigación.

### 2.1.ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1.1. *Antecedentes internacionales*

**Tesis a nivel de doctorado.** Campos, W. (2023) Efectos de la cultura organizacional y la gestión del conocimiento en la relación entre capacidades empresariales y nivel empresarial en las micro y pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua, 2020. Universidad Privada de Tacna, Tesis de postgrado, doctoral. Tiene como objetivo analizar los efectos de la cultura organizacional y la gestión del conocimiento en la relación entre capacidades empresariales y nivel empresarial en las micro y pequeñas empresas de servicios de la Región Moquegua. Se planteó como investigación de alcance explicativo, con diseño no experimental transversal correlacional – causal. Se trabajó con una muestra de 133 micro y pequeñas empresas de servicios que operan en la región Moquegua. Para la recolección de datos, se utilizaron tres cuestionarios con escalamiento Likert: el Cuestionario de Capacidades Empresariales (CCE), la Escala de Prácticas de Gestión del Conocimiento (EPGC), y el Cuestionario ¿Cuál es su cultura empresarial? Aparte, se utiliza una guía de observación, el Test de los Sistemas Empresariales R. Como conclusión general, encontró que las capacidades empresariales, moderadas por la cultura organizacional y las

prácticas de gestión del conocimiento, tienen un efecto negativo en el nivel empresarial de las micro y pequeñas empresas de servicios. Asimismo, se encontró que las capacidades empresariales tienen un efecto positivo en el nivel empresarial de las micro y pequeñas empresas de servicios. Por otro lado, la cultura organizacional, en su dimensión solidaridad, se superpone al efecto de las capacidades empresariales en el nivel empresarial. Y las prácticas de gestión del conocimiento se superponen al efecto de las capacidades empresariales en el nivel empresarial.

Ibañez, D. (2018) Factores que influyen en la aceptación de los pagos móviles en la economía; y un nuevo modelo a probar. Universitat Lleida Tesis de Postgrado, doctoral. Su principal objetivo es el conocimiento y comprensión de los pagos móviles a nivel local y mundial. Se determinó una muestra de 50 personas. Los resultados de las correlaciones fueron los siguientes: TAM = 0,74 EVO = 0,74 A la luz de estos resultados vemos una plena coincidencia de resultados, lo cual no hace otra cosa que validar el modelo EVO con el TAM, pero agregando una variable independiente nueva. La conclusión que se deriva es que efectivamente es un negocio muy atractivo, sobre todo si se tiene en cuenta la existencia actual de un monopolio por parte de una sociedad, Transbank, en la que participan todos los bancos del país. Por lo tanto, comercialmente es factible imaginar una implementación exitosa de los PM en el país, ya que en sí es un negocio muy rentable y eso atrae a inversionistas. Finalmente se decidió utilizar esta base por los métodos de investigación utilizados, (Teoría TAM) que utilizamos en parte de nuestra investigación.

Zamudio, A. (2015) Análisis del retorno de la inversión en la gestión comercial de los supermercados en el Perú. Universidad Politécnica de Cataluña. Tesis de Doctorado. Cuyo objetivo relevante para nuestra

investigación es Calcular el retorno de la inversión comercial realizada para cada supermercado, utilizando las métricas no financieras: métricas del mercado, del cliente y del supermercado. Obteniendo como resultado relevante que más del 91% de los encuestados están de acuerdo con que la cuota del mercado se debe a la adecuada gestión comercial de los supermercados en el Perú. Concluyendo que Las métricas no financieras que han mostrado mayor importancia para los 147 *retailers* encuestados, así como las que han obtenido mayor puntaje en la correlación de Pearson, son: valor del cliente (métrica del cliente), penetración de mercado (métrica del mercado) y rotación de inventarios (métrica del supermercado). Lo más relevante de esta investigación para nuestro estudio son las métricas utilizadas para evaluar la gestión comercial, sin embargo, al trabajar nuestra investigación con mercados tradicionales, hay métricas que no podemos evaluar, al no tener información formal ni de primera mano, como lo tienen los canales modernos.

**Tesis a nivel de maestría.** Guerrero, R., (2017) Diseño del proceso de control de indicadores de gestión comercial de IBESA S.A. de Portoviejo, Guayaquil Ecuador, Tesis de Maestría, Universidad de Guayaquil, como objetivo principal de la investigación tuvo el diseñar los índices de gestión comercial para poder evaluar de forma objetiva el desempeño de su fuerza de ventas, a través de los formatos definidos en un manual. La metodología que utilizó fue de tipo cuantitativo que diagnostica la parte comercial de la empresa, mediante la observación y la encuesta al personal toda la parte comercial para conocer la gestión que el vendedor realiza en el día a día cuando sale a visitar a sus clientes. Los resultados se obtuvieron de las veinte y cinco personas que trabajan en la parte comercial de la empresa y una muestra de seiscientos seis clientes de una población total de un mil cuatrocientos clientes que compran los

productos de la empresa Ibesa S.A. donde se concluye que es importante la implementación del control mediante índices de gestión comercial para la fuerza de ventas del canal detallista, en el cual se diseñen formatos de control aplicables a la realidad de la empresa con el fin de medir de manera objetiva el desempeño del personal de una forma cuantificable para que la gerencia pueda tomar las acciones correctivas necesarias en base a una información real y no subjetiva del rendimiento del personal.

Quintero, J. (2017), Análisis correlacional de las variables asociadas a la intención de uso de la banca digital en Colombia a través del modelo UTAUT2, Tesis de Maestría, Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA, el objetivo de la tesis es Analizar la incidencia de las variables del modelo UTAUT2: influencia social, condiciones facilitadoras, hábitos y expectativa de esfuerzo en la intención de uso de la banca digital en Colombia. Utilizando Metodología para un análisis de correlación, usaron un enfoque cuantitativo, mediación numérica y el análisis estadístico. Como resultado se obtuvo que el  $R^2$  de 0,739 indica que el 73.9% de la variación en la variable dependiente (IU) se puede explicar por medio de todas las variables independientes (EE, IS, CF y HB). Por el contrario, el 26.1% restante de la variación se puede explicar por otros factores que no se tuvieron en cuenta en este estudio. Concluyendo sólo la influencia social como factor, no era determinante en el modelo relacionado con la intención de uso. De esta investigación, rescato los constructos y la encuesta utilizada.

Jelen (2016), “Medios de pago digitales móviles: hacia la minimización en el uso del dinero en efectivo en Argentina”. Universidad de San Andrés. Maestría. Metodología: cualitativa y cuantitativa. Los resultados obtenidos mostraron preferencia por el uso de tarjeta de crédito (86%) seguido de efectivo

(65%) y tarjeta de débito (57%) respectivamente, mostrando que los encuestados actualmente utilizan en su mayoría los medios de pago más disponibles y conocidos en el país. Dentro de las demás alternativas de pago disponibles, el campo destacó: Mercadopago (28%) como la siguiente alternativa favorita en métodos de pago, dando índices de confianza en uno de los primeros métodos de pago digitales disponibles en Argentina. Seguido de transferencias bancarias (21%) paypal (14%). Se concluyo que lo más apropiado seria encontrar un medio de intercambio de dinero en uso en la actualidad y que se lo vuelva más fácil, eficiente y ágil de usar. Rescato el marco teórico.

Cordero, C., (2015) “Análisis del uso del dinero electrónico y su impacto como medio de pago en Carapungo, D.M.Q. año 2015”, Universidad Internacional SEK, Tesis de Maestría, cuyo objetivo es Estudiar cuál sería el impacto del uso del dinero electrónico como medio de pago en Carapungo, D.M.Q., Quito, Ecuador en el año 2015. Utilizando un nivel de estudio exploratorio y descriptivo, con modalidad de investigación cuantitativo y cualitativo, con método Inductivo – deductivo. Obteniendo como resultado que, si hay impacto en el uso del Dinero Electrónico como medio de pago, en el sector de Carapungo DMQ en el año 2016. Cuya conclusión más relevante es que resulta menos costoso realizar las transacciones mediante el teléfono celular, lo que garantiza una alta demanda en apenas dos meses de su implementación, los bajos costos por la transacción, la efectividad y eficacia en el manejo de su uso, es un mecanismo simple y sencillo. De esta investigación rescato el Marco Teórico.

Amadeo, J. (2015), Pagos electrónicos en el mundo: el caso argentino, Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Tesis de Maestría, cuyo objetivo fue

Analizar el escenario actual y perspectivas de los pagos electrónicos en las transacciones minoristas, presenciales y a distancia, en la República Argentina, la metodología tuvo un abordaje descriptivo, combinando los atributos de los paradigmas cuantitativos y cualitativos. Teniendo como resultado que, de continuar postergándose la participación de los pagos electrónicos, las dificultades por el uso y administración del dinero en efectivo, los costos que estas tareas implican, seguirán estando presentes perjudicando a consumidores, comercios y los niveles de recaudación tributaria del Estado Nacional debido a la informalidad de la economía; la cual difícilmente pueda reducirse con los niveles de dinero circulante en “custodia” de los ciudadanos. Concluyendo que, la inclusión financiera, es un hito fundamental y necesario para la masificación de los pagos electrónicos, pero insuficiente. De esta investigación rescato el marco teórico.

**Investigaciones o Estudios.** Carballo, I. y Bartolini, M. (2020) Pagos digitales para la inclusión financiera de poblaciones vulnerables en argentina: un estudio empírico en comerciantes del barrio Padre Carlos Múgica (ex villa 31-31 bis) de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Revista Económica La Plata, Vol. LXVI, Nro. 1, El objetivo de la investigación fue brindar una mayor comprensión a las barreras y bondades (efectivas y percibidas) que enfrentan los pagos digitales en esta población inexplorada como medio para mejorar el diseño de futuras políticas públicas de inclusión financiera mediante instrumentos de pago digital en barrios vulnerables. Cuya metodología utilizada fue a través de la encuesta empírica, obteniendo como resultados que, en cuanto a la ganancia declarada, el 27% respondió que obtiene una ganancia mayor a los \$10 000, el 9% entre \$7 500 y \$10 000, el 10% entre \$5 000 y \$7 500, el 6% entre \$2 500 y \$5 000, el 13% menor a \$2 500 y el 36% dijo que no sabía cuál

era su ganancia o prefería no responder. Respecto al volumen de atención, el 21% dijo que recibe más de 40 personas por día. El 7% entre 30 y 40. El 23% entre 20 y 30. El 27% e entre 10 y 20 y el 22% menos de diez. Concluyendo que, aunque sin lugar a dudas estos resultados muestran un inmenso potencial para impulsar pagos digitales a través de herramientas móviles, es importante denotar que al ser la única puerta de entrada al mundo digital de los comerciantes las iniciativas de fomento deberán contemplar y abordar adecuadamente el equilibrio entre uso personal y uso comercial del celular. Una estrategia coherente podría considerar la posibilidad de ampliar la cantidad de dispositivos móviles disponibles de los comerciantes para que tengan un dispositivo específicamente destinado al uso comercial, más allá de aquél de uso personal.

Morales, R., Pérez, Y., Vega, M., y Vásquez, J. (2016) En su informe del Estudio: "El papel de los sistemas y servicios de pago en la inclusión financiera. Una perspectiva de América Latina y el Caribe" realizado para el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA) utilizaron los factores facilitadores que fueron obtenidos a partir del ACP y las experiencias de las políticas de inclusión financiera ya aplicadas en otros países de América Latina. Obtuvo como resultados que gran número de países de América Latina y el Caribe han definido estrategias de inclusión financiera en las que los sipem tienen un papel preponderante. Mientras que concluyó que el spif continuará con su mandato de apoyar a los bancos centrales de la región en la construcción/adaptación del marco institucional que fomente el acceso y uso de los sipem.

**Artículos.** Rojas, R. y Torres, C. (2017) en su Artículo: "La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi" para Revista mensual



de la UIDE extensión Guayaquil, tuvo como objetivo identificar como la teoría de la gestión del conocimiento se encuentra alineada a las organizaciones de cualquier tipo, se busca investigar y analizar las estrategias que se tomaron para llegar a la aplicación de la teorías, así como las acciones ejecutivas que hacen que la gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en la organización sea considerada una estrategia exitosa empresarialmente. Los resultados indica que la aplicación del método de la gestión del conocimiento y el empoderamiento administrativo de los trabajadores en cualquier institución parece proporcionar nuevas habilidades y distintas posibilidades competitivas. Concluyen que la gestión del conocimiento ha aumentado en popularidad y credibilidad como herramienta de gestión y disciplina de investigación, existe una fuerte preocupación sobre si la gestión del conocimiento es simplemente una moda pasajera, de los investigadores y académicos que han buscado debatir sobre sus características o se mantiene a lo largo del tiempo con políticas clara para ser estudiadas en los diferentes entornos.

Navarro, R. y Rodríguez, C. (2012) en su artículo: “Una interpretación del concepto de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi usando la ficción literaria” para Apuntes del CENES, para la universidad de Rioja, España, cuyo objetivo es el formalizar un modelo genérico de creación de conocimiento organizacional como fuente de ventaja competitiva. El proceso mediante el cual se desarrollará este trabajo de investigación sigue el procedimiento descrito por Quivy y Van Campenhoudt (2009), a partir de tres fases: la ruptura; estructuración; comprobación. Este artículo concluyo que, sólo sugiere formas basadas en el uso del lenguaje, específicamente la ficción, y en el sentido común que no presuponen que el proceso de transferencia de

conocimiento dentro de una organización sea “estándar”, es decir, que no cambie en el tiempo, pero que sí facilitan la comprensión de un tema.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

**Tesis a nivel de maestría.** Becerra, C. (2022), Innovación en pagos digitales en el Perú: Retos al 2030. Pontificia Universidad Católica del Perú. Tesis de Maestría, el objetivo principal fue identificar retos que deben superarse al 2030 con el objetivo de incentivar el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos de pagos digitales en el Perú, facilitar la supervivencia de innovaciones en el rubro, y fomentar el uso de medios de pagos digitales en la población peruana. Como metodología se realizó una investigación bibliográfica que contextualiza el tema de estudio. Además, se aplicó la metodología de foresight. Obteniendo como resultado del estudio de prospectiva se identificó que el escenario meta al 2030, es decir aquel que incentiva la innovación y uso de los pagos digitales en el Perú, y se concluyó que no existen investigaciones previas en el Perú respecto al “sistema sectorial de innovación en pagos digitales”; por lo que no existe certeza respecto a si las conexiones e interacciones vigentes entre diferentes actores que constituirían al referido sistema son suficientes para definirlo como tal, de acuerdo a la literatura asociada (por ejemplo, Sagasti (2003)). De esta investigación rescato todo el análisis desarrollado como pauta teórica para el desarrollo y base de la presente investigación.

Bardales, J., Elías, V., Manrique, N. y Motta, V. 2018, Factores críticos de éxito para el uso de micropagos en el sector no Bancarizado, ESAN, objetivo: Determinar los factores críticos de éxito para el uso de micropagos del sector no bancarizado en el contexto peruano. Metodología no experimental cuantitativo. Como resultado, obtuvieron que: la correlación entre las

Condiciones del sistema financiero y el uso de micropagos en el sector no bancarizado es estadísticamente significativa, positiva y moderada ( $p\text{-value} < .001$ ,  $r = 0.56$ ). Concluyó que los micropagos son un modelo de pago utilizado ampliamente a nivel mundial para la adquisición de productos y servicios dentro del comercio electrónico y presencial. En contraste, en el Perú, el uso de micropagos no es una práctica común, sobre todo en el sector no bancarizado, evitando la identificación de servicios adecuados e inclusión financiera de las personas. Rescato los resultados obtenidos.

Calderón, M., Choquehuanca, L., Herrera, L. y Rojas, R. (2015) en su tesis denominada: “Factores que limitan la adopción de medios de pago electrónicos: caso bodegas tradicionales”. de la universidad ESAN, de Lima para optar el grado de Maestro en Dirección de Tecnologías de Información, tuvo como objetivo encontrar los factores que limitan la adopción de medios de pagos electrónicos o digitales en las bodegas tradicionales de Lima-Perú y usó técnicas de recolección de datos como encuestas, que tuvieron un margen de error del 5,4% y entrevistas a profundidad con un nivel de confianza del 95%. El estudio tuvo como resultados que existen 11 factores limitantes en la adopción de medios de pago digital en las bodegas tradicionales. Y concluyó que el factor Costos de Implementación representa la mayor limitante para la adopción de medios de pago digital en las bodegas, incluso en un distrito con predominancia del nivel socio-económico A, B y C, además, los bodegueros prefieren no incurrir en costos para facilitar medios de pago digitales a sus clientes, a pesar de que muchos de sus clientes cuenta con tarjetas de crédito/debido, lo cual es un indicador para sostener que los dueños de las bodegas tradicionales priorizan su beneficio económico inmediato antes que brindar una mejor calidad de servicio a sus clientes. El aporte generado por el

autor y que representará un marco de referencia para el desarrollo de la presente investigación es que estudiar la información complementaria captura en las encuestas tomadas a los bodegueros de Surco que se presentan en la sección “5.5.2 Resultados de la investigación cuantitativa”, pues se recopila información importante sobre la edad de los dueños de las bodegas, su género, experiencia con medios de pago digital, entre otros, cuyo análisis podría dar origen a nuevas investigaciones, buscando comprender mejor el comportamiento de los dueños de bodegas.

**Investigaciones o Estudios.** Vargas, J. (2022) En su estudio: "Brechas de la inclusión financiera digital en Perú, en un contexto de crisis económica y sanitaria por el COVID-19", uso el Análisis de Componentes Principales (ACP) para el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) elaborando un modelo multivariado para identificar los factores principales relacionados a la brecha de la inclusión financiera digital en Perú en un contexto de crisis económica y sanitaria por el COVID-19. Logró observar una brecha en la inclusión financiera entre Lima y las regiones durante el periodo 2014-2019, concluye que existe una urgencia por descentralizar el avance de la inclusión financiera digital, considerando los factores facilitadores que fueron obtenidos a partir del ACP y las experiencias de las políticas de inclusión financiera ya aplicadas en otros países de América Latina. Recomienda cumplir 4 criterios de gestión de los servicios públicos relacionados: (i) orientarse a los segmentos que sufran un racionamiento financiero estricto, preferentemente con objetivos preestablecidos (sectoriales y regionales, de innovación, de eslabonamientos productivos, de empleo, entre otros); (ii) complementar esta asistencia con acciones no financieras que son clave para facilitar la inclusión (apoyo a la capacitación y aumento de la productividad, decisivas para reducir la importante

incidencia de la informalidad); (iii) ampliar los ámbitos de coordinación de las acciones internas del sector público, así como entre este y el sector privado y (iv) mejorar el contenido de los contratos de acceso de las entidades bancarias a los distintos programas estatales con el fin de centrar más la atención en la inclusión financiera de las firmas de menor tamaño y en los objetivos de planificación productiva preestablecidos (CEPAL, 2019, p. 105).

### **2.1.3. Antecedentes locales**

**Tesis a nivel de maestría.** Robles, S., Chavez, J., Miranda, E., Quispe, N. (2019) Factores que influyen en la intención de uso de tecnología de medios de pago móvil en negocios minoristas en Lima Metropolitana, ESAN, maestría, esta investigación tuvo como objetivo proponer y validar un modelo conceptual que permita identificar y determinar cuáles son los principales factores que influyen en la intención de uso de tecnología de medios de pago móvil en negocios minoristas. La metodología utilizada para la investigación realizada es de carácter cuantitativo, de tipo exploratorio y de corte transversal. El análisis estadístico es de carácter descriptivo e inferencial, cuyos resultados respecto a la actitud hacia los medios de pago móvil se demostró que la expectativa de desempeño, expectativa de esfuerzo y el control percibido eran significativos; por lo tanto, también se comportaban como buenos predictores. Obteniendo como conclusión que la expectativa de desempeño es influida por la expectativa de esfuerzo, los servicios de soporte, la innovación personal y el riesgo percibido, teniendo un alto nivel de significancia en las variables predictoras. Rescato el marco metodológico y la encuesta.

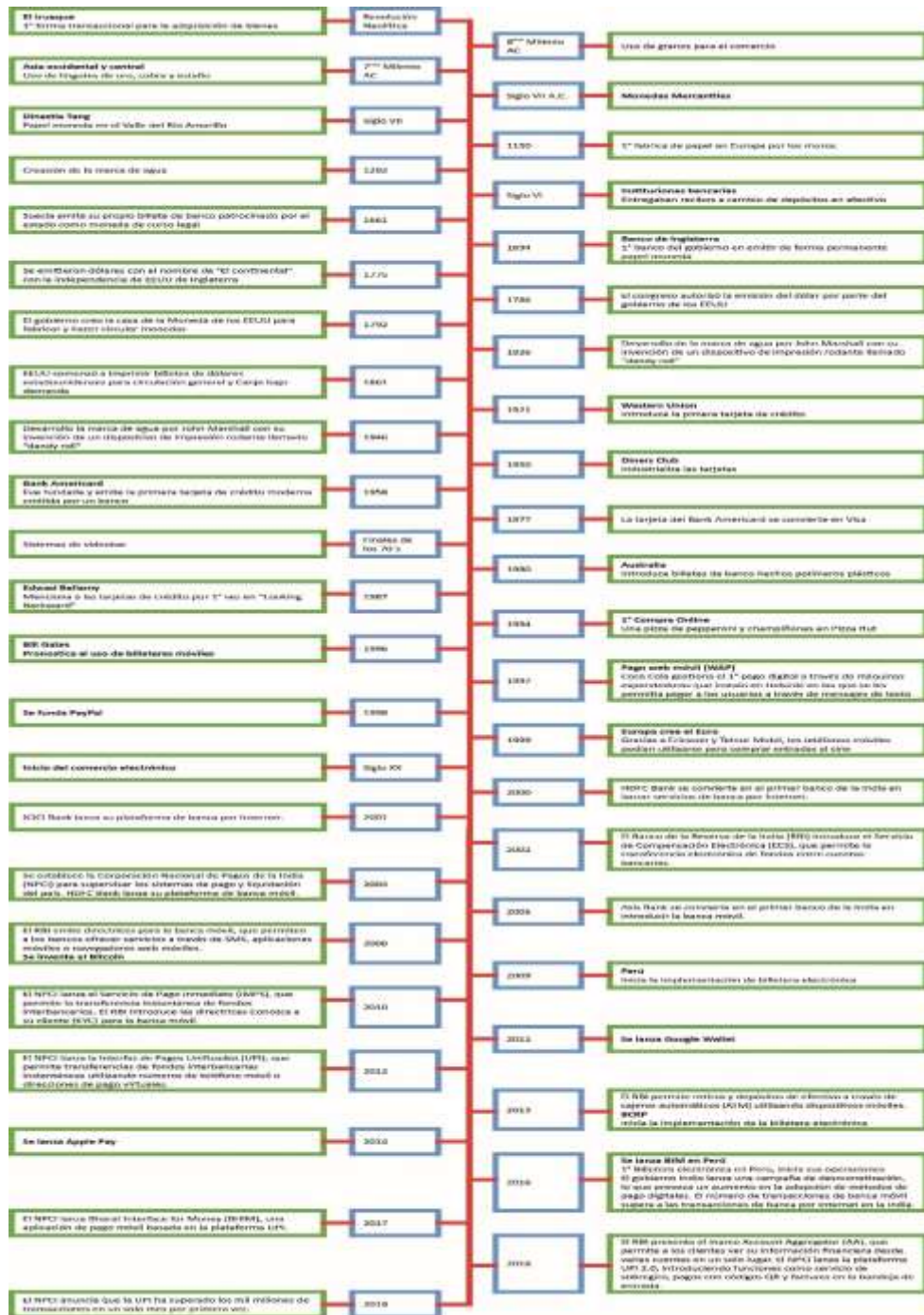
## 2.2.BASES TEÓRICOS

### 2.2.1. *Teoría Variable Gestión Comercial*

**Histórico.** Desde la revolución neolítica, la gestión comercial ha estado relacionada a medios de pago. Con el descubrimiento de la agricultura, surge el trueque como primera forma transaccional para la adquisición de bienes, (Mankiw, 2016). Sin embargo, la complejidad de la tasación de los bienes para el intercambio de unos con otros, hizo su evolución hacia las monedas de cambio. Luego, con la introducción de las tarjetas de crédito con Edward Bellamy quien las menciona por primera vez en su libro *Looking Backward* de 1887, y su posterior aparición en 1921, cuando se emitieron las primeras tarjetas de crédito a los clientes de *Western Union*; y no fue hasta 1950 con *Diners Club*, que la industria de crédito evolucionó a lo que conocemos el día de hoy y a la gestión de negocios (Kotler y Keller, 2016). Posteriormente, hacia 1958 *BankAmericard* fue fundada y fue la primera tarjeta de crédito moderna emitida por un banco externo, que posteriormente se convirtió en Visa en 1977.

Desde entonces, la tecnología ha transformado los medios de pago con hitos clave como los sistemas de *videotex* a finales de los 70 y mediados de los 80; la banca en línea y pago de facturas en 1994; el pago web móvil (WAP) en 1997 (Shapiro y Varian, 1999). En ese mismo año, Coca Cola gestionó el primer pago digital a través de máquinas expendedoras en Helsinki, que permitían realizar pagos mediante mensajes de texto (Briggs, 2016).

**Figura 1**  
Evolución histórica del dinero y los medios de pago



Nota. Basado en *Una billetera digital en el futuro*. \*El New York Times. La evolución del pago móvil. Información de TechCrunch. <https://techcrunch.com/2016/06/17/la-evolucion-del-movil-pago/Scott-Briggs>, Origen de los monederos móviles y tecnología financiera. TechBullion. <https://techbull.com/movil-billetera-origen-historia-finanzas-tecnologia> Laeema Explorando el impacto de la transformación digital en el sector bancario: Oportunidades y desafíos.

El desarrollo de las criptomonedas gracias a David Chaum quien inventó la fórmula ciega de la extensión del algoritmo RSA (Cifrado web para el inicio de las criptomonedas) con la posterior invención del bitcoin en 2008 y comercio electrónico con la fundación de PayPal en 1998, el *Google Wallet* en 2011. (Laeme, 2019), que aún hoy no es común en temas transaccionales, sin embargo, representan una fuente de ingresos interesantes en cuanto a inversiones se refiere.

## Figura 2

*El paso de la banca tradicional a la banca digital*



*Nota.* Gráfico tomado de *Explorando el impacto de la transformación digital en el sector bancario: Oportunidades y desafíos* (p. 133), por Subrahmanya Bhat, Dr. (CA), 2019, *International Journal of Management (IJM)*.

A medida que la conectividad, la COVID 19 y la tecnología cambia las preferencias, expectativas y patrones de los consumidores, el sector minorista se enfrenta a nuevas expectativas, dinámicas de mercado cambiantes y posibilidades, y son los pequeños y medianos comerciantes y empresarios los que deben reestructurar la operatividad de sus negocios para mantenerse vigentes y competitivos en la era digital, esto implica adaptarse, aceptar, pero



por sobre todo, hacer grandes cambios desde su manera de pensar, gestionar y reaccionar a los cambios, hecho que en muchos casos, a los pequeños comerciantes, les cuesta por la misma naturaleza del tipo de negocio, en su mayoría tradicional, sin embargo, como veremos más adelante, adaptarse a gestiones comerciales digitales como el uso de medios de pago digitales, la inteligencia artificial (IA), el Internet de las Cosas (IoT), la venta omnicanal, entre otros, son estrategias de gestión comercial que decidirá si el mercado los mantendrán vigentes o no a lo largo de lo que dure su negocio.

La conveniencia de buscar, comparar, revisar la opinión de otros usuarios, acceder a un amplio catálogo de productos y comprar a través del internet productos en línea, ha llevado al consumidor a comprar en la comodidad de su casa debido al uso de canales de venta en línea (Lee y Kim, 2017). El incremento del uso de teléfonos inteligentes, entre otros equipos digitales que permiten que los consumidores integren su día a día dentro y fuera de línea, ya que están expuestos a recomendaciones de productos, respaldo de influencers y actualizaciones en tiempo real de las marcas, lo que influye en sus percepciones y los impulsa a la adquisición de productos o servicios específicos (Smith y Zook, 2011). Lo que ha convertido a los consumidores en buscadores de experiencias en línea fluidas y personalizadas, exigiendo interfaces intuitivas, transacciones seguras y opciones de entrega rápidas.

Sagar (2024) analiza el impacto de la transformación digital en la gestión minorista y el consumidor, resaltando vertiginosa evolución que está moviendo el mercado minorista respecto a la revolución de tecnología digital, desde la perspectiva de los minoristas, tomando en cuenta a aquellos que se mantienen a la vanguardia, y en continua evolución junto a los avances de la tecnología, refiriéndose principalmente al autoservicio, al comercio mixto, el *e-commerce*, los distribuidores, las empresas franquiciadas, más no al comercio más tradicional, independiente, asociado o ambulante.

Sin embargo, y a pesar del cambio del comportamiento del consumidor y el cierre de tiendas físicas durante la COVID 19 según Sayyida et al. (2021) las ventas minoristas en tiendas físicas superaron el 70 % de las ventas

minoristas totales y las ventas minoristas de comercio electrónico representaron menos del 30 % de las ventas minoristas totales, de igual manera, Nanda et al. (2021) sostiene que la pandemia ha acelerado el cambio hacia el comercio electrónico y la digitalización, lo que ha llevado a cambios en el comportamiento del consumidor y en el panorama minorista. Lashgari y Shahab (2022) señalan que la pandemia ha intensificado los cambios en las preferencias de los clientes y el papel de los centros de las ciudades, lo que ha llevado a que más minoristas adopten estrategias de reposicionamiento y venta minorista multicanal.

Los siguientes puntos clave son los más relevantes en relación entre las variables:

- ***Han sido y continúan siendo facilitadores de intercambio.*** Desde el trueque hasta los modernos pagos digitales, los medios de pago siempre han tenido el propósito fundamental de facilitar el intercambio de bienes y servicios. La gestión comercial implica la necesidad de establecer sistemas eficientes para realizar y registrar estas transacciones (Shapiro y Varian, 1999).
- ***Han evolucionado de acuerdo a los cambios y comportamiento del consumidor.*** a medida que las sociedades evolucionaron, también lo hicieron los instrumentos financieros y los medios de pago. Desde las monedas acuñadas hasta las tarjetas de crédito y las criptomonedas, cada desarrollo representó una herramienta para una gestión comercial más avanzada (Davidson y De Filippi, 2016).
- ***Dan soporte mutuo en el registro contable.*** La gestión comercial no sólo se trata de realizar transacciones, sino también de registrarlas y llevar un seguimiento preciso. Mientras que, los medios de pago están estrechamente ligados a la contabilidad y el registro financiero, contribuyendo a la gestión adecuada de los recursos (Choudhury y Kuilboer, 2007).
- ***En un entorno económico ético, legal y en su mayoría formal<sup>1</sup>.*** Un factor de vital importancia para la gestión comercial es la seguridad y confianza los

---

<sup>1</sup> Lamentablemente, en el Perú, estamos acostumbrados a trabajar en un mercado negro, no necesariamente ilegal, pero si informal, sacándole la vuelta a la norma, lleno de corrupción y estafas,

medios de pago, desde el uso de monedas hasta las transacciones electrónicas seguras, han sido diseñados para garantizar la integridad de las transacciones y construir la confianza entre compradores y vendedores. Sin embargo, durante el proceso de investigación de la presente tesis, descubrimos para gran sorpresa un alto grado de desconfianza al medio de pago, que será detallado en su respectivo momento (Kotler y Keller, 2016).

- ***Han tenido la necesidad de adaptarse mutuamente.*** La gestión comercial ha influido en la evolución de los medios de pago y viceversa. Y los sistemas de pago se han adaptado para satisfacer las necesidades cambiantes del comercio, ya sea en términos de velocidad, seguridad o internacionalización (Narayanan et al., 2016).
- ***Respecto a la innovación y a la tecnología.*** es uno de los factores más relevantes en la evolución de los medios de pago y, por ende, en la gestión comercial. La adopción de nuevas tecnologías, como la introducción de tarjetas de crédito, billeteras electrónicas o incluso el comercio electrónico, ha llevado a una gestión comercial más eficiente y globalizada (Schindler, 2016).
- ***La experiencia del consumidor.*** La evolución hacia un consumidor hiperinformado, implica que la gestión comercial deba brindar una experiencia positiva al consumidor, superando expectativas, y los medios de pago, desde el dinero en efectivo hasta las aplicaciones móviles, impactan directamente en cómo los consumidores perciben la facilidad y la conveniencia de realizar transacciones (Kotler y Keller, 2016; Schindler, 2016).
- Cada avance en los medios de pago ha influido en cómo se gestiona y registra el comercio, y la gestión comercial efectiva ha estimulado la evolución continua de los medios de pago para satisfacer las demandas cambiantes del entorno comercial.

---

generando desconfianza y zozobra en general hacia cualquier entorno, al margen del rubro y giro de los negocios o mercados.

**2.2.2. Otras investigaciones. Según la investigación de mercado, sobre el perfil del comerciante en un mercadillo tradicional<sup>2</sup> (JMC, 2014):**

- **Demográficamente.**
  - **Estudios.** El 45% de los comerciantes ha concluido la secundaria. El 15% ha concluido sus estudios técnicos, 5% ha concluido sus estudios universitarios.
  - **Edad.** El 67% tiene entre 24 y 49 años y el 27% entre 50 y 64 años.
  - **Religión.** 87% de AQP es católica.
  - **Culturas.** provenientes de AQP afueras, Puno y Cusco visión alterada del desarrollo cultural por el principio de jerarquía. Muchos anhelan la cultura que dejaron.
  - **Razas.** Mestizo 51%, Quechua 34%, Aymara 4%.
  - **Tamaño de la familia.** Comerciantes MYPEs, NSE C y D tienen 5 miembros.
  
- **Patrones de comportamiento.**
  - **Búsqueda del beneficio.** busca el beneficio en cada una de las operaciones que realiza, especialmente en aquellas que involucra el desarrollo de inversiones.
  - **Calificación Profesional.** No tienen un perfil, su instinto comercial le permite valorar perfectamente el “beneficio-costo” en todas sus inversiones.
  - **Fidelidad a la marca.** NO son muy fieles: SI negocio no les resulta del todo positivo o no cubre todas sus expectativas, renuncian a él sin importar.
  - **Unidad de toma de decisión.** de manera conjunta con sus parejas dado que ambos están vinculados directamente con el negocio familiar que desarrollan.

---

<sup>2</sup> Siendo relevante esta información, por el “perfil general del comerciante” siendo una población similar a la que estudiaremos desde una perspectiva de segmentación de mercado.

- ***Psicográficamente:***

- ***Personalidad:*** El orgullo arequipeño proviene de los ancestros, no en vano se le conoce al como un “hombre de trabajo, a la vez tacaño, muy orgulloso, despectivo y hasta arrogante, es único”. El auge económico fue traído por los aymaras, la dureza de los quechuas, el trabajo de los puquinas y el orgullo de los costeños = Arequipeño.
- ***Estilo de vida:***
  - ***Progresistas.*** Representan el 18%. Son jóvenes, viajan, acuden regularmente a los malls, son colaboradores y líderes a la vez, son voluntariosos y atienden directamente su stand.
  - ***Adaptados.*** Representan el 60% del centro comercial. Se caracterizan *por* ser personas mayores, atienden directamente su stand, les atrae el reconocimiento, no son tan agresivos como los progresistas, les gusta viajar y son fieles.
  - ***Conservadores.*** representan el 12%. Son medianamente conformistas, han llegado a su “techo” de desarrollo, esperan que los negocios lleguen a ellos, son fieles, aceptan todo y les importa mucho su familia.
  - ***Resignados.*** representan el 9%. Se limitan a trabajar por subsistencia. No buscan diferenciarse. Trabajan porque no tienen otra cosa que hacer.
- ***Valores:*** Los valores que marcan el accionar de los micro-empresarios / comerciantes están relacionados a la lealtad a su negocio y al trabajo asociativo, pero solo en ciertos aspectos y cuando tienen objetivos comunes. Por lo demás, en la mayoría de casos emplean estrategias “desleales” de competencia.
- ***Actitudes:*** directamente relacionadas al estilo de vida.

Una característica distintiva de los mercados o mercadillos tradicionales respecto al trato al cliente relevantes documentadas por JMC (2014), es el “trato personalizado” que los comerciantes brindan a sus clientes, con el uso términos

coloquiales como “caserito/a”, “linda”, “¿Qué va a llevar?”, “¿Qué está buscando?”, “Pregunte casero/a”, entre otras frases diseñadas para generar cercanía e impulsar las ventas. Además, es común de la facultad del cliente de regatear el precio de los productos, que puede obtenerse de manera informal por compras o volúmenes de compra a criterio del comerciante, sin análisis contables o financiero. Otra práctica habitual es la entrega de la “yapa”, un pequeño extra que algunos comerciantes brindan a clientes frecuentes o conocidos como estrategia para motivar la fidelidad de clientes aunque sin un seguimiento técnico ni fundamentación formal. La “yapa” también puede utilizarse como compensación en situaciones donde no se dispone de cambio exacto. Este tipo de dinámicas no se observa en los canales modernos de comercio, como supermercados o tiendas de retail, donde las interacciones con los clientes son menos personalizadas y los precios son fijos, sin posibilidad de regateo ni prácticas informales como la “yapa”.

### **2.2.3. Población a estudiar.**

El Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. fue fundado por Juan Pastor, su esposa, su hermano Melesio Pastor y un grupo de familiares. Después de 20 años trabajando en el mercado minorista de la municipalidad, adquirieron dos terrenos de seis hectáreas cada uno, donde iniciaron sus operaciones en 2002. Este emprendimiento mantuvo principios y costumbres de su lugar de origen, Unicachi, como el Ayni (trabajo comunitario), apoyando a sus paisanos aimaras que llegaban a la capital e iniciaban emprendimientos como ambulantes, (TV Perú, 2018), hasta lograr tener el capital suficiente para adquirir y surtir stands de 13m<sup>2</sup>. Actualmente, cuenta con un total de 1 265 acciones, cada una equivalente a 13m<sup>2</sup>, distribuido en 4 zonas: (1) Nave (323 puestos); (2) Mayoristas (303 puestos) (3) Ampliación (14 puestos); (4) Módulos (37 puestos), sin embargo, a pesar de contar con 1265 acciones, sólo cuentan con 676 locales comerciales, y 454 socios que tienen el derecho de 1, 2 o hasta 21 acciones, sin embargo, el contar con 21 acciones, no quiere decir que el socio cuenta con 21 locales comerciales, pues se cuentan con tiendas de hasta 195 m<sup>2</sup>. Según nos indica la Srta. Gabriela Daga, asistente administrativa. Tras

el desalojo del Mercado Mayorista 1<sup>3</sup> por parte de Susana Villarán, el 12 de enero del 2013, el Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A., albergó a 120 comerciantes de la Parada, quienes iniciaron sus operaciones en un espacio cedido por la administración, quienes al inicio de la operación no cobraban alquiler, que a pesar de ser un espacio sin asfalto, ya se proyectaba a convertirse en el punto de venta al por mayor más importante de Lima Norte, ya que se encontraban construyendo parte de la actual infraestructura que cuenta con baños, cajeros automáticos de distintas entidades financieras, estacionamientos, entre otros detalles de vital relevancia para un centro de abastos, que mantiene entrando y saliendo alrededor de 150 toneladas de productos agropecuarios a la semana, con un ingreso de alrededor de 1 millón de soles, en ese momento (Andina, 2014). Manteniendo hoy en día un promedio de ventas de alrededor de 200 millones de soles diarios, (TV Perú, 2018)

Para describir la gestión comercial, es relevante comprender primero los conceptos de gestión y por consiguiente la gestión empresarial, debido a su relación directa con la gestión comercial. Aunque el termino gestión se refiere netamente a la administración y esta estrechamente vinculado con la gestión empresarial, este análisis se enfocara específicamente en la gestión comercial. Si bien ambas áreas tienen enfoques distintos, están directamente interconectadas. Una estrategia empresarial efectiva debe incluir consideraciones comerciales sólidas, y el éxito comercial contribuye al logro de los objetivos empresariales (Kotler y Keller, 2016). Además, en muchas empresas, particularmente en organizaciones pequeñas, la gestión empresarial y la gestión comercial pueden recaer en la misma persona o equipo, lo que refleja la estrecha relación entre ambas funciones (Drucker, 2007). Por otro lado, es importante destacar que, mientras la gestión empresarial se ocupa de la administración general de la empresa, la gestión comercial se centra específicamente en las actividades relacionadas con la generación de ingresos y

---

<sup>3</sup> más conocido como la Parada, después de más de 10 años de funcionalidad en la zona

la maximización de las ventas, y ambas son esenciales para el éxito a largo plazo de una empresa.

Rubio (2008) afirma que el funcionamiento de la gestión depende del capital humano y, en general, busca generar equipos de trabajo para obtener resultados. Hernández y Pulido (2011) conciben el término gestión empresarial como una capacidad intelectual que persiste y faculta a un individuo debidamente capacitado en competencia laboral y gerencial a guiar una entidad social productiva dentro de un entorno que varía bruscamente y sobre el cual existen otros agentes, desempeñando un papel de guía y generador de políticas y estrategias. Por lo tanto, el individuo debe comprender el contexto y el rol que cumple la organización en el cumplimiento de las necesidades de los consumidores, y a la vez planificar los recursos económicos y humanos para lograr objetivos o propósitos.



**Figura 3**

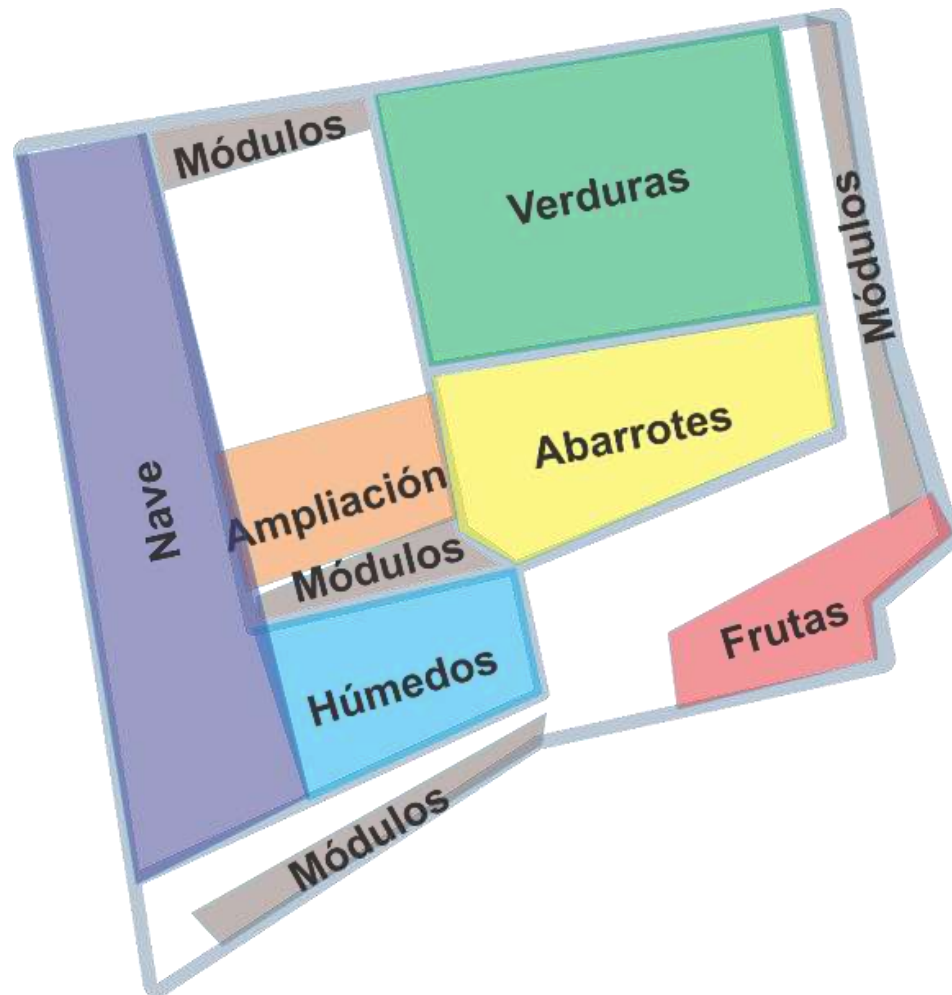
*Plano de ubicación*



*Nota:* Información tomada de *Google Maps*. <https://www.google.com/maps>.

**Figura 4**

*Distribución de zonas de Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A*



*Nota:* Basado en información del Complejo Comercial y Residencial Unicachi.

**Gestión comercial.** Para Chiavenato (2006) La gestión empresarial se define como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización con el objetivo de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus metas. A través de los cuatro pilares de la administración, que incluyen dirigir, planificar, organizar y controlar los recursos materiales, financieros y el talento humano, una organización puede llevar a cabo una adecuada gestión

empresarial, lo que le permite ser más competitiva en el mercado local, nacional e incluso internacional. García (2005) indica que, la gestión empresarial se concibe como un conjunto de acciones o procesos básicos que, realizados de manera apropiada, tienen un impacto positivo sobre la eficacia y eficiencia de las actividades de la institución. La gestión empresarial se refiere a las medidas y estrategias implementadas con el fin de asegurar la viabilidad económica de la empresa. (Editorial Definición MX, 2013)

Mientras que la gestión empresarial tiene un enfoque holístico, debido a que se ocupa de la administración general de la empresa. Incluye áreas como la planificación estratégica, la toma de decisiones, la gestión de recursos humanos, la gestión financiera, la logística, la implementación de políticas y procedimientos, entre otros. El objetivo principal de la empresa es garantizar su funcionamiento eficiente y efectivo en su totalidad, maximizando el valor para todas las partes interesadas, tales como accionistas, empleados, clientes y la sociedad en general.

La gestión comercial, se enfoca en las actividades relacionadas con la transaccionalidad de un producto, es decir comercialización y venta de productos o servicios de la empresa. Incluye estrategias y tácticas destinadas a aumentar las ventas y maximizar los ingresos, y tiene un enfoque más específico, ya que se concentra en las áreas directamente relacionadas con la generación de ingresos. Esto implica actividades como marketing, ventas, gestión de clientes y desarrollo de productos y su objetivo es aumentar las ventas y los ingresos de la empresa, asegurando al mismo tiempo la satisfacción del cliente y la construcción de relaciones a largo plazo. El ejercicio de la gestión comercial es el resultado de las diversas estructuras y herramientas que han estado presentes a lo largo de la historia de la humanidad, pero que carecían de un marco unificado que las integrara y coordinara. (Willians, 2004, p. 23).

Johnston y Marshall (2009) señalan que “la filosofía que guía a las mejores empresas de ventas en el siglo XXI consiste en agregar valor al negocio del cliente y en última instancia, llegar a ser el vendedor preferido. Esto requiere, que toda la organización este orientada al cliente, a su personal y que,

en definitiva, que los procesos estén alineados a agregar valor a sus clientes". En esta generación de valor para los clientes, Wachner, Plorff y Gregoire (2009) señalan que un enfoque de ventas orientado a los clientes se centra en ayudar a estos en la toma de decisiones de compras para que sean satisfactorias, y podrían incluir acciones que sacrifiquen la venta inmediata y comisiones de venta a favor de un mayor interés del cliente.

La literatura relacionada a la gestión de ventas ha disminuido a lo largo de los años. Kumar y Sahu (2010) utilizan la herramienta Google Ngram Viewer para demostrar la prevalencia de la literatura sobre administración de marketing en comparación con la gestión de ventas en las últimas décadas, reflejando el cambio de enfoque desde la orientación a la producción y las ventas hacia una orientación al marketing. Según West (1989), la gestión comercial o de ventas constituye un proceso dinámico en el que interactúan diversos elementos que contribuyen a la realización de la venta, teniendo como premisa fundamental la satisfacción de las necesidades del cliente; donde los elementos fundamentales de la gestión de ventas son:

- El enfoque hacia el cliente.
- El equipo de ventas.
- El proceso de ventas.
- La supervisión y motivación del equipo de ventas.
- La comunicación en las ventas.
- El merchandising.

Giménez (2001) enfatiza que: "La administración de cualquier entidad, comprendiendo su dirección, gestión y administración, empleando los tres términos en un sentido amplio, constituye una tarea compleja que debe tener como fundamento un sistema de información que proporcione las herramientas contables necesarias para planificar las actividades, evaluarlas, tomar decisiones y controlarlas". Las actividades que realiza una empresa tienen que enfocarse en las necesidades del mercado puesto que será quien determine el futuro de la empresa. Siendo así cada acción que la empresa quiere implementar

debe de analizarla como consumidor, si realmente se llega a transmitir lo que se quiere y si se obtienen los beneficios ofertados (Arca, 2005).

La gestión comercial es el nexo que hay entre la empresa y el mercado, abarcando desde un estudio de mercado conociendo las necesidades de los clientes y plantear productos que satisfagan sus necesidades hasta formar una relación duradera y fidelizada con los consumidores, tanto empresas comerciales como empresas industriales se deben a un público que de tener una relación fuerte lograra comunicar la razón de ser de la empresa y obtendrá un consumidor fiel y permanente (Herrero, 2001). La gestión comercial es el pilar de las organizaciones, en esta recae la dirección y posición que la empresa quiere ocupar en el mercado es por eso que las empresas desde sus inicios se proyecta objetivos alcanzables, específicos dando lugar a cubrir la necesidad de los principales clientes quienes de acuerdo a su calidad percibida de los productos adquiridos logrará recomendar a su entorno y la empresa se beneficia incrementando su valor de marca y sus rentabilidades obtenidas (Lagos, 2008)

Gestión comercial es enfocarse en cada una de las áreas de la empresa maximizando sus recursos y siendo una sola fuerza para lograr los objetivos. Una empresa está constituida por diversos departamento o áreas como el de ventas, marketing, contabilidad, finanzas, etc., que hacen posible que la empresa esté vigente es por eso que desde la concepción de idea de un producto o alguna estrategia cada una de estas áreas debe estar comprometido logrando una sola cultura en la empresa, esto contribuirá a diferenciarse de la competencia logrando ventajas competitivas (Morales, 2009)

Formar una unidad en la organización, considerando el compromiso de cada uno de los colaboradores para maximizar el uso de los recursos y brindárselo a los clientes de manera oportuna contribuye a una gestión comercial óptima, es por esto que ninguna área es más importante que otra, por el contrario, todas son importantes (Seisdedos, 2007)

La Gestión comercial debe de considerar al cliente como eje para el desarrollo de productos como también para las actividades que se realizan con el afán de fidelizarlo. El marketing ha ido evolucionando de acuerdo a cómo

actúa el mercado inicialmente había una inclinación por el producto, evolucionando dándole importancia a la marca, al precio y en la actualidad se debe enfocarse en el cliente y en lograr un ambiente saludable y el actuar de las empresas debe centrarse en cuidar el medio ambiente con productos ecológicos de acuerdo a las necesidades de sus consumidores (Castellano, 2002)

Gestión comercial inicia formando una sola cultura con los mismos objetivos, valores, enfocándose en el cliente quien es prioridad de la empresa. Si se logra unificar a toda una empresa se habrá logrado mucho pues esto motivara a mejores resultados pues las cosas se ven de distintos ángulos, pero se interpretan en la unificación de la empresa, siempre enfocándose en el cliente. Respecto a los modelos y técnicas de la variable de gestión comercial, tomando en cuenta el perfil de nuestro universo, ya detallado anteriormente, revisamos los modelos más comunes y relevantes de ventas (métodos y modelos asociados a las ventas y a la gestión comercial), descartando modelos de venta “modernos” que incluyan canales OTL (redes sociales, tiendas online, telemarketing) y cualquier otro canal dentro del e-commerce, además de descartar modelos de ventas o gestión comercial que incluyan la distribución (que algunos comerciantes realizan a través de la subcontratación de vendedores ambulantes o venta mayorista a vendedores motorizados para agilizar la rotación de mercadería), ya que el interés de nuestra investigación así como de nuestro universo, es en relación a la venta directa de los locales comerciales del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A., es decir, compra y reventa de mercadería, por lo que los modelos que consideramos son los siguientes:

#### ***2.2.4. Modelos de la Variable Gestión Comercial***

***2.2.4.1. Modelo de Ventas Tradicional. Este enfoque clásico, ampliamente utilizado y evolucionado con el tiempo, se centra en las actividades de ventas directas; específicamente en el proceso de ventas, relacionado con la venta de productos o servicios. Su principal objetivo es el cierre de ventas, enfatizando las interacciones directas entre el vendedor y el cliente. (Kotler y Armstrong, 2017; Baines et al., 2013)***

En este modelo, el vendedor busca persuadir al cliente para que realice una compra específica, a través de la presentación detallada del producto, destacando características clave, especificaciones y beneficios. Además, este enfoque suele estar respaldado por una estructura jerárquica en el equipo de ventas, con roles definidos como representantes de ventas, supervisores y gerentes de ventas. Un aspecto característico del modelo es la competencia interna entre los vendedores, quienes trabajan bajo presión significativa para cumplir con cuotas y objetivos establecidos. Esta dinámica, centrada en resultados a corto plazo, fomenta un enfoque individual de desempeño, convirtiendo el logro de metas personales en una parte integral del modelo. (Kotler y Keller, 2016; Baines et al., 2013).

**Figura 5**

*Modelo de ventas tradicionales*



*Nota.* Instituto Peruano de Marketing.



○ ***Dimensiones asociadas al modelo:***

- ***Técnicas de Cierre.*** Este componente incluye estrategias específicas destinadas a finalizar las ventas, como la creación de urgencia, el manejo efectivo de objeciones y la formalización de contratos. Estas técnicas desarrolladas por autores como Zig Ziglar, destacan la importancia de las habilidades persuasivas y motivacionales en el proceso de ventas con énfasis particular en técnicas de cierre de ventas (Ziglar, 1986; Rackham, 1988).
- ***Gestión de Relaciones.*** Aunque el modelo tradicional se enfoca en transacciones individuales, la gestión de relaciones con los clientes es una dimensión crucial para fomentar la fidelización y mantenimiento de la cartera de clientes. Este enfoque permite establecer relaciones a largo plazo, lo que puede ser fundamental para el éxito sostenido de una empresa. Sin embargo, la gestión relacional es un modelo diferenciado que será abordado con mayor detalle más adelante (Grönroos, 1994; Morgan y Hunt, 1994).
- ***Desarrollo de Habilidades de Venta.*** Este aspecto incluye la capacitación en diversas metodologías de ventas, como SPIN o AIDA (por sus siglas en inglés), detallados en las **Figura N° 6 y 7** siendo SPIN, una de las más asociadas al modelo tradicional. Desarrollada por Neil Rackham, la técnica SPIN se centra en comprender la situación del cliente, identificar problemas, explorar las implicaciones de estos problemas y presentar soluciones que satisfagan sus necesidades. Además, este componente abarca el desarrollo de las habilidades clave de los vendedores, como la comunicación efectiva y la negociación (Rackham, 1988; Strong, 2011).
- ***Cumplimiento de Cuotas:*** La dimensión de rendimiento en el modelo tradicional está directamente vinculadas al cumplimiento de cuotas, tanto individuales como de equipo. Este aspecto refuerza la relación entre los resultados esperados y el desempeño del equipo de ventas, estableciendo métricas claras para evaluar la efectividad. (Anderson y Oliver, 1987; Bonoma, 1985)

Es importante destacar que, si bien el modelo de ventas tradicional ha sido efectivo en muchos contextos, la evolución del mercado y las preferencias de los clientes ha llevado a la adopción de enfoques más centrados en el cliente y orientados a la solución en las prácticas de ventas actuales. La adaptabilidad a las necesidades cambiantes del mercado es esencial para el éxito continuo en el ámbito de las ventas (Kotler y Keller, 2016; Shapiro y Bonoma, 1984).

**Figura 6**

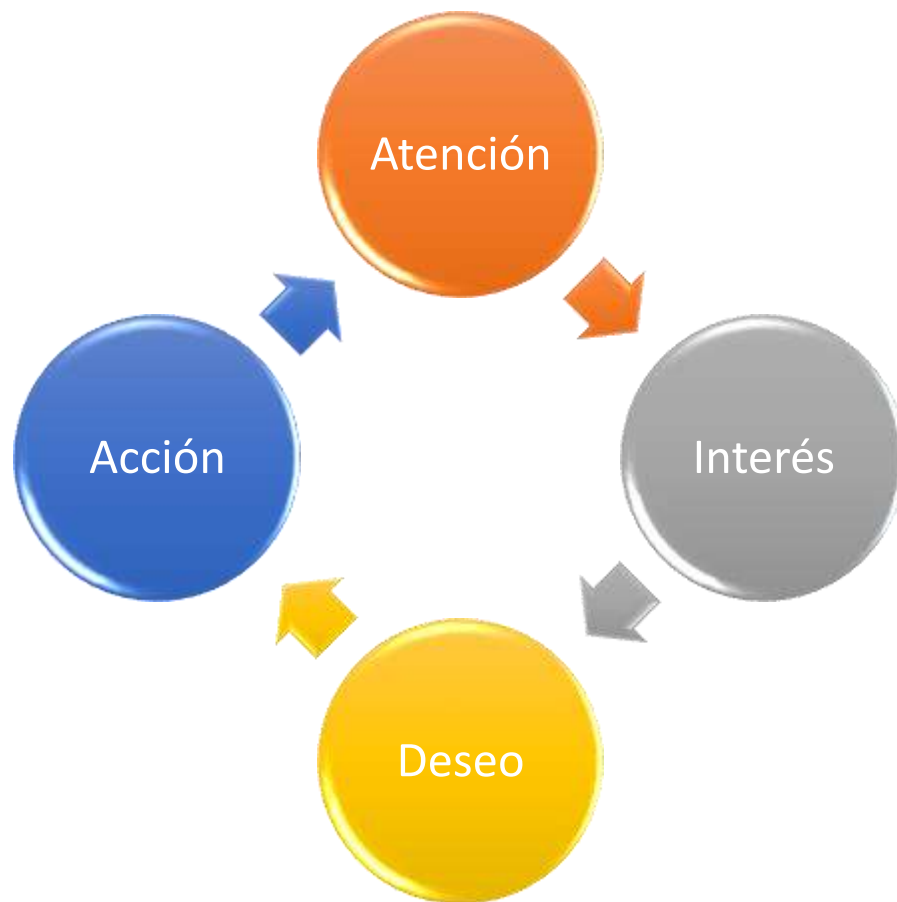
*Enfoque Método de ventas SPIN*



*Nota:* Basado en el método desarrollado por Elmo Lewis.

**Figura 7**

*Enfoque del Método de ventas AIDA*



*Nota: basado en método desarrollado por Neil Rackham.*

*2.2.4.2. Modelo de Venta Consultiva. El modelo de venta consultiva, a diferencia del modelo tradicional, se enfoca en entender las necesidades del cliente y desafíos específicos de cada cliente para ofrecerle soluciones personalizadas. Este enfoque se caracteriza por la colaboración estrecha que existe entre el vendedor y los clientes, haciendo énfasis en la parte de asesoría personalizada, para conocer lo que el cliente desea, valora o necesita. Su objetivo principal es construir relaciones a largo plazo que fomenten la fidelización del cliente. Según López de Aranda, (2019), la venta consultiva es el proceso en el cual un experto asesora profesionalmente a un cliente para influir favorablemente en su decisión de adquirir productos o servicios, a cambio de una remuneración establecida. Este modelo es particularmente eficaz en situaciones donde las soluciones ofrecidas son complejas y personalizadas, buscando generar un valor sostenible a largo plazo.*

**Figura 8**  
**Proceso de venta consultiva**



*Nota:* Instituto Peruano de Marketing.

Para López de Aranda, (2019), algunos de los cambios significativos de enfoque que se producen cuando comparamos la venta consultiva con la venta tradicional son los siguientes:

**Tabla 1***Venta tradicional vs. Venta consultiva*

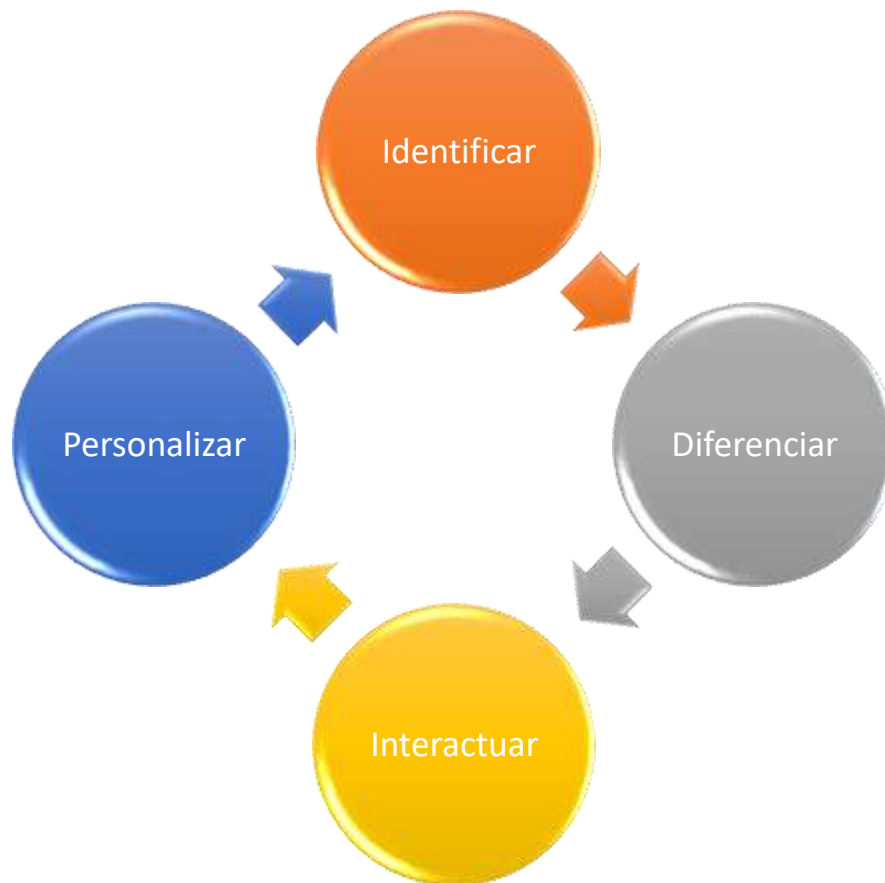
<b>Venta tradicional</b>	<b>Venta consultiva</b>
<b>La venta se centra en el producto. Lo importante es “sacar” los productos de la fábrica.</b>	La venta se centra en aportar valor al cliente a través de la identificación de necesidades y posterior planteamiento de ofertas adecuadas.
<b>En la venta a empresas, el objetivo del vendedor es el área de compras o similar.</b>	En la venta a empresas, el objetivo es la empresa en general. Se trata de integrar nuestro producto o servicio en los procesos del cliente con el fin de contribuir a su resultado.
<b>Los vendedores dominan las características y especificaciones de los productos y servicios puesto que la venta se basa en una argumentación convincente.</b>	Además de dominar el producto o servicio, los vendedores dominan la comunicación y conocen el entorno en el que se desenvuelve el cliente.
<b>Fundamentalmente se vende un producto, con sus características y especificaciones.</b>	Se venden beneficios y soluciones a problemáticas, situaciones y necesidades del cliente. Las soluciones integran normalmente un conjunto de productos y servicios.
<b>La venta finaliza con la firma del pedido o contrato.</b>	La venta no finaliza nunca puesto que lo que se persigue es una relación a largo plazo con el cliente a través de la aportación de valor.
<b>La clave de la venta es “soluciones iguales para todos”. Un producto vale para todos los clientes.</b>	La clave de la venta es la “diferenciación”. Cada cliente es un mundo y tiene sus necesidades específicas que hay que explorar para ofrecer la solución más adecuada.

*Nota:* Comparación entre venta tradicional y venta consultiva basada en el enfoque de ventas y estrategias de marketing, incluyendo aspectos sobre la relación con el cliente, el enfoque en productos y servicios, y la diferenciación en el mercado (Cañete, 2020; Rackham, 1988; Kotler y Keller, 2016).

***2.2.4.3. Modelo de Marketing Relacional. A diferencia del modelo de venta consultiva, que busca soluciones personalizadas para una transacción específica, se enfoca en construir relaciones sólidas y duraderas con los clientes. Este enfoque prioriza la lealtad, la personalización y la comunicación continua para mantener relaciones estables a lo largo del tiempo. De acuerdo con Landázuri y León (2012, p. 14), "El Marketing Relacional se enfoca en un único cliente e intenta brindarle todos los servicios personalizados que demande, no sólo en un momento dado, sino a lo largo de toda la vida del consumidor". Este modelo promueve la fidelización del cliente mediante un ciclo de relación constante y un enfoque estratégico orientado a satisfacer las necesidades del cliente de manera integral.***

**Figura 9**

*Ciclo del Marketing relacional (IDIP)*



*Nota:* basado en Landázuri y León.

**2.2.4.4. Modelo de gestión con clientes (CRM).** *Con los avances tecnológicos y la adopción de medios de pago digitales, el modelo de gestión con clientes (CRM) se presenta como una herramienta esencial para incrementar las ventas y explorar nuevos canales de comercialización. Este enfoque se basa en la construcción y mantenimiento de relaciones sólidas con los clientes para impulsar la lealtad y la retención. Según Kotler, Armstrong y Reichheld (2006), el CRM*



*utiliza tecnologías avanzadas para maximizar el valor de las relaciones con los clientes a lo largo del tiempo.*

Zablah, Bellenger y Johnston (2004) identificaron diversas perspectivas en la conceptualización del CRM, destacando los siguientes enfoques:

- **Enfoque tecnológico.** Este *enfoque* se centra en el uso de tecnologías de la información (TI) para facilitar *estrategias* empresariales como:
  - **Los sistemas CRM:** Aplicaciones informáticas que respaldan la gestión de las relaciones con los clientes (Xu y Walton, 2005).
  - **e-CRM:** Uso de Internet como canal principal para gestionar las relaciones con clientes, permitiendo acceder a información en todos los puntos de contacto dentro de la organización y con los socios externos (Xu y Walton, 2005).
  - **CRM Móvil:** comunicación unidireccional o interactiva entre la empresa y el cliente a través de dispositivos móviles, como teléfonos inteligentes, lo que facilita la interacción en cualquier momento y lugar (Sinisalo et al., 2007; Liljander, Polsa y Forsberg, 2007).
- **Áreas fundamentales del CRM**
  - **CRM operacional.** Respalda los procesos de atención al cliente mediante la recopilación de información a través de diversos puntos de contacto, como centros de atención, correo, fax y fuerza de ventas.
  - **CRM analítico.** Utiliza herramientas para analizar la información de clientes, identificar patrones de compra, evaluar la satisfacción y segmentar el mercado.
  - **CRM colaborativo:** Integra CRM con otras tecnologías de la organización para mejorar la capacidad de respuesta al cliente.

- ***Enfoque del CRM como filosofía de negocio.*** El CRM se considera una filosofía empresarial orientada al cliente. En este enfoque, las empresas buscan descubrir continuamente lo que los clientes valoran y aplicarlo en sus productos y servicios para lograr relaciones duraderas y valiosas.

**Tabla 2***Componentes que conforman el concepto CRM*

<b>Autor/investigador</b>	<b>Categorías o componentes CRM</b>
Gordon (2002)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tecnología</li> <li>2. Personas</li> <li>3. Procesos</li> <li>4. Conocimiento y comprensión del mercado</li> </ol>
Romano y Fjermestad (2002, 2003)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mercados CRM</li> <li>2. Modelos de negocio</li> <li>3. Gestión del conocimiento</li> <li>4. Tecnología</li> <li>5. Factor humano</li> </ol>
Hansotia (2002)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño estratégico y disposición organizativa</li> <li>2. Planificación y análisis</li> <li>3. Ejecución de las interacciones con clientes</li> </ol>
Sin, Tse y Yim (2005)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marketing enfocado a clientes de mayor valor</li> <li>2. Organización CRM</li> <li>3. Gestión del conocimiento</li> <li>4. Herramientas tecnológicas</li> </ol>
Ngai (2005)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. CRM global</li> <li>2. Marketing</li> <li>3. Ventas</li> <li>4. Servicio y Apoyo</li> <li>5. TIC</li> </ol>

*Nota:* Extraído de la tesis "Gestión de relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español".

***2.2.4.5. Modelo de Experiencia del Cliente (CX). El modelo de Experiencia del Cliente (CX) se centra en gestionar de manera estratégica la interacción completa del cliente tiene con un producto o una empresa. Segun Schmitt (2004), la gestión de la experiencia del cliente (CX) implica registrar y medir todos los puntos de contacto para identificar los elementos que conforman la experiencia del cliente, con el objetivo de gestionar servicios excepcionales y generar experiencias de compra significativas.***

Leonard Berry (2005) y Elena Alfaro (2011), destacan que la experiencia del cliente tiene una influencia directa en sus emociones y decisiones. Por ello, las empresas deben gestionar tanto el componente emocional como la funcionalidad de sus productos y servicios para crear una propuesta de valor convincente (Alfaro, 2012).

Según Haeckel et al. (2004), los clientes buscan algo más que solo la funcionalidad: esperan beneficios emocionales que complementen los funcionales. Las empresas que logran integrar ambos elementos son más competitivas, especialmente en un entorno tecnológico que exige adaptarse continuamente para satisfacer las necesidades de sus **clientes**.

**Figura 10***Acciones del CEM*

**Nota :** Basado en Fouz (2002, p. 18).

### ***2.2.5. Dimensiones de la gestión comercial***

Respecto Gestión Comercial, Labra (2019) considera 4 dimensiones: (1) Estrategia comercial, (2) ventas, (3) *merchandising* y (4) post venta. Mientras que Da Silva (2020) considera: (1) La planeación estratégica, (2) la gestión de ventas, (3) la gestión de marketing, (4) gestión de clientes, (5) gestión de la fuerza de ventas y (6) áreas de soporte. Por otro lado, Rodríguez e Isase (2022) recopilan distintas dimensiones, entre las que coinciden con ambos autores en las dimensiones (1) Planificación estratégica, (2) ventas, (3) *merchandising*/

gestión de marketing, (4) gestión de clientes/post venta. Considerando el modelo de negocio de la población a encuestar (emprendedores empíricos, en muchos casos informales, o semi formales) no cuentan con un plan de negocios, por lo que su gestión comercial se reduce a los resultados de ventas, el manejo del merchadising para el incremento de las mismas y al trato al cliente para su fidelización, sin considerar la optimización de estas dimensiones.

Por otro lado, se evaluó considerar las métricas financieras y no financieras que influyen directamente sobre la inversión del capital y por lo tanto en la gestión comercial ((1)Ebitda, (2)ROA, (3) ROE, (4) ROI, (5)satisfacción del cliente, (6)ventas insuficientes para costes soportados, (7) cuota y (8) penetración de mercado, (9) consumo, (10) rentabilidad y (11)valor del cliente, (12)ciclo operativo y (13)efectivo, (14)conversión de efectivo, (15)ventas al costo, (16)existencias medias), que pueden impulsar la gestión comercial de los comerciantes, sin embargo, al analizar su relación directa con la presente investigación, se determinó, que no todas las métricas relevantes podrían ser consideradas por la veracidad y confianza de las respuestas de los encuestados, ya que, en investigaciones anteriores realizadas por la investigadora<sup>4</sup>, descubrió que éste tipo de encuestados al tener un negocio, en alguna medida, parcial o paralelamente informal, existe información que los comerciantes no revelarán al encuestador con veracidad, por lo que se reduce la confiabilidad de los resultados. Considerando las siguientes dimensiones:

- **Estrategia comercial.** Son todas las acciones que ejecutará la empresa luego del análisis del mercado y de las capacidades de la organización para satisfacer la demanda estimada. Castellanos (2002) mencionó que: “Debe considerarse desde la planificación general de la organización hasta la ejecución de cada una de las tácticas que permitan lograr los objetivos. Las estrategias adecuadas para cada uno de los objetivos permitirán resultados respetables”. (p. 17) para el caso, al no contar con un plan de negocios, no se puede hablar de una estrategia hacia

---

<sup>4</sup> Antecedente de investigación en mercadillo La Barraca para Tesis de Pregrado

ningún sentido, motivo por el que se omitirá esta dimensión al momento de efectuar el estudio.

Según Morales (2009), Son las acciones determinadas después de un análisis interno para lograr continuación en el mercado, mayores rentabilidades. Después de conocer la realidad de la empresa se proyectan nuevos objetivos y para poder cumplirlos se requieren de nuevos caminos para cumplir estos objetivos, nuevas pautas que ayudara al surgimiento de la empresa.

- **Planificación Comercial.** Permite tener una orientación hacia el futuro, teniendo en cuenta la situación actual en el que se desarrolla la empresa, los objetivos trazados y las tácticas que al ser ejecutadas serán controladas esperando así el cumplimiento de lo premeditado. Arca (2005)

- **Ventas.** Es una actividad fundamental dentro de la gestión comercial y consiste en comercializar los productos y/o servicios que generan ingresos económicos para la organización. Asimismo, las ventas también se relacionan con el contacto con el cliente a través de cada una de las tiendas físicas o virtuales. Al respecto, Belio (2007) menciona que las ventas son: “un proceso provechoso para lograr la vinculación de la empresa con el consumidor, estableciendo una relación oportuna de crecimiento para la empresa, este punto en la empresa es fundamental pues es la vitrina que se tiene para dar a conocer lo que es la empresa, lo que ofrece y lo que quiere lograr en sus clientes”. (p. 15) Es el pilar de una empresa, permite comercializar los productos o servicios de donde se obtienen las rentabilidades y se mantiene comunicación con los clientes. Respecto del área de ventas debe de estar integrado por personal capacitado que mantenga conocimiento de los productos como también actualizado con las tendencias brindándole al cliente la mejor opción. (Arca, 2005)

- **Merchandising.** Referido a los materiales visuales que permiten persuadir a los clientes para concretar una venta. Arca (2005) refiere que el *merchandising* son: “inversiones en la implementación de instrumentos

visuales en el punto de venta influyendo a una compra muchas veces no planificada que permite incrementar las ventas, no se debe de confundir con gastos pues a diferencia de estos las inversiones en *merchandising* en un plazo medio de tiempo lograra su retorno”. (p. 24)

- **Disponibilidad** Los puntos de venta de cualquier comercio deben de mantener un inventario que les permite reponer la mercadería y contar con el stock para cuando el cliente requiera del producto, si se trata de una empresa industrial debe de mantener el cuidado de distribución.

- **Visibilidad** Los puntos de venta deben de mostrar todos sus productos para esto pueden contar con diversas herramientas como vitrinas, anaqueles, exhibidores que permitirán al cliente conocer los productos que se comercializa como también comprar algo no planificado.

- **Accesibilidad** Todas las personas de encontrarse en el punto de venta y poder tener contacto físico con el producto asimilan un significado de pertenencia lo que garantiza una venta, también el cliente se siente cómodo y da fe de la calidad del producto.

- **Atractivo** Inicia desde colocar un producto en la zona adecuada, siendo así el producto debe ubicarse en un lugar estratégico que llame la atención del cliente y estimule la compra, como también exhibir un producto en buen estado sin el empaque dañado o alguna alteración dudosa.

- **Post venta.** El servicio post venta ha cobrado mucho interés por las empresas, ya que la relación con el cliente no se termina cuando se concreta una venta, por el contrario, es el inicio de una larga relación de lealtad a la marca. Arca (2005) menciona que: “Atraer un cliente resulta fácil cuando se trata de fidelizar a los clientes, retenerlo y mantenerlo es el enfoque de las empresas. La relación con el cliente no finaliza cuando se ha vendido el producto es más nunca debe de finalizar, se debe de realizar un seguimiento para compartir beneficios para ambas partes”. (p. 39) Carrasco y Rodríguez mencionan que: "Resulta imperativo que no olvidemos brindar a aquellos que se han marchado una razón para regresar y visitar nuestro sitio web. De igual manera, es fundamental proporcionar a los usuarios primerizos un



motivo convincente para compartir su correo electrónico con nuestra empresa y una justificación sólida para que adquieran nuestros productos". (p. 20) Además, De la Rosa (2017) manifestó que "el fenómeno de las redes sociales, el comercio electrónico, el big data y las tecnologías digitales en general, han disminuido el interés por concebir a Internet desde una perspectiva global" (p. 2).

#### ***2.2.6. Indicadores de la dimensión de la gestión comercial***

- **Ticket promedio.** Kotler y Lane (2012) y Keller (2012), conceptualizan el ticket promedio como el monto promedio de dinero que se obtiene de las ventas por cada cliente en una compra, su relevancia toma cabida al evaluar el comportamiento de compra y la efectividad de las estrategias de ventas. Por otro lado, Oliver (1997) vincula directamente el ticket de venta promedio con la satisfacción del cliente, ya que, para él, cuanto más satisfecho este el cliente mayor será el volumen de ventas. Para Blattberg, Kim y Neslin (2008), por otro lado, el ticket promedio se incrementa de acuerdo a la personalización que se haga de la oferta y la fidelización.
- **Incremento de Ventas.** Según Kaplan y Norton (1996), reiteran que el incremento de las ventas debe estar alineada a los objetivos estratégicos de la empresa, especialmente relacionados a la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. Mientras que, Lambin (1997) indica cómo el incremento de ventas puede estar vinculado a la adaptación de las empresas a las demandas del mercado, mejorando la segmentación de clientes y ofreciendo productos más personalizados y atractivos.
- **Letreros (*Merchandising Visual*).** Buttle (2019) y Levy y Weitz (2012) indican que los letreros y otras formas de *merchandising* visual son herramientas que permiten influir en las decisiones de compra en el punto de venta, volviéndolos relevantes para el análisis e impacto en la gestión comercial, ya que los carteles visibles, que demuestran que se aceptan medios de pago digitales (códigos QR, stickers, logotipos), generan

confianza y facilitan las transacciones rápidas. Lindstrom (2008), por ejemplo, resalta que el impacto que puede lograr el *merchandising* visual en el comportamiento del consumidor es elevado, mientras que, la exposición de letreros mejora la imagen de marca de las empresas de medios de pago (para nuestro caso), sino que además facilitan la toma de decisiones rápidas al momento de compra, y por consiguiente al pago, usando y aceptando pagos con medios de pago digital, así como también refuerza la relación entre la empresa, el comerciante y el cliente.

- **Implementación de CRM.** Buttle (2004) describe el CRM como la estrategia empresarial diseñada para optimizar la satisfacción del cliente a través de la gestión de datos y la personalización de la oferta. Sin embargo, una buena gestión de la data de los clientes, puede impulsar las ventas, entendiendo mejor las preferencias y comportamientos de sus clientes, lo que genera oportunidades para mejorar la fidelización, y próximo retorno del cliente. Por su parte Greenberg (2010), indica que, el CRM no sólo mejora la eficiencia en la gestión de clientes, sino que además permite un enfoque centrado en el cliente, facilitando un análisis más detallado del ciclo de vida del cliente y su rentabilidad a largo plazo.

- **Fidelización de clientes.** Para Reichheld (1996), las empresas que logran fidelizar a sus clientes tienen una ventaja competitiva significativa, ya que tienen y mantienen clientes satisfechos que realizan compras repetitivas, lo que reduce los costos de adquisición de nuevos clientes y aumenta la rentabilidad a largo plazo. Mientras que, Oliver (1999), vincula la satisfacción con la fidelización, indicando que un cliente satisfecho no sólo es más probable que vuelva a comprar, sino que además recomienda la marca. Reichheld también desarrolló el Net Promoter Score (NPS), que mide la disposición de los clientes para recomendar una empresa a otros. Este indicador se utiliza ampliamente como una medida indirecta de la fidelidad y satisfacción del cliente.

### **2.2.7. Teoría de la variable Medios de Pago Digitales**

***Histórico.*** Los medios de pago digitales se refieren a sistemas, plataformas o uso de aplicaciones que permiten realizar transacciones electrónicas mediante dinero digital o electrónico, facilitando el pago de bienes y servicios a través de dispositivos como computadoras, cajeros automáticos, tarjetas de crédito y débito, teléfonos móviles, y otros dispositivos electrónicos.

Los medios de pagos digitales se han acelerado en los últimos años, especialmente a raíz de la pandemia (World Economic Forum, 2022) (ver tabla 3 y 4). Brown y Dant, (2008); Grewal y Levy, (2007) y Grewal et al., (2009), así lo demuestran también en sus investigaciones en el sector minorista, ya que descubrieron que casi uno de cada cinco comerciantes minoristas a nivel mundial ha incrementado su inversión en pagos móviles y billeteras, sin embargo, su preferencia es sólo hacia las transacciones de pago. Además, descubrieron que, el crecimiento esperado es ligeramente menor a lo alcanzado debido a la naturaleza crítica del proceso de pago móvil y al soporte ineficiente de la infraestructura. Por otro lado, Mallat y Tuunainen (2008) descubrieron que los servicios de billetera móvil se utilizan especialmente en comerciantes minoristas de restaurantes, venta de comida rápida y gasolineras.

**Tabla 3**  
*Ranking del mercado mundial de pagos digitales*

País	Representado en millones de dólares
<b>China</b>	2.568 mil
<b>Estados Unidos</b>	1.252 mil
<b>Reino Unido</b>	269 mil
<b>Arabia Saudita</b>	19.760
<b>Emiratos Árabes Unidos (EAU)</b>	13.710
<b>Irán</b>	11.930
<b>Israel</b>	9.450

*Nota:* Adaptado de Jayaprada y Charilaos (2023) en La adopción de pagos digitales en las economías emergentes: desafíos y respuestas políticas.

**Tabla 4**

Valor de los pagos digitales, realizado y proyectado, en países seleccionados (miles de millones de USD)

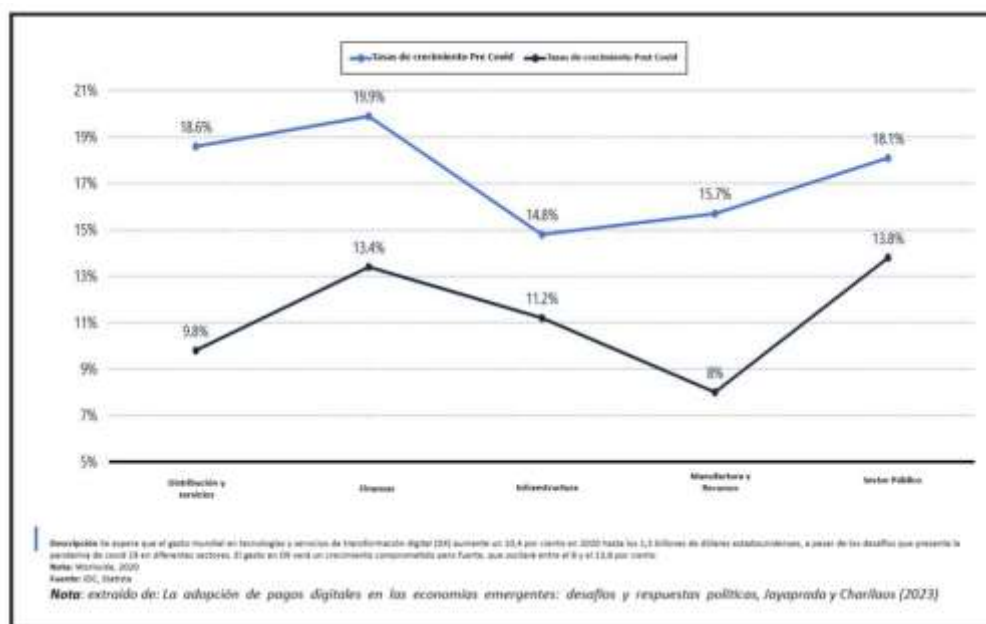
	2017	2018	2019	2020	2021	2022*	2023*	2024*	2025*	2026*
<i>Panel A. Middle East and North Africa</i>										
Algeria	1.326	1.744	2.413	2.844	3.666	4.272	4.847	5.332	5.788	6.292
Bahrain	0.861	0.942	1.048	1.253	1.463	1.727	1.938	2.167	2.401	2.596
Egypt	4.311	4.574	5.948	8.064	11.64	14.07	16.14	18.09	20.1	22.45
Iran	5.326	6.929	8.826	11.93	17.81	21.54	26.38	32.95	41.17	51.7
Iraq	2.181	3.173	4.23	5.209	6.348	7.643	9.119	10.65	12.32	14.17
Israel	5.266	6.275	7.713	9.451	14.64	19.4	24.77	31.04	37.68	43.77
Jordan	1.332	1.854	2.518	3.887	5.117	6.238	7.377	8.524	9.753	11.12
Kuwait	3.262	3.909	4.761	6.129	8.024	10.08	12.43	14.81	17.42	20.28
Lebanon	1.894	2.079	2.300	2.785	3.463	4.203	4.858	5.538	6.238	6.982
Morocco	2.102	2.500	2.832	2.965	3.93	4.874	5.814	6.771	7.743	8.744
Oman	1.512	1.871	2.444	3.698	5.124	6.514	7.932	9.445	11.07	12.85
Qatar	2.746	3.113	3.424	3.79	4.534	5.457	6.425	7.334	8.294	9.285
Saudi Arabia	8.898	12.12	15.85	19.76	24.98	30.66	36.28	42.06	48.04	54.46
UAE	7.269	8.858	10.65	13.71	18.12	20.15	22	23.95	26.05	28.41
<i>Panel B. Other countries</i>										
Singapore	4.038	5.196	6.748	8.614	13.43	17.18	21.68	26.7	32.3	38.37
Malaysia	4.843	6.704	8.424	9.664	14.38	18.22	22.34	27.04	32.2	37.9
India	42.16	51.3	66.79	88.52	116.9	137.4	158.8	181.1	205.7	233.7
Indonesia	13.63	19.26	28.5	40.01	62.92	71.41	80.15	89.71	100.5	113
China	1,360	1,754	1,989	2,568	2,997	3,318	3,645	3,952	4,292	4,666
UK	172.9	198.2	214	269.3	352.5	436.4	514.2	596.2	685.6	782.1
USA	740.1	867.5	1,019	1,252	1,527	1,801	2,090	2,417	2,787	3,200

**Nota:** Informe sobre pagos digitales (2021) de Statista. La estrella indica valores estimados. Adaptado de Jayaprada y Charilaos (2023) en *La adopción de pagos digitales en las economías emergentes: desafíos y respuestas políticas*.

Sin embargo, y a pesar de que Jayaprada y Charilaos (2023) consideran las tendencias globales respecto a medios de pago digitales aquel proceso de cambio digital que permite el surgimiento y crecimiento de pagos digitales, y es lo que ha permitido la aceleración de su crecimiento global, a pesar de la perturbación de la pandemia COVID-19 (Figura 12), y es que, según el Informe mundial de pagos (2020), las transacciones globales no monetarias venían creciendo en más del 14% en 2019, superando los 708 mil millones de transacciones, mientras que para 2020, la parte de pagos digitales de todas las transacciones tuvo un valor de transacción global de 5 204 mil millones de dólares y es el segmento más grande dentro de *FinTech*. Impulsando la aceleración hacia lo digital, generando nuevas iniciativas regulatorias y cambios en la industria que fomentan la innovación, lo que está impulsando la confianza, aumentando la colaboración y frenando la incertidumbre generada por la pandemia en su momento.

**Figura 11**

*Crecimiento del gasto en transformación digital a nivel mundial por sector, antes y después de COVID-19*



**Nota:** Adaptado de *Statista* y otros informes sobre la transformación digital global por sector, antes y después del COVID-19 (2021) (Statista).

De igual manera, según Yu et al., (2020) ; Tarhini et al., (2022) ; Tan et al., (2021) ; Chopra et al., (2022) coinciden en una propuesta diferente para mejorar al sector minorista del impacto del COVID19 a través de la implementación y uso de diferentes técnicas, para Martínez et al. (2022), Stergiou et al. (2021) y Deveci et al. (2022) la solución está en el **blockchain**, mientras que para Lv et al., (2022) ; Gaurav et al., (2022) lo está en el proceso de aprendizaje automático. Gupta, Gaurav, Panigrahi (2023) concluyen que con *Blockchain*, la Teoría de los Efectos Olvidados, el negocio omnicanal, el análisis de comportamiento del usuario y un RFM, el *Wifi*, Realidad Aumentada, rutas de entrega de bajo costo en regiones metropolitanas para compras en línea los minoristas estarán equipados con una solución fácil de implementar y utilizarán una que les ayudará a superar los problemas planteados por el COVID19.

Cabe mencionar que, explorar el papel de la tecnología *blockchain* en la mitigación de los riesgos cibernéticos revela varias áreas de preocupación y la necesidad de intervenciones políticas:

- La utilización adecuada de algoritmos criptográficos garantiza la seguridad de los datos, en particular contra ataques cibernéticos que buscan acceso no autorizado.
- Aprovechar la inteligencia sobre amenazas
- Mantener la coherencia e integridad de los datos haciendo imposible la manipulación de datos a través de su sistema.
- Contribuye a la precisión y calidad de la información.
- Abordar el riesgo de ataques distribuidos de denegación de servicio (DDoS) que tienen como objetivo interrumpir la disponibilidad del servicio de Internet

Además, Jayaprada y Charilaos (2023, p. 10), describen 5 grandes innovaciones que han cambiado el sistema de pago



**Tabla 5***Innovaciones que han transformado el sistema de pagos*

<b>Tipos de innovación en pagos</b>	<b>Ejemplos de innovación en pagos</b>
“envoltorios” que mejoran la accesibilidad y la funcionalidad sin introducir nuevas monedas o sistemas de pago básicos.	Billeteras electrónicas: Apple Pay, Google Wallet y Paym.
“dinero móvil”, que representan nuevos esquemas de pago digital que utilizan moneda local.	M-Pesa de Kenia brinda servicios financieros a través de teléfonos móviles en áreas con acceso limitado a la banca tradicional. En economías avanzadas, se adoptan nuevos sistemas de pago debido a los costos para el usuario y las características de usabilidad.
“crédito en moneda local”, donde los usuarios confían en una nueva moneda para realizar pagos dentro de una plataforma específica.	La libra de Bristol, fomentan el gasto local y la sostenibilidad económica regional.
“moneda digital” que introducen nuevos sistemas de pago descentralizados (criptomonedas).	Las monedas digitales utilizan libros de contabilidad públicamente visibles y consenso a través de técnicas criptográficas. Algunas monedas digitales operan dentro de libros contables centralizados con métodos de consenso alternativos como Ripple.
La tecnología de contabilidad distribuida o Blockchain, que aborda el problema del “doble gasto” en los sistemas de pago descentralizados.	El libro mayor distribuido se basa en principios de la criptografía, las redes peer-to-peer y la teoría de juegos. Evita el doble gasto en pagos digitales, donde es posible copiar o modificar registros digitales

**Nota:** Adaptado de *La adopción de pagos digitales en las economías emergentes: desafíos y respuestas políticas* (p. 10), de Jayaprada y Charilaos (2023).

Por otro lado, han surgido iniciativas internacionales como *Better Than Cash Alliance*, que abogan por la transición del efectivo a los pagos digitales con el objetivo de contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). De acuerdo con esta alianza, se reconoce que existen grandes beneficios del uso de medios de pagos digitales para individuos, empresas, gobiernos y la sociedad en general. No obstante, esta alianza, subraya la importancia de promover y expandir los pagos digitales de manera responsable. La responsabilidad en este contexto implica tomar medidas que salvaguarden y fomenten el bienestar de los usuarios finales. (*Better Than Cash Alliance*, 2022).

Los Principios de la ONU para Pagos Digitales Responsables (RDPG) son directrices desarrolladas por la *Better Than Cash Alliance*. Estos principios están diseñados para definir y fomentar el concepto de pagos digitales responsables, con el objetivo de inspirar y alinear las acciones de empresas, organizaciones internacionales y gobiernos en la transición del dinero en efectivo a los pagos digitales. Se compone de 9 Principios generales que proporcionan una guía para garantizar que la digitalización de los pagos se lleve a cabo de manera ética y beneficiosa para todos los involucrados (*Better Than Cash Alliance* 2021). Y como mencionamos anteriormente, la digitalización en el sector financiero se ve como un medio para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente a través de la inclusión financiera digital.

Organizaciones internacionales, como el Banco Mundial y unidades de las Naciones Unidas, sostienen que la digitalización puede ser una herramienta efectiva para lograr los ODS si se implementa de manera asequible, efectiva y segura, asegurando la inclusión de aquellos que previamente estaban excluidos del sistema financiero (*United Nations Secretary – General’s Special Advocate for Inclusive Development*, 2018). La adhesión a los Principios de la ONU para Pagos Digitales Responsables puede desempeñar un papel crucial en la realización de esta visión de digitalización inclusiva y responsable. Según datos del Banco Mundial, en 2021 el 71% de los adultos en países en desarrollo tenían una cuenta financiera formal, lo que muestra un aumento de casi 30 puntos

porcentuales en una década (Demirgüç-Kunt, Klapper, Singer, y Ansar, 2022).

La implementación responsable de los pagos digitales puede abordar preocupaciones relacionadas con la seguridad, privacidad y equidad, asegurando que la adopción de estas tecnologías beneficie a todos los sectores de la sociedad. Esta perspectiva destaca la necesidad de un enfoque equilibrado que considere tanto los beneficios como las posibles implicaciones negativas, y aboga por prácticas que promuevan la inclusión y la protección de los derechos de los usuarios, y es que los medios de pago, en éste sector han evolucionado aún más en los últimos años, impulsado por distintas motivaciones (promociones transaccionales sin contacto, el incremento de la competencia, la inclusión financiera por parte del gobierno y las entidades financieras) que conllevan a la facilitación e integración financiera, así como al fomento de la innovación en las relaciones bancarias (FMI, 2017), por lo que la legislación de este tipo de sistema de pago así como la regulación de los proveedores o intervinientes, cobra relevancia para mantener la integridad de los movimientos monetarios, proteger la estabilidad financiera asegurando la firmeza de la liquidación en las transacciones monetarias y proteger a los consumidores financieros en relación con formas de dinero no confiable (Khiaonarong y Goh, 2020). Sin embargo, la velocidad con la que aparecen nuevas formas de pago digital no permite generar los marcos legales regulatorios necesarios que logren evolucionar a la velocidad de lo que lo hacen los medios de pago digitales (He et, al., 2017) por lo que se crean debilidades en las normativas y leyes que los delincuentes aprovechan, poniendo en potencial riesgo la integridad de los usuarios. (Comité de Pagos e Infraestructuras de Mercado [CPMI]. Y, es que, a pesar de que, la seguridad se ha convertido en una de las principales prioridades, los ciberdelincuentes se vuelven cada vez más sofisticados (principalmente entre la amenaza de fraude y el robo de identidad. (Kantar Public, 2022).

Según la Directiva de Servicios de Pago (PSD2) de la Unión Europea (UE), (2015) propone organizar las actividades de pago en 6 categorías:

- Emisión de dinero electrónico,
- Emisión de cuentas,
- Emisión de tokens de pago digitales,
- Transferencia de fondos nacionales,
- Fondos internacionales
- Transferencia y adquisición intermediaria;

Por otro lado, y en relación a la legislación de los medios de pago digitales Jayapada y Charilaos (2023) analizaron “La adopción de pagos digitales en *las economías emergentes: desafíos y respuestas políticas*” e indican que, los pagos digitales tienen varios beneficios para las personas, las empresas, el gobierno y organizaciones internacionales de desarrollo, por lo que destacan que:

- Reduce los costos lo que permite que los usuarios logren ahorrar, ya que permiten actividades comerciales transaccionales más ágiles y eficientes.
- Mejora el rendimiento y permite la trazabilidad de las cuentas, lo que reduce el riesgo de fraude y corrupción.
- Logra fomentar el crecimiento económico inclusivo y la reducción de la pobreza al mismo tiempo a través de la inclusión financiera.

El marco legal regulatorio debe ser integral respecto a los medios de pago digitales, estableciendo un entorno adecuado, seguro y eficiente, para proteger los intereses de los consumidores, las empresas y la economía en general considerando principalmente:

- La definición clara de medios de pagos digitales, así como los requisitos y criterios para la autorización de los proveedores de servicios de los mismos.
- La implementación de normas y leyes que protejan a los consumidores contra el fraude, las transacciones no autorizadas y otros riesgos potenciales asociados con este tipo de movimientos financieros.
- El tener estrictos estándares de seguridad y protección de datos para salvaguardar la información confidencial de los clientes y evitar violaciones

de datos.

- La integración de medidas que combatan el blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo.
- La exigencia y el fomento de la interoperabilidad entre los diferentes sistemas de pago además de la promoción de interfaces de programación de aplicaciones abiertas para motivar la competencia y la innovación digital en medios de pago.
- El establecimiento de límites a las transacciones y requisitos de presentación de informes para los pagos digitales para evitar el uso indebido y monitorear actividades potencialmente sospechosas.
- La generación de requisitos para prácticas sólidas de gestión de riesgos, así como planes de contingencia para manejar interrupciones, ataques cibernéticos y otras emergencias.
- El establecimiento de sanciones por incumplimiento, así como la cooperación y coordinación internacional para abordar los desafíos de los pagos transfronterizos y promover la interoperabilidad global.

Jayaprada y Charilaos (2023) también destacan que, se debe empoderar a los usuarios de los servicios de pago digitales para garantizar la inclusión financiera a través de:

- Facilitar su educación implementando políticas para la mitigación de riesgos que prioricen la comunicación, la protección y la confiabilidad del sistema.
- Generar normas adaptables que evolucionen al ritmo de las tecnologías y riesgos emergentes.
- Generar el acceso a conexiones confiables a Internet y a teléfonos inteligentes u otros dispositivos digitales.
- Generar un cambio en la percepción del consumidor respecto a las transacciones en efectivo como más seguras y tangibles en comparación con los pagos digitales, además de menos costosas.

Respecto a las políticas públicas, según Zimmerman y Bohling (2015)

consideran que los gobiernos deben enfocarse en medidas orientadas a garantizar la confiabilidad en la experiencia de pagos.

Dentro de los beneficios del uso de medios de pagos digitales, se destaca:

- **Mayor Transparencia:** ya que la digitalización de los pagos mejora la trazabilidad del dinero, lo que significa que las transacciones pueden ser rastreadas y registradas más fácilmente. Esto conduce a una mayor transparencia en las operaciones financieras.
- **Mayor Seguridad:** por la disminución de la necesidad de almacenar y transportar dinero en efectivo reduce los riesgos asociados con el robo y la pérdida. Los pagos digitales ofrecen un nivel adicional de seguridad al proporcionar métodos de autenticación y cifrado.
- **Menores Costos:** ya que los pagos digitales tienden a tener costos administrativos más bajos en comparación con el uso de efectivo. Esto es particularmente relevante en situaciones como la entrega de beneficios sociales y pensiones, donde la eficiencia en la gestión de los fondos es esencial.
- **Eficiencia en la Entrega de Beneficios Sociales:** porque los pagos digitales permiten una entrega más eficiente de beneficios sociales y pensiones, reduciendo la burocracia y garantizando que los fondos lleguen a sus destinatarios de manera oportuna.
- **Inclusión Financiera:** Proporcionando a individuos que no tienen acceso a servicios bancarios tradicionales la capacidad de realizar transacciones y acceder a servicios financieros a través de dispositivos digitales.
- **Facilitan la Planificación Financiera:** ya que los pagos digitales ofrecen a los individuos y las empresas la capacidad de realizar un seguimiento más preciso de sus transacciones y finanzas, facilitando así la planificación financiera.

Estos **beneficios** destacan la importancia de la transición hacia pagos digitales como una estrategia para mejorar la eficiencia, la seguridad y la

accesibilidad en el ámbito financiero, contribuyendo a objetivos más amplios de desarrollo sostenible e inclusión financiera. Y es que los pagos en efectivo tienen altos costos, asociados a la aceptación manual, el mantenimiento de registro, el conteo, el almacenamiento, la seguridad y el transporte (Banco Mundial, 2014). Estas son las principales razones de porque el uso de los pagos digitales ha ido creciendo en el tiempo, no solo en economías desarrolladas.

A nivel mundial, en 2017 aproximadamente 140 millones de titulares de cuenta abrieron su primera cuenta exclusivamente para recibir transferencias gubernamentales, incluyendo 80 millones de mujeres y casi 75 millones de personas pertenecientes al 40% de los hogares de menores ingresos (Demirgüç-Kunt, Klapper, Singer, Ansar y Hess, 2018). Además de los beneficios mencionados, existen obstáculos que pueden afectar la expansión responsable e inclusiva de los pagos digitales, lo que podría ser motivo de preocupación para las políticas públicas. Al respecto, el Banco Mundial, (2021) sugiere algunas políticas que los gobiernos y las instituciones pueden implementar para promover el uso de pagos digitales:

- Inversiones sustanciales para desarrollar una infraestructura digital sólida, como Internet de alta velocidad y redes móviles, que garanticen la accesibilidad para todos los ciudadanos, incluso en zonas remotas (Khando et al., 2023). Estas inversiones deben priorizar el establecimiento de una infraestructura de pago segura, incorporando sólidas medidas de ciberseguridad para proteger contra el fraude y las filtraciones de datos, infundiendo así confianza en los métodos de pago digitales. Y de esta manera fomentar la inclusión financiera entre las poblaciones desatendidas, permitiendo su acceso a métodos de pago digitales y su integración al sistema financiero formal.
- Considerar intervenir para reducir la circulación de efectivo mediante la eliminación progresiva de los billetes de mayor denominación o la imposición de restricciones a las transacciones en efectivo (Berentsen, 1998)
- Los gobiernos deben fomentar un entorno regulatorio que respalde los pagos digitales, garantizando claridad en el marco legal y al mismo tiempo dando

cabida a diversos proveedores de pagos digitales (Allen et al., 2022)

- Mejorar la competencia de la población en la comprensión y el uso de las tecnologías digitales (Prete, 2022). A través de programas de educación financiera, que implican el lanzamiento de campañas y talleres educativos para mejorar la educación financiera y crear conciencia sobre las ventajas de los pagos digitales.

Por otro lado, uno de los desafíos más importantes íntimamente relacionado a la educación financiera, es que los usuarios no tienen el conocimiento suficiente o se sienten confundidos acerca de las opciones disponibles para abordar problemas relacionados con el servicio, lo que les dificulta para resolver problemas de pago u obtener respuestas a consultas relacionadas con pagos digitales; pues en muchos casos no son conscientes de los cargos y tarifas reales asociados con sus acuerdos de pago, tanto formales como informales, así como del monto y la frecuencia precisos de sus beneficios. Esto los deja vulnerables a un trato injusto y a riesgos fraudulentos. (Zimmerman et al., 2014) (InterMedia India, 2014). Otro desafío frecuente es la protección de los PIN (contraseñas), que muchos usuarios tienden a compartir comprometiendo los protocolos de protección de datos (Leonard, 2020). Por ello, la educación financiera juega un papel crucial en este contexto, ya que se relaciona con la capacidad de las personas para utilizar de manera responsable y segura los productos y servicios financieros disponibles.

Entre los desafíos identificados:

- **Nivel de Experiencia y Conocimiento:** Usuarios con menos experiencia y conocimiento en pagos digitales pueden ser menos propensos a utilizar estos servicios o, en su defecto, más propensos a utilizarlos de manera inapropiada. La falta de comprensión podría exponer a los usuarios a riesgos y fraudes cibernéticos (Banco Mundial, 2014).
- **Riesgos de Fraude Cibernético:** La falta de educación financiera puede hacer que los usuarios sean más susceptibles a prácticas fraudulentas en línea.



La seguridad cibernética y la protección contra fraudes son preocupaciones clave que deben abordarse para fomentar la confianza en los pagos digitales.

- **Inclusión Financiera:** Aquellas personas que carecen de acceso a la educación financiera pueden enfrentar barreras para participar plenamente en la economía digital. La inclusión financiera implica no solo el acceso a servicios financieros, sino también la capacidad de comprender y utilizar estos servicios de manera efectiva.

- **Importancia de la Educación del Usuario:** Potenciar el conocimiento y la comprensión de los usuarios sobre los pagos digitales es fundamental para garantizar su uso responsable. Esto implica proporcionar información clara y accesible sobre cómo utilizar estos servicios de manera segura.

Entre los riesgos y desafíos que analizaron Jayaprada y Charilaos (2023) Riesgos y desafíos al adoptar pagos digitales destacan

**Tabla 6**  
*Riesgos en las transacciones de pagos digitales*

Tipo de riesgo	formulario de riesgo
Falta de confiabilidad de la red o del servicio	Ataques distribuidos de denegación de servicio (DDOS); cortes de Internet; tiempo de inactividad del servidor; interrupciones del servicio en la nube; pérdida y latencia de paquetes de datos; fallas de energía; fallas de software; violaciones de datos e incidentes de ciberseguridad; limitaciones de ancho de banda en casos de gran congestión de la red; errores del sistema de nombres de dominio (DNS) al acceder a sitios web; problemas de cobertura de la red móvil; Problemas de incompatibilidad e interoperabilidad.
Liquidez o soporte insuficiente para cajeros automáticos (ATM)	Escasez de efectivo en cajeros automáticos; Retraso en la reposición de efectivo en cajeros automáticos; cajero automático fuera de la red; bajo acceso en zonas rurales o remotas; problemas de conectividad de red; indisponibilidad de agente bancario; errores del sistema bancario y fallas técnicas; planificación de efectivo insuficiente
Interfaces de usuario y procesos de pago complejos que dificultan la facilidad de uso	Procesos de pago demasiado complicados; complejos procesos de autenticación multifactor (MFA); verificación de tarjeta compleja para pagos en línea; pasarelas de pago poco intuitivas; transacciones de criptomonedas para usuarios desconocidos; numerosas opciones de pago y complementos; aplicaciones de pago móvil con permisos excesivos; elementos inconsistentes de la interfaz de usuario; mal manejo de errores; interfaces lentas o que no responden
Mecanismos de recurso inadecuados o inexistentes para la resolución de disputas	Transacciones no autorizadas; cargos de servicio en disputa; falta de prestación de servicios; descripciones engañosas de productos de servicios; vendedores fraudulentos; doble carga o sobrecarga; fallas y errores técnicos; cancelaciones de suscripciones; reembolsos retrasados; falta de atención al cliente
Fraude dirigido al usuario e integridad de las transacciones de pago digitales	Estafas de phishing; ingeniería social; malware y software espía; intercambio de SIM; robo de tarjetas; fraude con tarjeta no presente (CNP); ataques de intermediario (MITM); solicitudes de pago falsas; ransomware para descifrar datos

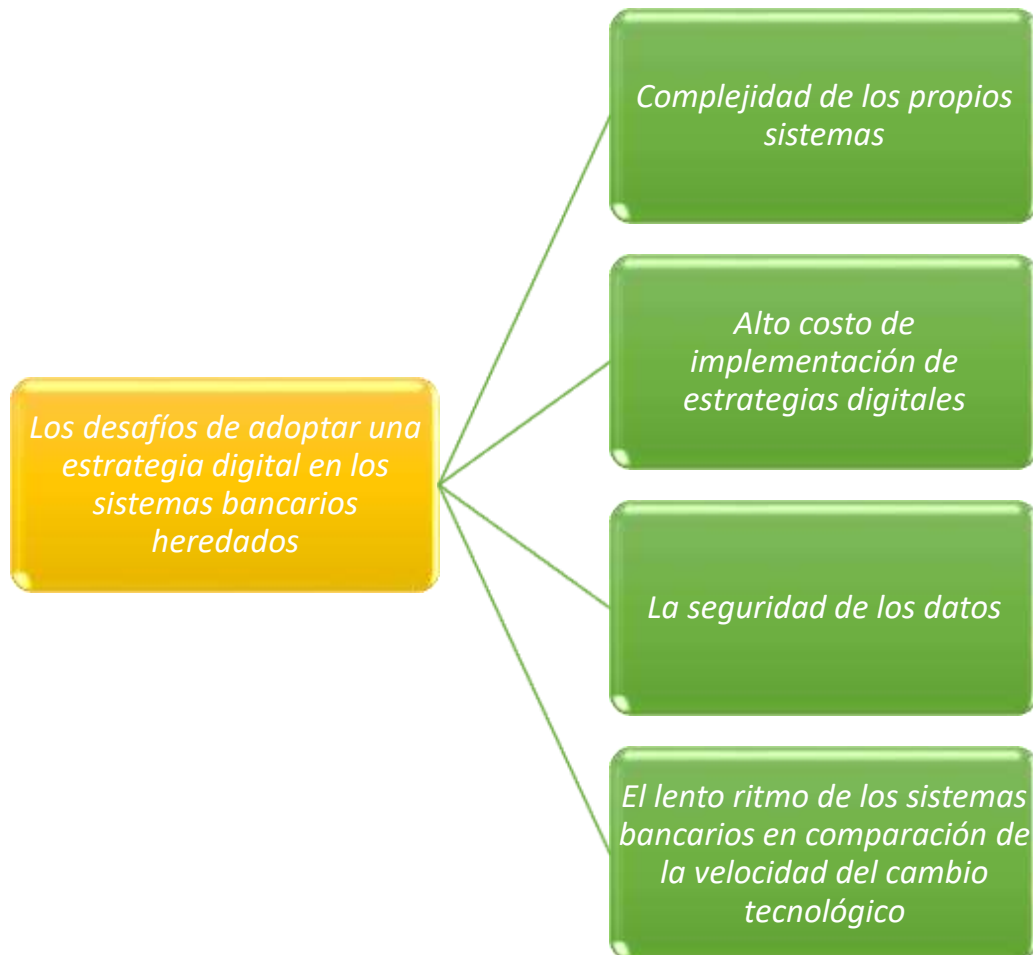
*Nota:* Tomado de Jayaprada, P., y Mertzanis, C. (2024). *The adoption of digital payments in emerging economies: challenges and policy responses*. Digital Policy, Regulation and Governance, 26(5), 476-500. <https://doi.org/10.1108/DPRG-06-2023-0077>

La ciberseguridad se presenta como un elemento crítico al promover la expansión de los canales digitales de pago. Datos globales indican un aumento significativo en los ataques cibernéticos y los costos asociados. Algunos puntos relevantes incluyen:

- Frecuencia y Costos de Ataques Cibernéticos: De acuerdo con datos globales, en la actualidad se produce un ataque de ciberseguridad cada 11 segundos, con costos empresariales asociados de aproximadamente \$20,000 millones de dólares estadounidenses. Esta cifra muestra un incremento significativo en comparación con 2015, cuando los ataques eran menos frecuentes (cada 2 minutos) y los costos eran de \$325 millones de dólares estadounidenses (Agenda País, 2022).
- Estimaciones de Daños por Ciberataques: Consultoras estiman que los daños por ciberataques alcanzarían los \$6 billones de dólares estadounidenses para 2021, lo que representaría aproximadamente el 6% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial para ese año (Revista Mercado, 2020).
- Cuentas Digitales Falsas en América Latina: Se estima que hasta el 20% de las cuentas digitales creadas en América Latina son falsas (Lehr, 2022). La existencia de cuentas falsas representa un riesgo tanto para los usuarios como para el ecosistema, ya que cada cuenta falsa puede ser utilizada como plataforma o habilitador para actividades fraudulentas.

**Figura 12**

Los desafíos de **adoptar** una estrategia digital en los sistemas bancarios heredados



**Nota:** Basado en *The adoption of digital payments in emerging economies: challenges and policy responses*, de Jayaprada y Mertzanis (2024), y *Explorando el impacto de la transformación digital en el sector bancario: Oportunidades y desafíos*, de Laeme (2019).

**2.2.8. Situación en otros países. Según el estudio de Ahmad y Hamzah Sobre “Billetera electrónica móvil en economías emergentes”, descubrieron que las billeteras electrónicas se han convertido en uno de los métodos de pago digitales más populares, generando mayor adopción por este medio de pago en países de desarrollo.**

A lo largo de los años, conforme al Informe del Centro del Sector Financiero de PwC e IE *Business School* de 2015, la innovación de las transacciones ha mostrado una tendencia hacia llevarse a cabo en nuevos canales, en uso de las tecnologías de la información y comunicación, es decir, vía remota. Así, cabe mencionar los siguientes casos de éxito:

- **Desmonetización en la India.** El 8 de noviembre de 2016, el primer ministro indio, Narendra Modi, anunció la retirada de la circulación de los billetes de 500 y 1000 INR su objetivo, según Ortega (2017), era quitar de circulación billetes, hacer aflorar la economía sumergida, gracias a la población, con sus consiguientes ingresos fiscales (ya que menos de un 3% de los indios declaran impuestos sobre la renta), y avanzar hacia una economía sin cash, totalmente digitalizada en este aspecto. Decisión que, a pesar del caos que ocasiono de manera inmediata a corto plazo, ya que estos billetes representan el 86% de toda la moneda en circulación; aceleró el crecimiento del sistema financiero en la economía india en el mediano y largo plazo, (*FundsPeople*, 2016)

Todo ello, gestionó varios cambios relevantes en la economía india que ya se proyectaban desde el 2017, según Ortega (2017). Antes de la **desmonetización**, India tenía una economía sumergida que pesaba entre un 23% y un 40% del total, y, aunque en gran parte se refugia en oro, acciones o inmobiliario, también financiaban el terrorismo (a veces con dinero falso), logro bancarizar la economía (que para entonces, la mitad de los indios que contaban con cuentas bancarias (que equivalían al 53%) eran cuentas

durmientes o vacías, permitió fortalecer a los bancos necesitados de capital, y dar el salto hacia la economía digital en un país de 1.340 millones de habitantes, de los cuales un 34% tiene acceso a Internet, logrando que los monederos digitales se extiendan, migrando a la economía digital. (Ortega, 2017).

Desde una perspectiva financiera, los efectos más saltantes afectaron de manera inmediata a 1) La economía a través de la contracción en la demanda del sector informal, que como sabemos, y al igual que en Perú, el mayor porcentaje de transacciones, son en efectivo, generando una desaceleración de la economía india a corto plazo, siendo los sectores más afectados la agricultura, el comercio minorista y la construcción. (Chodorow-Reich et al., 2020; CEPR, 2019) 2) Erosión en la confianza en el gobierno y el sistema financiero, considerándose una intervención abrupta por parte del gobierno, sin resultados efectivos. (Chodorow-Reich et al., 2020) 3) Enfrentó desafíos logísticos para los que no estaban preparados, la escasez de billetes nuevos y las largas filas en los bancos, afecto especialmente a las personas de bajos recursos y de áreas rurales que dependían 100% del efectivo en sus transacciones diarias. (Chodorow-Reich et al., 2020) Mientras que, a largo plazo, no logro erradicar el dinero negro, ya que éste, se almacena en forma de activos inmuebles, ro o cuentas en el extranjero, y no en efectivo, el único, efecto positivo a largo plazo, fue la formalización de la economía que impulso el uso de pagos digitales al forzar a muchos a abrir cuentas bancarias para depositar sus billetes antiguos, además del incremento de la recaudación fiscal, debido a la trazabilidad de las transacciones. (Chodorow-Reich et al., 2020; CEPR, 2019). Convirtiéndose en el segundo país consumidor de teléfonos inteligentes a partir del 2016, lanzando varias opciones de billeteras móviles.

Además, Khando, (K.; Islam, MS; Gao, S. (2023), descubrieron que sólo 3 millones de comerciantes aceptan pagos digitales en el comercio minorista en la India, que representa entre el 1% y 2% del total de

comerciantes mientras que el 98% todavía utilizan efectivo.

- **Suecia y Dinamarca.** India, en contraste, con países como Suecia y Dinamarca, que son modelos a seguir al ser sociedades sin efectivo, donde la norma es pagar con tarjeta u otros medios de pago distintos al efectivo, donde además de lograr determinar el ticket promedio, así como las huellas ambientales de los patrones de consumo, el pago con tarjeta tuvo un impacto significativo en la economía (Ravikumar et al.)
- **Modelo de billetera móvil en África.** M-Pesa, es el caso más exitoso de servicios de dinero electrónico y pagos móviles desarrollado en Kenia, implementado por Vodafone y operado por Safari.com el mayor operador de telefonía móvil de ese país.

M-pesa funciona a través de mensajes de texto SMS de celular y utiliza una extensa red de agentes para acercarse a los usuarios, quienes abren cuentas de dinero electrónico a partir de las que se realizan funciones como apertura de cuentas, recepción de efectivo (*cash-in*) y de retiro de efectivo (*cash-out*), entre otras.

M-Pesa se inició como un servicio de transferencias domésticas, es decir, pagos o transferencias entre dos individuos. Además, el servicio permite la compra de tiempo aire (recarga de teléfono móvil), el almacenamiento de valor para uso cotidiano, posibilitando a las personas de bajos ingresos mantener sus ahorros en este medio. M-Pesa ha evolucionado hacia un modelo cooperativo, pues Safari.com ha realizado alianzas con bancos y otras entidades para ampliar sus servicios y ofrecer retiro de dinero de cajeros automáticos, recepción de remesas internacionales, recepción y pago de microcréditos, entre otros.

El éxito de M-Pesa se debe a:

- La fuerte demanda por remesas domésticas. La deficiente calidad de los servicios financieros.
- Un operador de telefonía predominante.
- La carencia inicial de regulación.

- Un servicio fundamentado en procedimientos básicos.
- **Modelo de Billetera móvil en Japón.** Los países desarrollados también cuentan con antecedentes sobre el uso de dinero electrónico y pagos móviles. En el caso de Japón, el sistema implementado se basa en un modelo centrado en el operador de telefonía móvil. La tecnología empleada es la Comunicación de Campo Cercano (NFC) sin contacto, la cual permite a los usuarios realizar pagos con su teléfono móvil acercándolo a un lector electrónico. (BCR, 2013)

Un factor importante que explica el desarrollo de los pagos móviles en dicho país fue la necesidad de ofrecer un medio de pago rápido para los usuarios del transporte público, que implica una alta demanda de viajes diarios. Pasar una tarjeta por un terminal de punto de venta (POS) o pagar en efectivo conlleva mucho tiempo, por lo que resulta más eficiente utilizar pagos de proximidad con un teléfono móvil o una tarjeta prepago. A partir de ello, se han adicionado otros servicios, como compras de bienes o servicios en tiendas físicas y máquinas expendedoras.

Los fondos para los pagos pueden ser debitados a los usuarios de una cuenta pre-pagada registrada con el operador telefónico, cargado a la cuenta telefónica, a una tarjeta de crédito o a una cuenta bancaria. Han contribuido al éxito de los pagos móviles en Japón:

- La elevada densidad poblacional.
  - La presencia de un proveedor de telefonía predominante.
  - Una definida propuesta de valor vinculada al servicio de transporte público.
  - El papel impulsor del gobierno que facilitó la colaboración entre el operador móvil y la empresa de transporte público.
- 
- **Bancarización en el Perú.** En América Latina, varios países han aumentado el acceso a los beneficios bancarios debido al crecimiento económico. Las empresas medianas, pequeñas y microempresas, así como las familias, buscan



financiamiento y seguros para ahorrar y realizar transacciones de manera más eficiente.

Según un estudio del Fondo Monetario Internacional, Panamá y Chile tienen los niveles más altos de bancarización, ya que cuentan con un sistema financiero desarrollado, la confianza del público y políticas de ahorro. (Fondo Monetario Internacional, 2013) Por el contrario, países como Brasil, México, Colombia, Perú, Venezuela y Argentina presentan bajos niveles de bancarización debido a diversos eventos históricos, lo que genera desconfianza e inseguridad en la población, y una baja penetración de las redes bancarias.

En Perú, la bancarización se ha incrementado del 20% al 28% en los últimos seis años, impulsada por el dinamismo de la actividad económica.

El aumento en el número de personas que tienen cuentas bancarias se basa en la confianza que una parte de la población tiene en las instituciones financieras. Aunque esta tendencia ha sido significativa, aún falta llegar al nivel de países como Chile, donde la bancarización alcanza el 70%. Actualmente, existe una crisis a nivel internacional que podría afectar el crecimiento de la bancarización en Perú en los últimos años. Sin embargo, las personas que tenían ahorros o depósitos en los bancos no enfrentan la misma incertidumbre debido a los seguros que ofrecen los bancos, a diferencia de los fondos mutuos y la Bolsa de Valores de Lima, que conllevan un mayor riesgo.

El sistema financiero peruano está compuesto por bancos, empresas financieras, instituciones microfinancieras no bancarias y empresas de arrendamiento financiero, y hasta diciembre de 2011 contaba con 15 bancos, según datos de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS).

El sistema micro financiero, que incluye a las cajas municipales, cajas de ahorro y Ed pymes, ha realizado un gran esfuerzo para incorporar a más personas al sistema financiero. Gracias al buen rendimiento de estas empresas, Perú ha ocupado el primer lugar a nivel mundial por tercer año consecutivo en el ranking

del país más destacado para el desarrollo de las microfinanzas, según un estudio realizado por la Unidad de Inteligencia del Economista por encargo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2016).

Según la investigación de IPSOS, el 56% (14.9 millones) de peruanos urbanos entre 18 y 75 años de los niveles socioeconómicos ABCD realizan compras y pagos personales o familiares. El efectivo sigue siendo el medio de pago más común (89%), seguido por la tarjeta de débito (33%), la billetera móvil (16%) y la tarjeta de crédito (15%). Además, según el INEI, los medios de pago digitales como la banca virtual y las transferencias bancarias han experimentado un notable incremento en los últimos 10 años, lo que los convierte en puntos clave de la investigación.

Un medio de pago digital representa el pago de un bien o servicio sin contacto, transferencias de dinero electrónico (Transferencias P2P) desde un equipo celular inteligente. Para comprender hacia donde se dirige la evolución del dinero (véase ilustración N° 2), y es que, en Perú, los medios de pago digitales, son un tema que se vienen implementando apenas desde el 2013, a partir de la legislación del dinero electrónico con:

- La Ley 29985: Ley que regula las características básicas del dinero electrónico como instrumento de inclusión financiera, el 17 de enero del 2013,
- El Decreto Supremo 029-2014-EF: Creación de la "Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera";
- Decreto Supremo 191-2015-EF: Modifica el DS 029-2014-EF y aprueba la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera y
- Estrategia Nacional de Inclusión Financiera; motivo por el que no se encuentra mucha investigación respecto a su evolución y avance a nivel nacional.

Figura 13

¿Cómo están pagando los peruanos en el 2022?

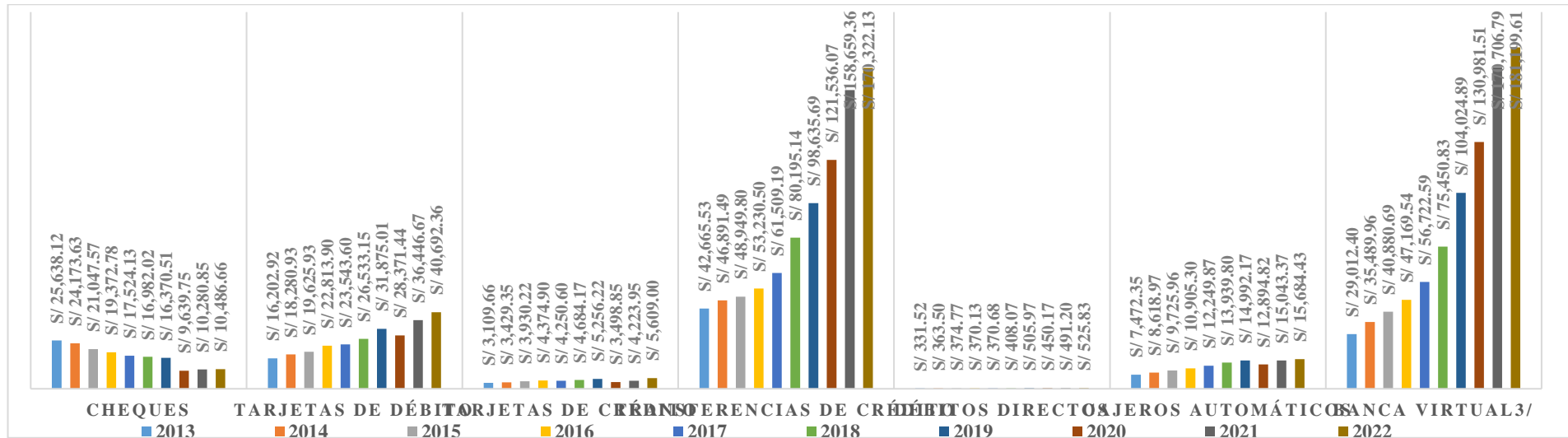


Nota: Tomado de "¿Cómo están pagando los peruanos en el 2022?", por Ipsos Perú, 2022. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/como-estan-pagando-los-peruanos-en-el-2022>

Dada la novedad de la “tecnología” y la poca investigación desarrollada sobre el tema es que el marco teórico respecto a medios de pago digitales para la presente tesis, se encuentra desarrollada a raíz de las normas legislativas, reportes de avance de inclusión financiera, artículos e investigaciones del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), así como también del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) del que se utilizarán las dimensiones e indicadores mencionadas por Florez 2022), en el informe “Brechas de la Inclusión Financiera en Perú” desarrollado para el INEI, obtenido a través del Análisis de Componentes Principales (ACP) y modelos de adopción de tecnología como la teoría TAM y UTAUT.

**Figura 14:**

*Medios de pago distintos al efectivo, cajeros y banca virtual número de operaciones en moneda nacional (Miles)*

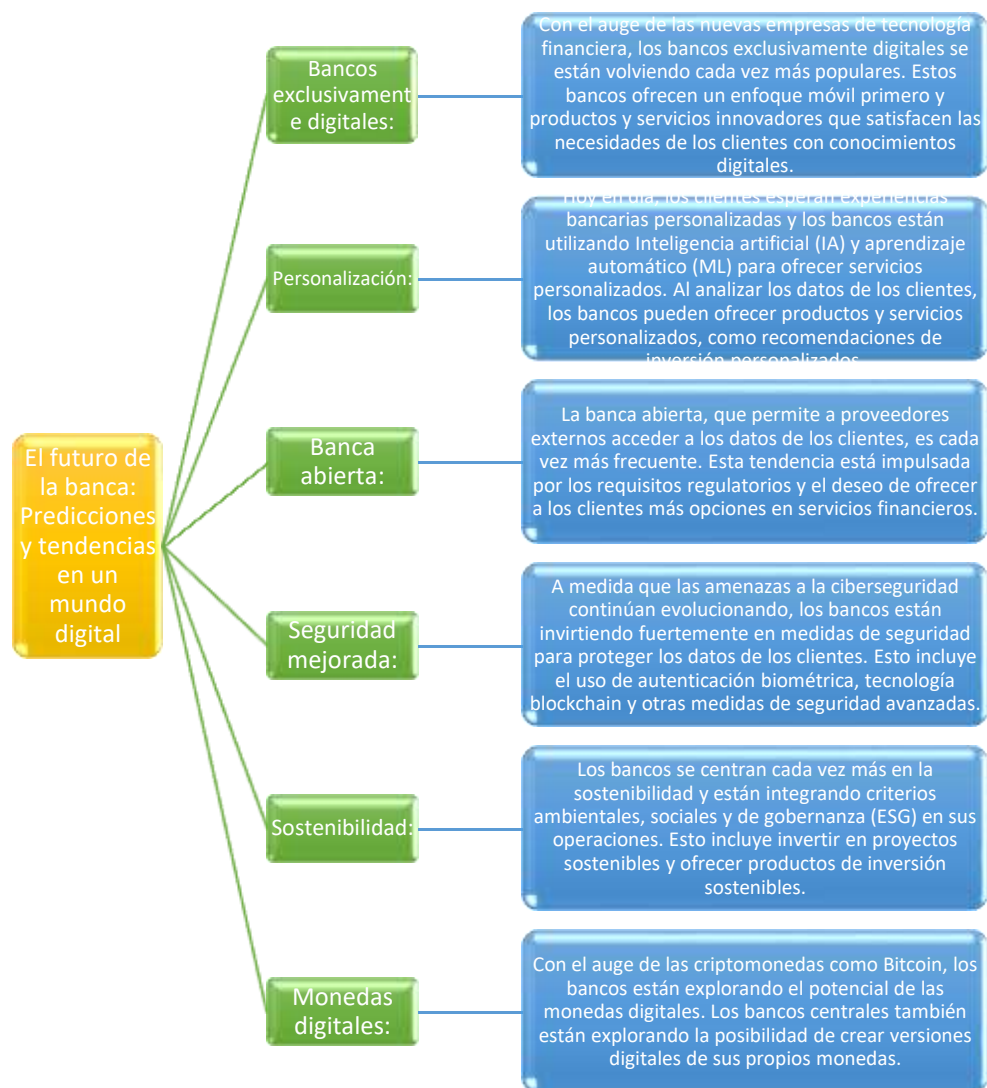


*Nota: Basado en datos obtenidos de la Guía Metodológica de la Nota Semanal del BCRP, elaborada por la Gerencia de Operaciones Monetarias y Estabilidad Financiera - Subgerencia del Sistema de Pagos. Actualizado en la Nota Semanal N°34 (6 de septiembre de 2018), p. 50. Medios de pago distintos al efectivo, cajeros y banca virtual: número de operaciones en moneda nacional (miles). Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/medios-de-pago-numero-de-operaciones-moneda-nacional>.*

Es importante destacar que la tecnología proporciona a los comerciantes información valiosa para optimizar la gestión comercial, especialmente en el ámbito de la post venta. El uso de billeteras electrónicas por ejemplo, permite recopilar datos sensibles como nombre, teléfono y ticket promedio de los clientes. Esta información, aunque valiosa, requiere una gestión adecuada para garantizar su seguridad y privacidad. La implementación de herramientas de gestión de relaciones con clientes (CRM), podría potenciar el uso estratégico de datos, permitiendo a los comerciantes desarrollar campañas de marketing más efectivas. Estas herramientas facilitarían la promoción de negocios, productos y servicios, incluyendo opciones como entrega, a través de aplicaciones como WhatsApp, redes sociales. De esta forma, los comerciantes podrían personalizar sus ofertas y mejorar la experiencia del cliente, generando una ventaja competitiva en el mercado.

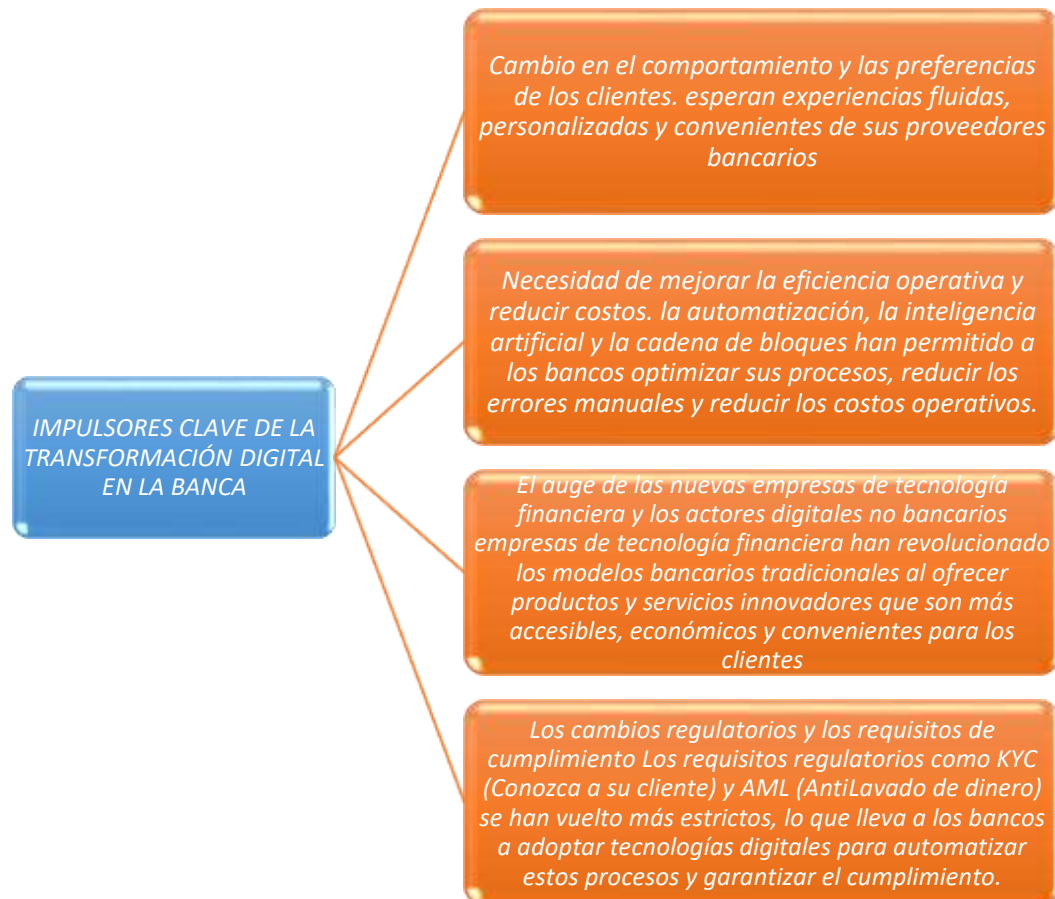
**Figura 15**

*El futuro de la banca: Predicciones y tendencias en un mundo digital*



**Nota:** Tomado de "The adoption of digital payments in emerging economies: challenges and policy responses" de Jayaprada y Mertzanis (2024), y de "Explorando el impacto de la transformación digital en el sector bancario" de Laeme (2019).

**Figura 16**  
*Impulsores Clave De La Transformación Digital En La Banca*

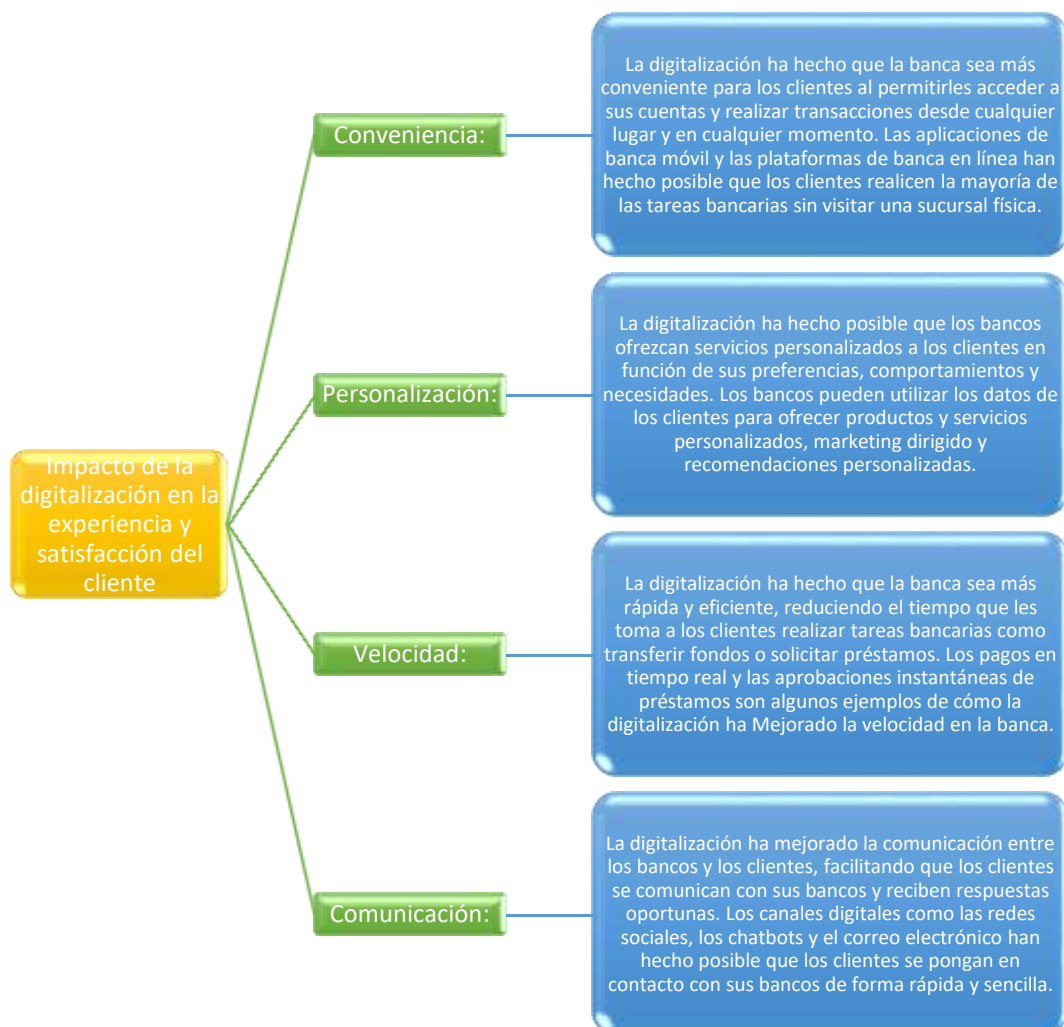


**Nota:** Adaptado de Jayaprada y Mertzanis (2024), y Laeme (2019).



**Figura 17**

*Impacto de la digitalización en la experiencia y satisfacción del cliente*



**Nota:** Adaptado de Jayaprada y Mertzanis (2024), y Laeme (2019), sobre el impacto de la digitalización en la experiencia del cliente en el sector bancario.

### **2.2.9. Modelos de la Variable Medios de pago digital**

**2.2.9.1. Modelo Multidimensional. El éxito de la implementación de TI en una organización ha sido un tema central en la investigación de sistemas de información. (Bokhari, 2005). DeLone y McLean (1992) desarrollaron un modelo multidimensional del éxito de los sistemas de información, que ha sido ampliamente estudiado y validado. Este modelo consta de seis dimensiones interrelacionadas: calidad del sistema, calidad de la información, uso, satisfacción del usuario, impacto individual e impacto organizativo. La calidad del sistema y de la información afectan al uso y la satisfacción del usuario, que a su vez tienen un impacto individual, el cual se traduce en un impacto a nivel organizativo, reflejando el éxito del sistema. Los autores han propuesto un modelo actualizado de éxito (DeLone y McLean, 2003) que incluye la calidad del servicio y los beneficios netos como nuevos factores, considerándolos elementos esenciales para el éxito de un sistema de información. Este modelo, que captura la naturaleza multidimensional e interdependiente del éxito de un sistema de información, ha sido aplicado, completado y validado en diversos estudios empíricos, demostrando ser adecuado y consistente para analizar el éxito de una iniciativa tecnológica.**

Además, la aceptación y el uso de las tecnologías de la información (TI) han sido temas centrales en la investigación sobre sistemas de información durante más de dos décadas, ya que el uso de TI ha demostrado tener un impacto significativo en los resultados de las organizaciones. En respuesta a la creciente importancia de las TI, se han desarrollado diversos estudios que analizan el uso y la aceptación de estas tecnologías desde diferentes perspectivas teóricas.

**2.2.9.2. Difusión de la Innovación.** *Hace énfasis en el proceso innovador como un fenómeno social.*

**2.2.9.3. Calce Tarea-Tecnología.** *Se concentra en el rendimiento de la organización.*

**2.2.9.4. Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM).** *(Figura 17) Propuesto por Davis (1989) ha sido la teoría más influyente y ampliamente utilizada en la literatura especializada para predecir y explicar el comportamiento de uso de sistemas de información a nivel individual (Venkatesh, 2000; Venkatesh y Davis, 2000; Venkatesh, Speier y Morris, 2002; Ma y Liu, 2004; Wu y Wu, 2005). Resalta entre ellos debido a que no sólo es el que más se ha probado y validado, sino que además también ha probado su solidez y capacidad para predecir si el usuario adoptará o no la tecnología. Motivo por el que se ha decidido trabajar con la principal Teoría de Acción Razonada, con el modelo TAM, éste “plantea un efecto directo y positivo entre las actitudes hacia el uso, la intención de uso y el uso que el individuo hace de la web, encontrando así la investigación el necesario apoyo empírico para las relaciones descritas. Al propio tiempo, la “utilidad percibida” influye en el uso a través de la actitud y la intención de uso.” (Ibañez, D., 2018, p.191)*

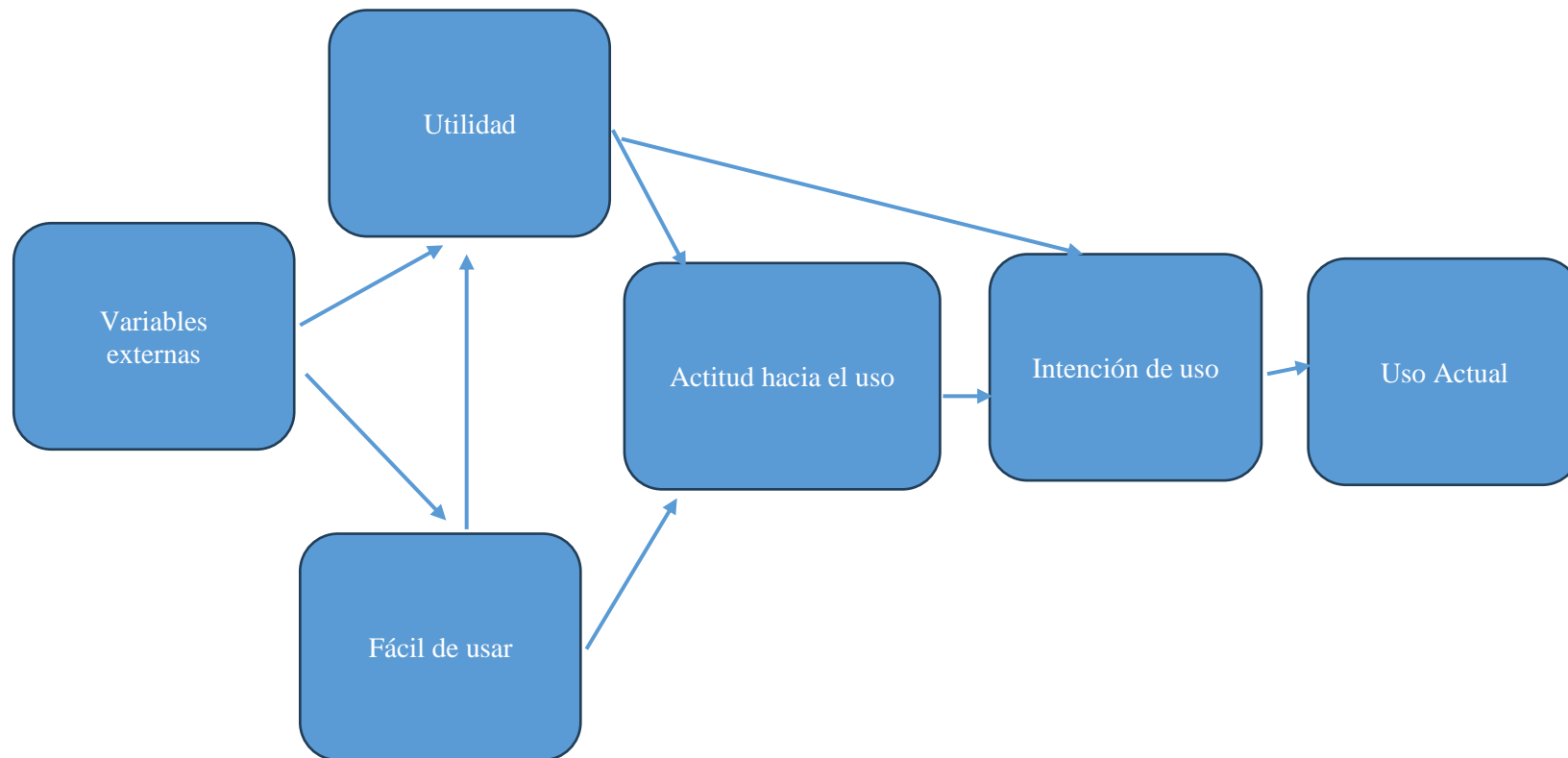
El modelo de aceptación de la tecnología (TAM) sugiere que el uso de un sistema está determinado directamente por la intención de usarlo, la cual se ve influenciada por la actitud del usuario hacia el uso del sistema y su percepción de utilidad. Tanto la actitud como la percepción de utilidad se ven afectadas por la facilidad de uso percibida. El TAM ha sido ampliamente estudiado e investigado en la última década, y su validez ha sido comprobada empíricamente en numerosos estudios. (Tung, 2007).

De acuerdo al modelo TAM, existe una relación directamente proporcional de la actitud hacia el uso, y, en consecuencia, es inversa en función a la complejidad del uso, influyendo, esto a su vez en la utilidad percibida por

el usuario o cliente. Es decir, que cuanto más sencillo sea navegar en un sitio web, es más probable que sea percibido como un sitio fácil de usar, por lo que, si tuviera que elegir entre dos opciones con la misma funcionalidad, se inclinará por la más menos compleja, (Ibañez D. 2018, p. 191). En nuestro caso, usaremos una optimización simplificada del modelo de acuerdo con la figura 11

**Figura 18:**

*Diagrama del modelo TAM*



**Nota:** Basado en Venkatesh, Morris y Davis.

**2.2.9.5. Teoría de Difusión de la Innovación y Marco conceptual TOE (Technology, Organization, Environment). Propuesta por Rogers (1983, 1995). Dicha teoría (IDT) es una propuesta sociológica que intenta explicar de qué manera los individuos o grupos adoptan una innovación, es decir, define el proceso a través del cual una innovación se transmite mediante ciertos canales a lo largo del tiempo entre los miembros de un sistema social.**

La Teoría de Difusión de la Innovación identifica diferentes tipos de adoptantes:

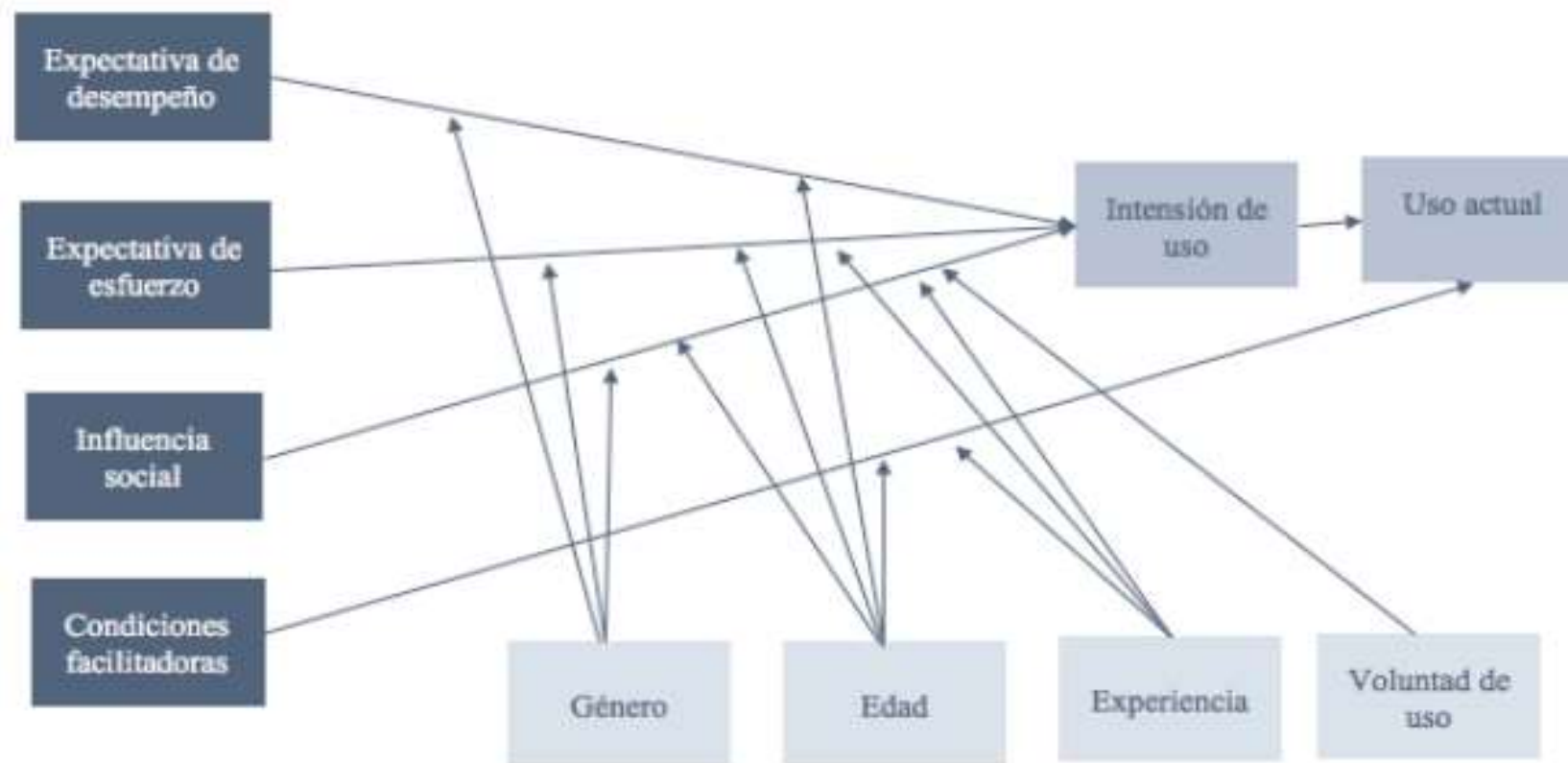
- Innovadores, quienes adoptan ideas nuevas antes que otros;
- Adoptantes tempranos, considerados líderes de opinión con gran influencia en su entorno social;
- Primera mayoría, el mayor número de unidades de adopción que acogen y difunden las nuevas ideas;
- Mayoría tardía, adoptantes más escépticos que adoptan una innovación después de que ha sido probada en muchas experiencias exitosas;
- Rezagados, quienes se resisten a los cambios y se aferran a la tradición.
- Por lo tanto, la difusión de la adopción de una innovación seguirá una curva en forma de S, que muestra la lentitud de la adopción al principio.

Según el análisis de Galliers y Whitley (2007), la teoría de Rogers sobre la difusión de innovaciones ha sido la más citada en la investigación europea sobre sistemas de información. No obstante, los investigadores posteriormente reconocieron que la adopción de innovaciones tecnológicas puede estar influenciada por factores del entorno organizativo y externo, así como por características de la propia tecnología, y no solo por la percepción de los usuarios. Por lo tanto, al examinar la implementación y el éxito del CRM, que se considera una estrategia de negocio con un importante componente tecnológico, se deben tener en cuenta tanto aspectos técnicos como organizativos.

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

*Intenta explicar de manera integral por qué las personas utilizan las tecnologías de información a su disposición. Este modelo fue desarrollado por Venkatesh, Morris y Davis como una síntesis de la investigación sobre la adopción de tecnologías disponibles.*

El Modelo Original El modelo UTAUT contempla otras variables como constructos que afectan de manera indirecta la intención y el comportamiento. Inicialmente, Venkatesh y Davis asumieron que la autoeficacia y la ansiedad parecían ser determinantes directos significativos de la intención. Sin embargo, UTAUT no los incluye bajo esta figura, ya que investigaciones previas han demostrado que la autoeficacia y la ansiedad son conceptual y empíricamente distintas de la expectativa de esfuerzo (percepción de facilidad de uso). En consecuencia, estas dos variables se han modelado como determinantes indirectos de la intención, plenamente mediados por la facilidad de uso percibida (Venkatesh, 2000). Por otro lado, la actitud hacia el uso de la tecnología se define como la reacción afectiva general de un individuo frente al uso de un sistema. Cuatro construcciones de los modelos existentes se alinean estrechamente con esta definición: actitud hacia el comportamiento (TRA, PB/DTPB, C-TAM-TPB), motivación intrínseca (MM), afectación del uso (MPCU) y afectación (SCT). Al descomponer estas cuatro construcciones, los investigadores observan que todas se relacionan directamente con factores como el gusto, el disfrute, la alegría y el placer de un individuo en relación con el uso de la tecnología.

**Figura 19***Modelo UTATA*

*Nota:* Venkatesh et al., 2003



El modelo de adopción de tecnología ha continuado desarrollándose, estableciendo nuevos enfoques que han llevado a la consolidación de la Teoría Unificada de la Aceptación y Uso de la Tecnología (UTAUT). Este modelo, desarrollado por Venkatesh y Davis, pretende mejorar las variables para la evaluación de los comportamientos de adopción, a partir de la mejora de los elementos considerados como deficiencias de modelos propuestos anteriormente, como la falta de consideración de las variables emocionales. Por lo tanto, UTAUT ha determinado los factores críticos y las contingencias relacionadas con la predicción de la intención de comportamiento de utilizar una tecnología y su uso, principalmente en contextos organizacionales (Venkatesh et al., 2012). Este modelo busca establecer un núcleo de nuevos elementos para la toma de decisiones. Es decir, se centra en integrar los predictores de la facilidad de uso percibida y la utilidad percibida, con diferentes variables que actúan como moderadores de estos.

Basándose en los resultados empíricos y las similitudes conceptuales de los modelos previos, los investigadores concluyeron que existían grandes vacíos desde la perspectiva de cada modelo por separado. No obstante, consideraron que las variables propuestas en los mismos podían ser reunidas en un modelo unificado que proporcionara herramientas orientadas al análisis integral de los comportamientos de adopción. Por este motivo, se dispusieron a determinar cuáles eran los factores relevantes de cada modelo y propusieron la teoría unificada de la aceptación de tecnologías (UTAUT) por su sigla en inglés (Venkatesh et al., 2003).

Los constructos del modelo se dividen en cuatro determinantes fundamentales que influyen en la intención y uso de nuevas tecnologías, a saber: la expectativa de desempeño, la expectativa de esfuerzo, la influencia social y las condiciones facilitadoras. Asimismo, se han establecido cuatro moderadores clave de estas relaciones por parte de los potenciales adoptantes: la edad, el género, la experiencia y la voluntariedad. Finalmente, se concluye que el uso es la variable dependiente, en este caso de los comportamientos asociados a la

intención (Venkatesh et al., 2003). Esto proporciona una herramienta útil para los gerentes que necesitan evaluar la probabilidad de éxito en los procesos de introducción de nuevas tecnologías, lo que reviste una especial relevancia en los procesos organizacionales. Los elementos mencionados tienen sus bases en los modelos previos y se definen como se muestra a continuación:

- **Desempeño esperado (DE).** El desempeño esperado se refiere al grado en que una persona considera que el uso de una tecnología le ayudará a mejorar su rendimiento en las actividades que realiza, especialmente en su trabajo. Es decir, el nivel en el que la utilización de una tecnología proporcionará beneficios a los consumidores en la ejecución de determinadas tareas (Venkatesh et al., 2003). Este es el predictor más influyente de la intención en el modelo UTAUT y resulta muy significativo tanto en entornos voluntarios como en obligatorios. Los diversos modelos en los que se basa UTAUT aportaron denominaciones relacionadas con este constructo. Adicionalmente, antes de la creación de UTAUT, diferentes autores ya habían descrito la relación entre estos criterios planteados en los diversos modelos de adopción. Hace referencia al grado en que el individuo cree que el uso de una tecnología le proporcionará beneficios en lo que respecta a su desempeño (Venkatesh et al.). En relación con la expectativa de rendimiento, que se refiere a la percepción de los individuos sobre la utilidad de realizar una determinada actividad para lograr resultados valiosos, y la ventaja relativa, que se relaciona con los beneficios de adoptar una nueva tecnología en comparación con sus costos (Venkatesh et al., 2012), se plantea la siguiente hipótesis de investigación: (H1) La expectativa de rendimiento influye positivamente en la intención conductual de adopción y uso de medios de pago electrónico por parte de los comerciantes, dado que consideran que la tecnología les proporcionará beneficios adicionales para su negocio.

- **Expectativa de Esfuerzo (EE).** La expectativa de esfuerzo se refiere al grado de facilidad percibida en el uso de una tecnología o sistema. Los modelos existentes consideran tres constructos para establecer la expectativa de esfuerzo: la facilidad de uso percibida, definida en TAM y TAM2, la complejidad y la facilidad de uso (Venkatesh et al., 2003). Este constructo es significativo tanto en contextos de uso voluntario como obligatorio; sin embargo, su impacto relevante se observa principalmente durante el período inicial de uso, disminuyendo en importancia durante los períodos de uso prolongado y sostenido (Venkatesh, 2000). En cuanto a los moderadores, Venkatesh y Morris (2000) sugieren que la expectativa de esfuerzo es más relevante para las mujeres que para los hombres, especialmente para aquellas con mayor edad y poca experiencia con el sistema o tecnología.

Este constructo se basa en la relación que propone que la utilidad percibida corresponde al grado en que las personas creen que el uso de la tecnología estará libre de esfuerzos. Además, se considera el concepto de complejidad, el cual corresponde al grado en que una tecnología innovadora se percibe como relativamente difícil de usar o comprender.

De acuerdo con los postulados de Venkatesh, la expectativa de esfuerzo tiene una influencia directa sobre la intención de utilizar una tecnología (Soares et al., 2020). Los elementos observados en la literatura con respecto a este constructo conducen a la formulación de la siguiente hipótesis.

- **La influencia Social (IS).** La influencia social se define como el grado en el cual un individuo percibe que las personas que considera importantes creen que debe utilizar el nuevo sistema. Esta es un determinante directo de la intención y se deriva de la norma subjetiva, elemento que ha sido examinado previamente en diversas teorías relacionadas con la aceptación tecnológica. En otras palabras, el comportamiento del potencial adoptante está influenciado por la manera en que cree que los demás lo verán como resultado de haber utilizado la tecnología. Las variables asociadas a este

constructo incluyen la norma subjetiva, los factores sociales y la imagen. Los investigadores han sugerido que la influencia social tiene un efecto directo en la intención, especialmente en contextos obligatorios, mientras que en contextos voluntarios, se enfoca más en la internalización y la identificación. Su relevancia es particularmente alta en las primeras etapas de la experiencia individual con la tecnología, disminuyendo con el tiempo y eventualmente convirtiéndose en un factor poco significativo. El papel de la influencia social en las decisiones de aceptación tecnológica es complejo y está sujeto a una amplia variedad de influencias contingentes. La influencia social ejerce un impacto sobre el comportamiento individual a través de tres mecanismos: el cumplimiento, la internalización y la identificación. Diversas investigaciones previas, como se menciona en el trabajo de Venkatesh et al. (2000), sugieren que los individuos son más propensos a satisfacer las expectativas de otros cuando estos referentes tienen la capacidad de recompensar el comportamiento deseado o castigar el comportamiento no deseado. Esta presión social se reduce con el tiempo a medida que el individuo adquiere una mayor experiencia en el uso de la tecnología o el sistema.

Cabe señalar que, de acuerdo con el creador de la teoría, las mujeres tienden a ser más sensibles a las opiniones de los demás y, por lo tanto, encuentran esta variable más relevante. Asimismo, la edad se convierte en un importante moderador, ya que el impacto de la influencia social se ve reducido en trabajadores de mayor rango de edad (Venkatesh et al., 2003). Los elementos plasmados en los diferentes documentos se refieren a esta variable del modelo. Además de la norma subjetiva, el constructo considera dos factores adicionales: el factor social y la imagen. El factor social se refiere a la internalización individual del sistema social y de valores del sujeto, así como a los acuerdos interpersonales que un individuo establece en una determinada situación social. Por otro lado, la imagen se define como el grado en que una persona percibe que el uso de una tecnología innovadora puede elevar su estatus dentro de su esfera social, estableciendo que la influencia social impulsa positiva y

significativamente la intención de utilizar tecnologías o sistemas de información en ámbitos tanto públicos como privados. En relación con este constructo, se propone la siguiente hipótesis (Huang y Kao, 2015). El pago electrónico es el mecanismo utilizado para efectuar transacciones comerciales en este tipo de establecimiento.

- **Condiciones facilitadoras (FC).** Se entiende por condiciones facilitadoras el grado en que una persona cree que existe una infraestructura organizativa y técnica para respaldar el uso de la tecnología o sistema. Esta definición está relacionada con elementos definidos en investigaciones anteriores, tales como: control conductual percibido (TPBI DTPB, C-TAM-TPB), condiciones facilitadoras (MPCU) y compatibilidad (IDT). Cada una de estas construcciones se pone en funcionamiento para incluir aspectos del entorno tecnológico y organizacional diseñados para eliminar barreras al uso (Venkatesh et al., 2003). Las variables relacionadas con este constructo son control conductual percibido y compatibilidad. Se considera el control conductual percibido. Una variable significativa en entornos voluntarios, condicionada por la formación y el apoyo previo infraestructura (Venkatesh et al., 2003).

Las condiciones facilitadoras tienen una influencia directa en el uso, ya que el efecto de este constructo disminuye con la experiencia, ya que los usuarios de tecnología encuentran múltiples vías de ayuda y soporte en toda la organización, eliminando así los impedimentos para su uso continuo. Se ha determinado que los colaboradores de mayor edad dan mayor importancia a recibir ayuda y asistencia en el trabajo. Por lo tanto, la edad se considera el moderador más relevante para esta variable.

Los estudios teóricos previos en el campo de la aceptación e inclusión de sistemas de pago móvil han establecido al constructo de predictor del uso de la tecnología de la información como un marco válido (Al-Okaily et al., 2020). Diversas investigaciones han corroborado esta estructura conceptual en el

contexto de diferentes tecnologías. Los comerciantes que perciben que existe una infraestructura que facilita las condiciones para el uso de los medios de pago electrónico, y que el acceso a la información relevante es de fácil disponibilidad, evidencian una mayor intención de adoptar estas tecnologías.

**2.2.9.7. Teoría cognitiva social para identificar factores que puede influir en la adopción de una tecnología (Dahlberg et al., 2008; Ondrus et al., 2009; Venkatesh et al., 2012).**

**2.2.9.8. Modelo Conceptual de adopción de tecnología, desarrollado por Singh y Sinha (2024) propuesto basado en relaciones establecidas por hipótesis de investigaciones anteriores, obteniendo los siguientes resultados para desarrollar su modelo:**

- (H1) Compatibilidad Percibida: La compatibilidad percibida influye positivamente en la utilidad percibida de los servicios de billetera móvil.
- (H2) Conciencia: La conciencia influye positivamente en la utilidad percibida de un servicio de billetera móvil.
- (H3) Utilidad percibida: La utilidad percibida influye positivamente en la intención del comerciante de utilizar un servicio de billetera móvil
- (h4) Costo percibido: El costo percibido tiene una influencia significativa y negativa sobre la intención.
- (H5) Confianza percibida: La confianza percibida tiene una influencia significativa y positiva en la intención del comerciante de utilizar un servicio de billetera móvil.
- (H6) Adición de valor percibida por el cliente: El valor agregado percibido por el cliente tiene una influencia significativa y positiva en la intención de utilizar un servicio de billetera móvil.
- (H7) El papel de la confianza percibida como mediadora: La confianza percibida media la influencia de la utilidad percibida en la intención de utilizar una billetera móvil.

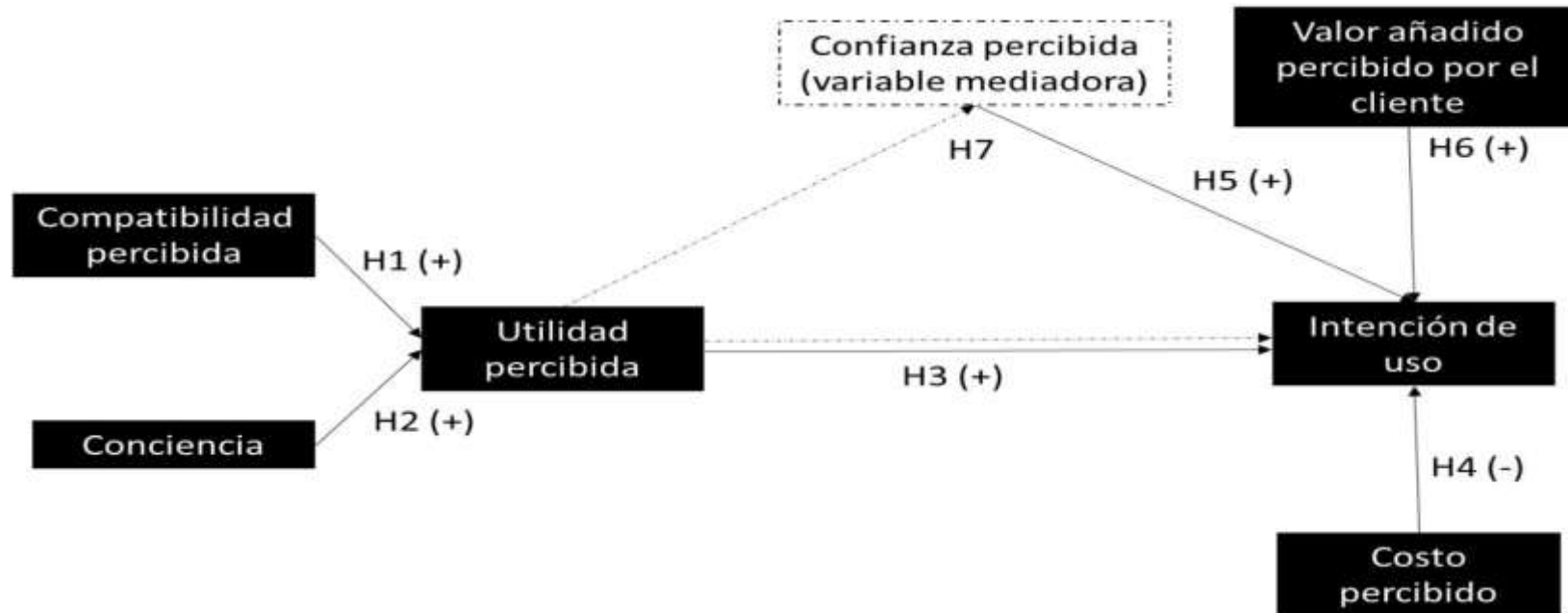
Además, según **N. Singh y N. Sinha** se analizó las investigaciones en tecnología relacionado a los pagos móviles en el contexto de los comerciantes,

confirmando que la facilidad de uso percibida, la percepción, la utilidad y las normas sociales son los determinantes más importantes para influir en la aceptación y adopción de una tecnología por parte de los consumidores (Barbuta et al., 2012; Oliveira et al., 2016; Liébana Cabanillas et al., 2018). Mientras que, en el contexto de los comerciantes, las variables más significativas identificadas fueron el costo percibido, confianza y condiciones facilitadoras (Hu et al., 2008; Liébana Cabanillas et al., 2016; Moÿdÿÿÿski, 2018). Estos estudios resaltaron la principal diferencia en la percepción y actitud de consumidores y comerciantes; y lograron describir que los consumidores están más inclinados a rasgos psicológicos y de comportamiento asociados a tecnologías, como conveniencia, innovación personal, hábitos, riesgo, normas sociales, etc. (Abhishek y Hemchand, 2016; Madan y Yadav, 2018). Mientras que, los comerciantes se centran principalmente en los aspectos técnicos y funcionales de una tecnología o servicio (Liébana Cabanillas et al., 2016, 2017; Li, 2018).

Por otro lado, Kim y cols. (2010a) revelaron que la innovación, la compatibilidad percibida y el proceso fácil de usar son algunas variables clave para medir la facilidad de uso y la utilidad percibida de una tecnología.

**Figura 20**

*Modelo de adopción de tecnología propuesto basado en relaciones establecidas por hipótesis de investigaciones anteriores*



*Nota: Modelo conceptual. Fuente: Encuesta del autor. Las flechas ponderadas indican efectos directos y las flechas punteadas indican el efecto mediador de la confianza percibida. Singh, N., y Sinha, N.*



**Tabla 7**

*Revisión de la investigación en tecnología de pagos móviles en el contexto de los comerciantes.*

Utilidad percibida, conocimiento del cliente, falta de información, confianza percibida, falta de seguridad percibida, problemas tecnológicos, rotación de ventas, conveniencia, nuevas herramientas	LiébanaCabanillas et al. (2017)
Expectativa de desempeño, expectativa de esfuerzo, influencia social, condiciones facilitadoras, género, edad, experiencia, voluntariedad de uso.	Mojdyyyski (2018)
Conocimiento, confianza, utilidad, facilidad de uso, impulsores y barreras del comerciante	Liébana Cabanillas et al. (2016)
Eficacia móvil, condiciones facilitadoras, conveniencia percibida, costos percibidos, beneficios percibidos, riesgos percibidos, influencia social	Lee (2018)
Conocimiento, aumento de las ventas, costes de procesamiento de pagos, complejidad de los sistemas, modelos de reparto de ingresos desfavorables, falta de masa crítica, y falta de estandarización	Mallat y Tuunainen (2008)
Viabilidad, conveniencia, ventas, comerciantes, intenciones, costo.	Ondrus y Pigneur (2006)
Experiencia, Calidad, Valor Percibido, Costo Percibido	Chen y Chen (2010)
Valor agregado para el cliente, costo percibido, confianza percibida, compatibilidad, problemas de infraestructura.	Hayashi y Bradford (2014)

**Nota:** *Adaptado de Singh y Sinha (2023) sobre la revisión de la investigación en tecnología de pagos móviles, basado en Liébana-Cabanillas et al. (2016, 2017), Mojdyyyski (2018), Lee (2018), Mallat y Tuunainen (2008), Ondrus y Pigneur (2006), Chen y Chen (2010), y Hayashi y Bradford (2014).*

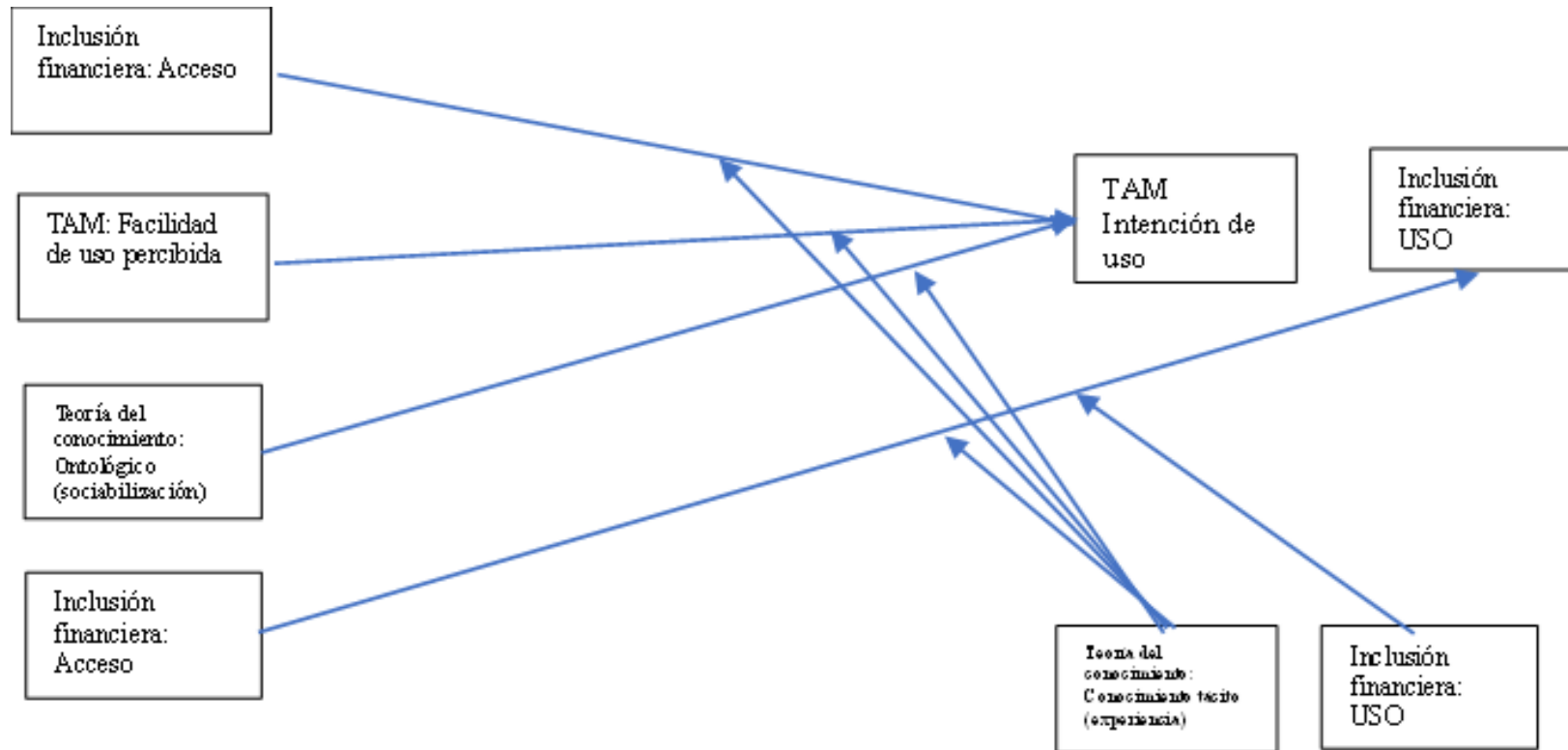
A través de este modelo, concluyeron que las variables más influyentes del estudio de Singha y Sinhab son:

- **La percepción del cliente**, David, (2016), Los comerciantes perciben que la adopción y el éxito de una nueva tecnología como la billetera móvil se basa en los servicios de valor agregado de una tecnología. (bajo costo de procesamiento, los puntos de recompensa y los reembolsos, el control de los datos del cliente y otros factores relacionados con el sistema, como la flexibilidad y la operatividad.)
- **La utilidad percibida**, tiene un efecto mayor en intención de utilizar un servicio de pago móvil (Slade et al., 2013; Slade et al., 2014; Liébana-Cabanillas et al., 2014a, 2014b). Los comerciantes perciben las billeteras móviles más rápidas, útiles, de alto rendimiento y convenientes durante el procesamiento pagos; esto mejora la productividad y la rotación a largo plazo (Slade et al. 2013, 2014; Liébana Cabanillas et al., 2016).
- La **conciencia** tiene una mayor influencia en la utilidad percibida que la compatibilidad percibida.
- La **compatibilidad** percibida también se consideró muy crucial para medir la utilidad percibida de una billetera móvil.
- Los **comerciantes** perciben que una tecnología es útil si es compatible y fácil de usar (Karnouskos y Fokus, 2004).
- Los **comerciantes** prefieren usar una aplicación de billetera móvil cuando están seguros de que la billetera móvil es confiable, útil y que sus pagos y transacciones serán procesados sin errores ni fraudes (Hayashi y Bradford, 2014; LiébanaCabanillas et al.
- La **utilidad** percibida resulta en una mayor intención del usuario; Sin embargo, aquellos que tienen poca confianza en una tecnología, pueden percibir la billetera móvil como menos útil y, por lo tanto, tener menos intención de usarla (Shaw, 2014; Verkijika, 2018).

Finalmente, llegaron a la conclusión de que: Las nuevas tecnologías que surgen en un entorno de pagos móviles crean muchas oportunidades para que los

comerciantes y consumidores utilicen estas nuevas tecnologías, que se consideran más beneficiosos que los canales tradicionales y de comunicación de campo cercano (NFC). Por lo tanto, los comerciantes son muy activos en la implementación y oferta de servicios de aplicaciones de billetera móvil a sus consumidores para obtener una ventaja competitiva (Hayashi, 2012c). Los minoristas utilizan el sistema de billetera móvil para cobrar los beneficios de los consumidores información, retroalimentación de productos y gestión de relaciones con los clientes. También utilizan la aplicación para integrar varios programas y ofertas de fidelización del consumidor en el proceso de pago, para aumentar la movilidad del cliente y su inclinación a utilizar servicios basados en tecnología.

**Figura 21**  
Modelo UTAUT adaptado



*Nota:* Adaptado de Modelo TAM de Davis (1989), Inclusión financiera (SBS) y Teoría del conocimiento (Nonaka y Takeuchi)

### ***2.2.9.9. Dimensiones de Medios de Pago Digitales***

El nivel de educación, el acceso a Internet y la cobertura del sistema financiero son factores clave para la inclusión financiera. El informe de brechas de la inclusión financiera identificó que los principales obstáculos de la misma señalando la falta de servicios de telecomunicaciones a nivel nacional, la ausencia de acceso a Internet, la desconfianza persistente en el sistema financiero, los hábitos de ahorro y el analfabetismo financiero. Por otro lado, el acceso a infraestructura y dispositivos de tecnologías de la información, el fomento de la educación financiera y la protección al consumidor son los elementos facilitadores de la inclusión financiera digital. Se ha llegado a un consenso de que la inclusión financiera es un concepto complejo y multidimensional, con tres aspectos clave: acceso, uso y calidad. (**véase figura N° 18**). El acceso se refiere a la penetración del sistema bancario y no bancario, y al número de cuentas bancarias por cada 1,000 personas. El uso se refiere al volumen de crédito y depósitos bancarios. Finalmente, las opciones y servicios financieros adaptados a las necesidades de la gente.

Por otro lado, al examinar cada aspecto de las variables del método de pago con más detalle, los modelos más apropiados (la Teoría de Aceptación de Tecnología (TAM) de Davis (1989) y su evolución en el modelo UTAUT (Venkatesh et al., 2003) describen el USO o intención de utilizar métodos de pago digitales, basado en modelos que examinan las razones para adoptar nueva tecnología, teniendo en cuenta los indicadores clave (facilidad de uso percibida y utilidad percibida) que corresponde a actitudes hacia el uso de métodos de pago digitales, esto se mide mediante una escala Likert determinar cómo las personas vendedores perciben estos medios y cómo esto afecta su intención de utilizarlos en la gestión comercial de su negocio.

En términos de acceso a métodos de pago digitales, esto significa la disponibilidad y la infraestructura necesaria para utilizar estos sistemas. Según Evans y Schmalensee (2005), el nivel de infraestructura tecnológica, como la

conectividad a Internet y la disponibilidad de dispositivos adecuados, afecta directamente la aceptación y el uso de pagos digitales. La cobertura de la red, la disponibilidad de las terminales y la calidad de la conexión son los factores clave que determinan si los comerciantes tienen acceso a estas instalaciones.

Respecto a la infraestructura, Khiaonarong et al., (2021) resaltan que las 4 infraestructuras fundamentales son:

- La dependencia de **los suministros eléctricos** para los equipos involucrados no está garantizada en zonas urbanas o rurales.
- Las **tecnologías de la información y las comunicaciones** (TIC) debe ser sólida.
- La **estructura básica de pagos** (es decir, cámaras de compensación automatizadas, conmutadores de pagos e interoperabilidad del sistema).
- La **identificación** (es decir, una identificación digital) para que los proveedores de servicios de pago digitales lleven a cabo su diligencia debida y permitan el acceso digital.

Para gestionar altos volúmenes de transacciones, los proveedores de servicios financieros especializados que ofrecen servicios financieros móviles y opciones no bancarias requieren un sistema de pagos sólido que pueda manejar transacciones tanto tradicionales como móviles por parte de clientes y agentes asociados, así como interactuar con otras infraestructuras de pago como los cambios de pago, según McGrath y Susie (2013) La insuficiencia de la infraestructura de gobernanza puede obstaculizar las operaciones comerciales y socavar la confianza en los proveedores de servicios financieros móviles (SFM). La participación en la infraestructura de pagos directos es costosa, lo que con frecuencia impide que los proveedores de servicios de pago autorizados más pequeños brinden servicios de pago eficientes. A pesar de contar con las inversiones en infraestructura necesarias y poder pagar por participar, es posible que a ciertos proveedores no se les permita participar directamente debido a las reglas regulatorias y operativas que rigen los sistemas de infraestructura de pago

de algunos países. (Almazán y Frydrych, 2015, y Navajas, 2015).

Por otro lado, luego de revisar la literatura se ha explorado ampliamente las barreras y los facilitadores del uso de métodos de pago digitales. Chen y Adams (2005) identifican la falta de confianza en el sistema financiero como una de las principales limitaciones para la adopción de pagos electrónicos, mientras que la facilidad de uso, la seguridad percibida y otros factores relacionados son importantes factores que contribuyen. Los comerciantes que dependen de la seguridad y estabilidad de los sistemas de pago digitales tienden a adoptar estas tecnologías más rápidamente.

Finalmente, respecto a la gestión del conocimiento visto por Nonaka y Takeuchi (1995) **sostienen** que la gestión del conocimiento se refiere al proceso mediante el cual las organizaciones recopilan, almacenan y utilizan conocimientos y experiencias relevantes para mejorar la toma de decisiones y optimizar el uso de los **métodos** de pago digitales y tiene dos **aspectos: epistemológico y ontológico, el primero** se refiere a la transformación del conocimiento tácito **en conocimiento** explícito, mientras que **el segundo** se refiere a la **extensión** de **este** conocimiento a **nivel organizacional**.

Khando, K.; Islam, MS y Gao, S. separan los grandes desafíos en 5:

- Desafíos sociales, asociados a la influencia social que ejerce el entorno en la toma de decisiones, incidiendo en la confianza, la impersonalización, riesgos, adopción, demandas, cultura, satisfacción, lealtad, impacto de las redes sociales, percepción del usuario, aceptación por parte de los usuarios y grupo etéreo.
- Desafíos técnicos que se relacionan a cuestiones de seguridad y confiabilidad, así como las cuestiones de privacidad, que incluyen la privacidad, la seguridad, el acceso, el fraude, la falta de infraestructura, los problemas de diseño y comunicación, la velocidad, la confiabilidad, el anonimato del usuario, la tecnología disruptiva, las operaciones. Los

datos, la gestión y la inestabilidad.

- Desafíos económicos, como lo son la gestión de asuntos financieros para una comunidad, empresa o familia y los desafíos de la tecnología de pagos digitales incluyen conflictos internos y externos, costos, estabilidad gubernamental, corrupción, implicaciones fiscales y de seguridad, sostenibilidad, inflación o volatilidad, retención de cheques y desmonetización.
- Desafíos de concientización, La falta de conocimiento y conciencia, así como la "falta de alfabetización o alfabetización digital" y la incapacidad de llegar a la masa crítica de consumidores.
- Desafíos legales, el anonimato, la tendencia de los precios, los riesgos de seguridad y las políticas legales relativas a Bitcoin para los inversores.

Cuando se realiza la compra es el inicio de la relación con el cliente, interesándonos en conocer a profundidad sus preferencias para brindar productos, oferta, promociones oportunas (Vila, 2013) Por otro lado, existen dos dimensiones para la creación del conocimiento organizacional pueden ser identificadas: la dimensión epistemológica y la dimensión ontológica. Según McLean (2004), en el aspecto epistemológico, los autores Nonaka y Takeuchi (1995) reconocen dos tipos de conocimiento: el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. El conocimiento explícito es aquel que puede ser documentado y transmitido con relativa facilidad de una persona a otra. Por el contrario, el conocimiento tácito es más complicado de articular, ya que a menudo se deriva de la experiencia.

- **Epistemológica** (Nonaka y Takeuchi, 1995) reconoce dos tipos de conocimiento: tácito y explícito. El conocimiento explícito es aquel que puede ser escrito y transferido con relativa facilidad de una persona a otra. Por otra parte, el conocimiento tácito resulta más difícil de articular, ya que a menudo surge de la experiencia.
- **Ontológica** se extiende desde el conocimiento del individuo hasta niveles más amplios, siendo transferida del individuo al equipo, el grupo, la



organización y más allá. "El espiral surge cuando la interacción entre el conocimiento tácito y explícito se eleva dinámicamente desde el plano ontológico a niveles superiores dentro de las organizaciones" (Nonaka y Takeuchi, 1995, p. 57). Si bien el conocimiento es un concepto multifacético, la historia en su vertiente filosófica muestra cómo la búsqueda incesante de información nos conduce hacia un significado del verdadero conocimiento.

Figura 22

*Dimensiones de la Inclusión Financiera*

*Nota:* Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

### 2.2.9.10. *Indicadores de la dimensión de la gestión comercial*

Por otro lado, respecto a los indicadores de cada dimensión, y como se detalló anteriormente, se evaluó las distintas teorías y modelos relacionados a la influencia respecto al uso y toma de decisiones relacionadas a medios de pago digitales, siendo los indicadores más relevantes, de acuerdo a los modelos analizados los siguientes:

- **Actitud / Intención de Uso.** La teoría de la acción razonada (TRA) de Ajzen y Fishbein (1980) indica que la actitud que tiene una persona respecto a una conducta específica influye directamente en la intención de uso, al mismo tiempo que lo hace con las normas subjetivas, es decir, para ellos, *la intención* que tenga una persona para decidir usar un producto, servicio, o en este caso específico, de acuerdo al modelo, respecto al uso de la tecnología es la mejor forma de predecir el comportamiento real.

Por otro lado, el Modelo de Aceptación Tecnológica (*Technology Acceptance Model, TAM*), desarrollado por Davis (1989) y revisado a profundidad con anterioridad, también busca responder a la motivación respecto a la actitud de las personas en relación al uso de la tecnología. Además, para este modelo, los principales determinantes respecto a la actitud que se puede tomar para adoptar o usar la tecnología, son la utilidad percibida y la facilidad de uso percibida demostrando la intención de uso que tomen los usuarios.

Finalmente el Modelo UTAUT (*Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*) desarrollado por Venkatesh, Morris, Davis y Davis (2003), además de ser la evolución del modelo TAM, propone y analiza los factores esenciales para comprender la actitud de las personas respecto al uso o adopción del uso tecnológico y por consiguiente de los medios de pago digitales, siendo considerados para el modelo como una función de la expectativa de desempeño, el esfuerzo percibido, la influencia social y las

condiciones facilitadoras.

- **Infraestructura / Dispositivos.** Según Roger's *Difussion of innovations* (1995) establece que la **infraestructura** y los dispositivos electrónicos juegan un papel importante para el uso y aceptación de nuevas tecnologías ya que, al contar con dispositivos compatibles disponibles, así como con una infraestructura adecuada, permite facilitar la adopción de innovaciones como los medios de pago digitales.

Para Venkatesh y Bala (2008), de acuerdo al modelo TAM, resaltan que la *infraestructura* tecnológica, junto con los dispositivos electrónicos y la conectividad con redes de internet, influyen directamente en la facilidad percibida de uso de los medios de pago, impactando en la intención de uso de la tecnología.

Por otro lado, Brown y cols. (2003) analizan cómo la infraestructura tecnológica en los países en desarrollo afecta la adopción de sistemas de pago digitales, indicando que las limitaciones en la disponibilidad de dispositivos (como smartphones o POS) pueden retrasar significativamente la adopción.

- **Cobertura / Internet.** Cuando hablamos de cobertura de internet, nos referimos principalmente a la disposición de los proveedores, Melville et al. (2004), afirman que, sin la correcta cobertura, se limita la expansión de estas tecnologías, afectando la intención de uso de los usuarios. Qureshi et al. (2011) resaltan que la falta de cobertura especialmente en áreas rurales, por ejemplo, obstaculiza el ingreso de servicios de medios de pago digitales, afectando a consumidores como a emprendedores y comerciantes. A su vez, Venkatesh et al. (2003), en el modelo UTAUT, destacan que la cobertura de internet, es uno de los aspectos más críticos en la decisión de los usuarios de usar medios de pago digitales, por lo que tener y mantener una buena infraestructura de internet que sea confiable mejora esta percepción como

fácil de usar y aumentar la intención de adopción.

- **Desconfianza en el Sistema Financiero.** McKnight y Chervany (2002) destacan que la confianza en los sistemas financieros está relacionada con la percepción de seguridad en las transacciones. Los consumidores que perciben los sistemas financieros como inseguros o poco confiables tienen menor probabilidad de utilizar tecnologías de pago digital.
- **Gestión del Conocimiento Epistemológico.** Si bien es cierto, Nonaka y Takeuchi (1995), se refieren al conocimiento explícito y formal que puede ser transmitido entre individuos y organizaciones. En el contexto de los medios de pago digitales, esto se traduce en la capacidad de las empresas para aprender y adaptarse a nuevas tecnologías mediante la formación y el aprendizaje estructurado.

Nos hemos enfocado en los indicadores relacionados directamente relacionados a la experiencia del usuario, por lo que Venkatesh y Bala (2008) sugieren que la formación y el entrenamiento de los usuarios en el uso de nuevas tecnologías es clave para superar las barreras epistemológicas, permitiendo que las empresas y los usuarios finales adopten medios de pago digitales con mayor confianza.

- **Gestión del Conocimiento Ontológico.** Como mencionamos en el indicador anterior, nos enfocamos en la experiencia del usuario, por lo que coincidimos con Nonaka y Takeuchi (1995) también analizan el conocimiento ontológico, que se refiere al nivel de conocimiento que existe en las relaciones entre individuos dentro de una organización o sociedad. En el contexto de los medios de pago digitales, este tipo de conocimiento se relaciona con la dinámica social y la aceptación de nuevas tecnologías en la comunidad. Lave y Wenger (1991), coinciden en su teoría de las Comunidades de Práctica, y sugieren que la adopción de nuevas tecnologías está influenciada por el conocimiento compartido dentro de una comunidad o grupo. Mientras que Searle (1995) menciona que, para el caso de los medios de pago digitales, las redes de confianza y las normas sociales son

fundamentales para entender cómo se desarrollan y aceptan nuevas tecnologías en un entorno específico.

### **2.3.DEFINICIÓN DE CONCEPTOS**

#### a) Acceso

Penetración del sistema bancario y no bancario (cooperativas, cajas de ahorro y crédito, microfinancieras) y al número de cuentas bancarias por cada 1000 personas. (Flórez, J., 2022, p. 23)

#### b) Banca por internet

Son operaciones financieras que realizan los clientes a través de una computadora o laptop, utilizando una conexión a internet en un espacio virtual (Vargas, A. 2021)

#### c) Billetera electrónica

Función que poseen los dispositivos móviles que permite interactuar de manera segura con objetos de valor digitalizados, ofreciendo la posibilidad de usar el dispositivo móvil para llevar a cabo transacciones comerciales en el mundo real” (Mobey Forum, 2011)

Según el gobierno, La billetera digital es un aplicativo móvil que se descarga en tu celular para realizar operaciones financieras, sin contacto con dinero en efectivo, optimizando tu tiempo y, además, reduciendo la posibilidad de contagio de la COVID-19, pues puedes realizar tus operaciones sin salir de casa. Estas aplicaciones fueron creadas para hacer transferencias de pago más rápidas, con montos menores. Tienen la opción para que las personas que no tienen una cuenta bancaria, también puedan usarlas. En nuestro país existen diferentes tipos de billeteras digitales y algunas cuentan con el respaldo de un banco o una empresa emisora de dinero electrónico. Entre las más usadas se encuentran Yape, Plin, Tunki, Agora PAY y Bim.

d) Calidad

Existencia de productos y servicios financieros que se ajustan a las necesidades de la población. (Flórez, J., 2022, p. 24)

e) Dinero electrónico

Según el Banco Central Europeo (2017), el dinero virtual se considera como instrumento de pago con valor monetario se encuentra almacenado de forma digital, pero que se puede convertir a dinero físico cuando se requiera, pues se encuentra debidamente respaldado por una entidad bancaria. (Sánchez, B., 2022, p. 32)

f) Gestión Comercial

La gestión comercial es el fruto de la estructura de herramientas que han estado presentes en la historia de la humanidad, pero que no tenía un marco único que las uniera y coordinara. (Willians, 2004, p. 23)

Díaz (2019) sostiene que la gestión comercial es la función elemental que se debe manejar en toda empresa, desarrollando y estructurando actividades fundamentales que deben especificarse en todas las operaciones que se sigue en el área, buscando adaptar y realizar funciones que enfoquen directamente las ventas, compras e almacén que se reflejan en calidad, precios y manejo de la distribución con el fin de cumplir con los requerimientos que deben tener los productos o servicios de manera eficiente. Se trata del conjunto de técnicas que una empresa utiliza para dar a conocer sus productos y servicios. Es decir, establecer los pasos a seguir para alcanzar los objetivos de venta y conseguir la satisfacción del cliente. Aquí se incluyen los estudios de mercado, la promoción del producto o servicio, los medios de distribución, los canales de venta y la posventa. (DATACRM, 2019)

g) Gestión del conocimiento

Se define como un conjunto de procesos que utilizan el conocimiento para identificar y utilizar los activos intangibles existentes y generar nuevos activos. (Ortiz de Urbina, 2000).

h) Medios de pago digitales

Los medios de pago digitales son sistemas de pagos que emplean el dinero electrónico. Estos permiten que la realización de transacciones se lleve a cabo de una manera más simple y rápida, haciendo uso de diversos dispositivos como computadoras, cajeros electrónicos, tarjetas de crédito o débito, celulares, entre otros (Sánchez, B., 2022, p. 32)

i) Merchandising

La *American Marketing Association*, define el *Merchandising* como un conjunto de técnicas basadas principalmente en la presentación, rotación y la rentabilidad, comprendiendo un conjunto de acciones llevadas a cabo en el punto de venta destinadas a aumentar la rentabilidad, colocando el producto en el lugar, durante el tiempo, en la forma, al precio y en la cantidad más conveniente. (Peñaloza, M. Larios E. Lora, J. y David, J.2018)

j) Post venta

“Atraer un cliente resulta fácil cuando se trata de fidelizar a los clientes, retenerlo y mantenerlo es el enfoque de las empresas. La relación con el cliente no finaliza cuando se ha vendido el producto es más nunca debe de finalizar, se debe de realizar un seguimiento para compartir beneficios para ambas partes”. (Arca, F. 2005, p. 39)



k) Transferencias interbancarias

Permite al cliente de un banco transferir dinero desde su cuenta hacia otra cuenta propia o de terceros, en otro banco o entidad financiera a nivel nacional. (BCRP, 2011)

l) Uso

Se relaciona con la aplicación y utilización efectiva de la inclusión financiera superando la disponibilidad. Hace referencia a la frecuencia e intensidad con la que el usuario emplea los servicios financieros, volumen de crédito y depósitos bancarios. (Flórez, J., 2022, p. 24)

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En el marco metodológico desarrollamos la hipótesis a comprobar, para ello se detalló el proceso a través de la operacionalización de variables, y se describió el tipo, nivel y diseño de la investigación, además de indicar el ámbito y tiempo social de la investigación, la población y muestra, así como los procedimientos, técnicas e instrumentos a utilizar.

### 3.1.HIPÓTESIS

#### 3.1.1. *Hipótesis general*

H<sub>0</sub>: Los medios de pago digitales no impactan en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A., Comas, Lima, 2023.

H<sub>1</sub>: Los medios de pago digitales impactan en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A., Comas, Lima, 2023.

#### 3.1.2. *Hipótesis específicas*

##### a) Primera hipótesis específica

H<sub>0</sub>: La intención de uso de medios de pago digitales no influye en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A.

H<sub>1</sub>: La intención de uso de medios de pago digitales influye en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A.

##### b) Segunda hipótesis específica

H<sub>0</sub>: El acceso a medios de pago digitales no tiene un efecto en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial

Unicachi S.A. en Comas, Lima, 2023.

H<sub>1</sub>: El acceso a medios de pago digitales tiene un efecto en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. en Comas, Lima, 2023.

c) Tercera hipótesis específica

H<sub>0</sub>: Los aspectos limitantes y facilitadores de los medios de pago digitales no impactan en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. en Comas, Lima, 2023.

H<sub>1</sub>: Los aspectos limitantes y facilitadores de los medios de pago digitales impactan en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. en Comas, Lima, 2023.

d) Cuarta hipótesis específica

H<sub>0</sub>: La gestión del conocimiento no tiene impacto en la actitud hacia el uso de medios de pago digitales en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A., en Comas, Lima, 2023

H<sub>1</sub>: La gestión del conocimiento tiene impacto en la actitud hacia el uso de medios de pago digitales en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A., en Comas, Lima, 2023

### 3.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Tabla 8**

*Operacionalización de variables: Variable Independiente*

Variable	Concepto operacional	Dimensiones	Indicadores	Escalas
VI Medios de Pago Digitales (Davis, 1989)	Los medios de pago digitales son sistemas de pagos que emplean el dinero electrónico. Estos permiten que la realización de transacciones se lleve a cabo de una manera más simple y rápida, haciendo uso de diversos dispositivos como computadoras, cajeros electrónicos, tarjetas de crédito o débito, celulares, entre otros. (Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF). 2020)	D1: Intención de Uso (Davis, 1989), Venkatesh et al., 2003)	Actitud / intención de uso (Chávez, JR. et al. (2019))	Escala Likert (5 opciones)
		D2: Acceso (Evans y Schmalensee, 2005)	Infraestructura / dispositivos (Espinosa, Batiz, y Alarcón, 2020)	
		D3: Limitantes y facilitadores (Chen y Adams, 2005)	Cobertura / internet (Statista, 2023)	
		D4: Gestión del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995)	Desconfianza en el sistema financiero (Rubén, 2021)	

*Nota: Adaptado de diversas fuentes: Davis (1989); Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF, 2020); Evans y Schmalensee (2005); Espinosa, Batiz y Alarcón (2020); Rubén (2021); Nonaka y Takeuchi (1995);*

**Tabla 9***Operacionalización de variables: Variable Dependiente*

<b>Variable</b>	<b>Concepto operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escalas</b>
<b>VD: Gestión Comercial (Kotler y Armstrong, 2008)</b>	Conjunto de técnicas que una empresa utiliza para dar a conocer sus productos y servicios. Es decir, establecer los pasos a seguir para alcanzar los objetivos de venta y conseguir la satisfacción del cliente. Aquí se incluyen los estudios de mercado, la promoción del producto o servicio, los medios de distribución, los canales de venta y la posventa (Sánchez, J., 2015).	D1: Ventas (McDonald y Wilson, 2016)  D2: <i>Merchandising</i> (Levy y Weitz, 2012)  D3: Servicio Post venta (Payne y Frow, 2005)	Ticket promedio (Kotler, y Keller, 2016)  Incremento de Ventas (Ansoff, 1957)  Letreros (McGoldrick, 2002)  Implementación de CRM (Buttle, 2009)  Fidelización de clientes (Reichheld, y Schefter, 2000)	

*Nota: Adaptado de diversas fuentes: Kotler y Armstrong (2008); Sánchez (2015); McDonald y Wilson (2016); Levy y Weitz (2012); Payne y Frow (2005); Reichheld y Schefter (2000).*

### 3.2.1. Identificación de la variable independiente

**Tabla 10**

*Dimensiones e indicadores de la variable independiente: Medios de pago digitales*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Intención de Uso</b>	Intención de uso
<b>Acceso</b>	Uso Actual Infraestructura / Dispositivos Cobertura Internet
<b>Limitantes y facilitadores</b>	Desconfianza en el sistema financiero
<b>Gestión del conocimiento</b>	Epistemológica Ontológica

*Nota:* Dimensiones e indicadores de la variable independiente: Medios de pago digitales, basados en el marco teórico y las definiciones operativas presentadas por diversas fuentes (Davis, 1989; Evans y Schmalensee, 2005; Chen y Adams, 2005; Nonaka y Takeuchi, 1995).

### 3.2.2. *Identificación de la variable dependiente*

**Tabla 11**

*Dimensiones e indicadores de la variable dependiente: Gestión Comercial*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Ventas</b>	Ticket promedio # ventas diarias
<b>Merchandising</b>	Letreros Promociones Layout
<b>Servicio Postventa</b>	Implementación de CRM

*Nota:* Dimensiones e indicadores de la variable dependiente: Gestión Comercial, obtenidos de Kotler y Armstrong (2008), McDonald y Wilson (2016), Levy y Weitz (2012), y Payne y Frow (2005).

### 3.3.TIPO DE INVESTIGACIÓN

Básica, ya que buscó el progreso científico y acrecentar los conocimientos teóricos. Zorrilla, (1993)

### 3.4.NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de la presente investigación corresponde a una investigación descriptiva, correlacional, debido a que no tuvo manipulación deliberada de variables, sólo se observó el comportamiento y relación de ambas variables para analizarlas, (Sampieri, Collado y Lucio, 2014) describiendo el contexto del uso e implementación de los medios de pago digitales y su relación con la gestión comercial en los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. por lo que, además, el alcance fue correlacional ya que centró valorar el grado de relación entre ambas variables, sin establecer causalidad directa entre ellas, y evaluar si una variable predice a la otra (Creswell, 2014). Es decir, si, la variable independiente (medios de pago digitales) se relaciona con la variable dependiente (gestión comercial), buscando establecer si existe alguna relación

significativa entre ambas, usando distintas técnicas estadísticas que permitieron medir la fuerza y dirección de esta relación.

### **3.5.DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

El diseño de la presente investigación fue no experimental, de carácter descriptivo-correlacional, según Selltiz, et al (1965) puesto que no tuvo manipulación deliberada de variables, sólo se observó el comportamiento y relación de ambas variables para analizarlas. Y fue transversal o transaccional pues los datos se recopilaron en un momento único, en un período de tiempo determinado.

### **3.6.ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A., Comas, Lima, 2023.

### **3.7.POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### ***3.7.1. Unidad de estudio***

La **unidad de estudio** de la presente investigación fueron los comerciantes del **Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A.**, en el distrito de Comas, Lima, quienes realizan actividades comerciales de manera formal y regular.

#### ***3.7.2. Población***

La Población estuvo compuesta por 454 comerciantes hábiles y activos del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. ubicado en el distrito de



Comas, Lima. Estos comerciantes realizan actividades comerciales formales de manera regular dentro del complejo y fueron seleccionados bajo los siguientes criterios:

- **Criterios de Inclusión:**
  - Comerciantes activos durante el período de recolección de datos (2023).
  - Personas de ambos sexos, con edades comprendidas entre los 20 y 65 años.
  - Comerciantes que aceptan y/o utilizan medios de pago digitales en sus transacciones.
- **Criterios de Exclusión:**
  - Comerciantes inactivos o ausentes durante el período de recolección de datos.
  - Personas con actividades comerciales fuera del complejo Unicachi.
  - Negocios que no emplean medios de pago digitales.

La población incluyó comerciantes de diversos rubros, como abarrotes, ropa, tecnología y servicios, quienes reflejan un perfil heterogéneo en términos de tamaño y naturaleza del negocio. Este enfoque permitió garantizar que los hallazgos fueran representativos de las características económicas y tecnológicas de los comerciantes del complejo.

### **3.7.3. Muestra**

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó un **muestreo probabilístico aleatorio simple**, técnica adecuada cuando todos los miembros de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados, garantizando la representatividad de la muestra minimizando los sesgos, alineándose con los

principios de validez externa (Creswell, 2014). Este tipo de muestreo probabilístico permitió obtener una muestra estadísticamente representativa de la población, lo que aseguró la validez de los resultados y su capacidad para ser generalizados a la población objetivo.

Contando con una población de 454 comerciantes hábiles y activos del Complejo Comercial y residencial Unicachi S.A., se determinó una muestra de 150 participantes, utilizando la fórmula para población finita, considerando un margen de error ajustado del 8% para garantizar que el tamaño de la muestra calculado cumpliera con los estándares de representatividad estadística, considerando las limitaciones de recursos y tiempo para la recolección de datos. Este margen aseguró un balance entre precisión y viabilidad del estudio. Además de usar el 95% de nivel de confiabilidad, lo que garantizó que los resultados obtenidos sean representativos de la población total de comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A.

Siendo:

- Tamaño de la población (N): 454 comerciantes activos del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A., Comas, Lima.
- Nivel de confianza (Z): 95%, correspondiente a un valor crítico de  $Z=1.96$
- Proporción esperada (p): Se asumió el caso más conservador,  $p=0.5$ , para maximizar el tamaño de la muestra.
- Margen de error (e): 8.01%, ajustado para que el tamaño de la muestra calculado sea de 150 participantes

Usando la siguiente fórmula para calcular la muestra:

$$\text{Tamaño de la Muestra} = \frac{Z^2 * p * (1-p) * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * (1 - p)}$$

$$\text{Tamaño de la Muestra} = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * (1-0.5) * 454}{0.08^2 * (454 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * (1 - 0.5)}$$

$$\frac{(0.0801)^2 * (454 - 1) + (196)^2 * 0.5 * (1 - 0.5)}{}$$

**Tamaño de la muestra = 150**

**Tabla 12**

*Distribución de la muestra*

Área	Stand	Puestos Representan	Proporción a encuestar	Encuestados reales por zona	
<b>Nave</b>	Minorista y húmedos	323	48%	72	74
<b>Mayoristas</b>	Fruta, abarrotos y verduras	303	45%	67	60
<b>Ampliación Módulos</b>	Minoristas Varios	14	2%	3	5
		37	5%	8	11
<b>Total</b>		677		150	150

*Nota:* Elaborado a partir del Centro Comercial Unicachi

Si bien es cierto la suma total de puestos o stands, fueron mayores al total de socios del centro comercial y residencial Unicachi S.A., se sacó una proporcionalidad para cada zona, en función al total de socios, sin embargo, por la complejidad en la penetración de entrada para el desarrollo de la encuesta se ajustó la encuesta en algunas zonas.

### **3.8.PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.8.1. Procedimiento**

La recolección de datos se realizó mediante cuestionarios estructurados autoadministrados, diseñados con base en los indicadores definidos en la operacionalización de variables. Estos cuestionarios fueron validados previamente mediante una prueba piloto aplicada al 10% de la muestra total (15 participantes), lo que permitió ajustar los ítems para mejorar su claridad y pertinencia (Sampieri,

Collado y Lucio, 2014)

La aplicación se realizó en horarios estratégicos de mayor actividad comercial, garantizando una adecuada tasa de respuesta, ajustando el enfoque según las condiciones del entorno. El tratamiento de datos incluyó **análisis descriptivo**, calculando medidas de tendencia central (media y mediana) y de dispersión (desviación estándar) para cada dimensión; así como también incluyó **análisis inferencial** utilizando la prueba de correlación de Pearson para medir la relación entre los medios de pago digitales y la gestión comercial. Además, se aplicó una regresión lineal simple para validar las hipótesis planteadas, determinando el impacto estadísticamente significativo de la variable independiente sobre la dependiente.

La validación de las hipótesis se realizó mediante pruebas estadísticas con un nivel de significancia del 5% ( $\alpha = 0.05$ ). Las pruebas t aplicadas a los coeficientes de regresión evaluaron si los medios de pago digitales tienen un impacto significativo en la gestión comercial.

Además se utilizó el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) para identificar qué proporción de la variabilidad en la gestión comercial es explicada por los medios de pago digitales. Este análisis permitió responder directamente al objetivo general de la investigación.

### **3.8.2. Técnicas**

La **recolección de datos** se llevó a cabo mediante encuestas estructuradas con preguntas cerradas, diseñadas con base en indicadores operacionales de las variables, dimensiones e indicadores ya mencionados en el marco teórico. Estas encuestas se aplicaron de manera presencial, considerando las características tecnológicas y el acceso a medios digitales por parte de los comerciantes, siendo administradas mediante muestreo aleatorio simple. La información recolectada se

llevó a cabo en un sólo momento, lo que corresponde a un diseño transversal, siguiendo las indicaciones metodológicas de Sampieri, Collado y Lucio (2014).

Los datos recopilados fueron organizados y clasificados en una hoja de cálculo de Microsoft Excel. Posteriormente, se procesaron mediante el software SPSS versión 26, ampliamente reconocido en investigaciones académicas por su capacidad para realizar análisis descriptivos, correlaciones e inferenciales (Field, 2013) Respecto a la clasificación de los datos, se verificó la completitud y consistencia de los cuestionarios, así como los datos fueron segmentados según las dimensiones definidas para las variables independiente y dependiente. Por otro lado, las respuestas se codificaron numéricamente del 1 al 5 en escala de Lickert facilitando el análisis estadístico.

### 3.8.3. Instrumentos

#### Cuestionario

**Tabla 13**

*Instrumento: Cuestionario para medición de la variable X: Medios de Pago digitales*

Dimensiones	Subdimensión	Nº preguntas	Escala
Acceso	Infraestructura / dispositivos	1	Lickert
	Cobertura / Internet	1	Lickert
Uso	Actitud / Intención de uso	1	Lickert
Limitantes y facilitadores	Desconfianza en el sistema financiero	1	Lickert
Gestión del conocimiento	Epistemológica	5	Lickert
	Ontológica	5	Lickert

*Nota: extraído de Quintero Villalobos (2017), Análisis correlacional de las variables asociadas a la intención de uso de la banca digital en Colombia a través del modelo UTAUT2.*

**Tabla 14:** *Cuestionario para medición de la variable Y: Gestión Comercial*

<b>Dimensiones</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>N° preguntas</b>	<b>Escala</b>
<b>Ventas</b>	Nivel de preferencia y aceptación	2	Lickert
	Ticket promedio	1	Lickert
	Rentabilidad	1	Lickert
<b>Merchandising</b>	POP (jalavistas, stickers, QR, teléfono)	4	Lickert
<b>Post Venta</b>	Implementación de CRM y seguimiento de clientes	2	Lickert

*Nota:* Las dimensiones e indicadores han sido desarrollados por el autor, basado en el análisis correlacional de las variables asociadas a la intención de uso de la banca digital en Colombia a través del modelo UTAUT2 (Quintero Villalobos, 2017).

## CAPÍTULO IV:

### RESULTADOS

#### 4.1.DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

##### *4.1.1. Aspectos generales*

Una vez modificadas las encuestas de acuerdo a las sugerencias de los juicios de expertos, se procedió a gestionarla en Google Forms como herramienta de soporte y apoyo para su aplicación, en un periodo de 5 días hábiles en el horario de 9:00 a.m. a 4:30 p.m. iniciando el martes 28 de noviembre con una primera muestra de 27 encuestas, observando mejoras en cuanto a redacción y gramática de algunas preguntas, para proceder a continuar con el resto de la muestra. Obteniendo el total de la muestra de la siguiente manera:

**Tabla 15**

*Desarrollo de encuestas*

Día	Encuestados
<b>Martes 28</b>	27 encuestas
<b>de</b>	
<b>noviembre</b>	
<b>Miércoles</b>	26 encuestas
<b>29</b>	<b>de</b>
<b>noviembre</b>	
<b>Jueves 30</b>	30 encuestas
<b>de</b>	
<b>noviembre</b>	
<b>Viernes 01</b>	27 encuestas
<b>de</b>	



**diciembre**

**Lunes 4 de** 40 encuestas

**diciembre**

<b>Total</b>	<b>150</b>
--------------	------------

*Nota: Tabla 14. Desarrollo de encuestas. Esta tabla resume el proceso de recolección de datos en la investigación realizada por el autor entre el 28 de noviembre y el 4 de diciembre.*

#### **4.1.2. Estrategias seguidas**

La estrategia inicial para la aplicación y desarrollo de la encuesta fue en seguir el procedimiento de muestreo planificado, de la puerta principal en la avenida Los ángeles, y dirigimos por zonas hacia la puerta de la Av. Metropolitana, sin embargo, una vez en campo, se tuvo que reevaluar y analizar la mejor estrategia de aplicación en función a días de la semana y franjas horarias de afluencia de acuerdo a zonas de mayor o menor despacho. (mayoristas vs. Minoristas), así como estrategias de entrada y empatía<sup>5</sup>, y un buen *elevator pitch*, incluyendo un pequeño obsequio, una sonrisa y un chiste para la reducción de objeciones al momento de solicitar el apoyo de los comerciantes para la aplicación de la encuesta. Otra estrategia de gestión, fue la coordinación con los encargados de fechas y horas disponibles de los dueños de negocio (comerciantes) para retornar y proceder a encuestar al total mínimo requerido.

#### **4.1.3. Hallazgos relativos al trabajo de campo**

El trabajo de campo permitió efectuar las siguientes observaciones:

- La zona mayorista fue la zona de abordaje más compleja, 1) por la

---

<sup>5</sup> Se obsequio un caramelo en el saludo, para hacer sonreír a los comerciantes y uno al finalizar la encuesta para agradecer su apoyo

cantidad de clientes y productos que venden, y 2) por su actitud hacia la interrupción de sus ventas.

- Los días y horarios de menor afluencia son de lunes a jueves por la tarde, después del almuerzo. (de 9 a 1 sólo se lograba avanzar alrededor de 10 a 15 encuestas, pasada las 2 de la tarde, es decir 2 horas y media, se pudo aplicar alrededor de 15 y hasta 30 encuestas dependiendo del día.
- En todos los casos, se debió esperar a que los comerciantes se encuentren sin clientes para poder abordarlos.
- La réplica de objeciones para el apoyo de los comerciantes, no siempre permitió una apertura por parte de los comerciantes.
- Si bien es cierto es un mercado que la investigadora visita frecuentemente, se observó un detalle relativo al *merchandising visual* a lo largo del año y sus visitas, al comienzo de la presente investigación, por ejemplo, se observó que en la zona de verduras, de la zona mayoristas, el 40% de los comerciantes contaban con algún tipo de *merchandising*, especialmente de la billetera electrónica yape, sin embargo en el transcurso de la presente investigación, la investigadora observó 1) menos cantidad de carteles o *merchandising* de Yape, o desgastados, viejos o rotos, 2) más cantidad de carteles nuevos de las billeteras electrónicas “yape y Plin”, 3) el ingreso de una nueva marca competidora para izy pay y más ventas llamada “qulqui”.
- En la zona de verduras (papas y cebollas principalmente) fue la zona en donde menos medios de pagos digitales aceptan. En contraposición de la zona de húmedos en Nave, que es la zona donde no sólo se encontró mayor cantidad de *merchandising visual* (jalavistas, letreros, códigos QR y teléfonos) sino que además es la zona donde mayor cantidad de medios de pago digitales aceptan, (tarjetas de débito y crédito, transferencias, y billeteras electrónicas)
- Si bien es cierto existen una amplia gama de billeteras electrónicas

en el mercado entre las que las 5 principales son: Yape, Plin, IzipayYA (antes Tunki), Agora PAY y Bim, en este centro de abastos las únicas que se aceptan y reconocen son YAPE y PLIN.

El trabajo de campo permitió efectuar los siguientes descubrimientos adicionales:

- En el proceso de “días de limpieza” en algunos casos los comerciantes, proceden a retirar los letreros, jalavistas y otros que no consideren de importancia o relevancia a su negocio, pues “tapan” la vista de sus productos, motivo por el que, en el proceso de investigación, el porcentaje de *merchandising visual* bajo, en comparación a lo observado a lo largo del desarrollo de la presente tesis en el último año.
- Los medios de pago digitales que más se aceptan en este fueron Yape y plin, así como izy pay, quienes hacen campañas semestrales para incrementar el porcentaje de afiliados al uso de sus servicios.
- El incremento del uso de Plin, principalmente, se dio a partir del intercambio o aceptación de pagos entre interoperadores (yape – plin y viceversa) hecho que se dio desde el 31 de marzo del 2023 con el uso de números celulares, y desde el 30 de junio a través de los códigos QR
- Si bien es cierto muchos de los comerciantes indicaron que el uso de medios de pago digitales “no les ayuda a las ventas” o “no han mejorado” o “sigue igual” o “sólo es una herramienta, pero todo sigue igual” muchos otros indicaron que “las ventas han caído o bajado” pero eso se debe más a una circunstancia de recesión y contracción del mercado, que del uso propio de los medios de pago digitales, por lo que desde mi perspectiva las respuestas a esta pregunta, no son 100% confiables, pues no responden al objetivo de

la pregunta.

#### **4.1.4. Situaciones que se corrigieron**

- La redacción de algunas preguntas, de acuerdo al lenguaje coloquial que los comerciantes pudieran comprender mejor.
- Las estrategias de entrada, el primer día, se empezó con la zona mayorista con la intención de ir avanzando “por zonas” de inicio a fin, sin embargo, después de 5 encuestas durante toda la mañana (por afluencia de clientes) se procedió a revisar todas las zonas y considerar el reinicio de la investigación por zonas de menor afluencia.
- Otra estrategia de entrada que se complementó para generar empatía y apertura con los comerciantes, fue el invitar caramelos al inicio del *elevator pitch* de presentación, arrancando una sonrisa al comerciante, se le brindaba una pequeña “broma” o “chiste” para asegurar su apoyo.

## **4.2.DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El presente trabajo de investigación, tuvo como objetivo principal analizar el impacto de los pagos digitales en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. en Comas Lima 2023. Para ello, organice los resultados de la siguiente manera:

Primero: se presentaron los resultados generales obtenidos de la encuesta aplicada a nuestra muestra, para conocerla de manera significativa y relevante a través del uso de técnicas estadísticas para su presentación (de tablas descriptivas de resultados, gráficos de barras y circulares, para presentar los resultados

generales) así como análisis correlacional multivariable para determinar el impacto entre la gestión comercial y cada dimensión de los medios de pago digitales, se realizó un análisis bivariado para medir la fuerza y dirección de la relación lineal entre las variables principales.

Se desarrollaron las pruebas estadísticas correspondientes para la validación de datos, así como para la comprobación de las hipótesis y poder determinar el impacto de 1) El uso, 2) El acceso, 3) los aspectos limitantes y facilitadores y 4) la gestión del conocimiento, de los medios de pago digitales que tienen y usan los Comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi, sobre la gestión comercial de sus negocios, a través del desarrollo del análisis de fiabilidad para determinar la confiabilidad del instrumento utilizado, así como la consistencia y la correlación de los elementos y con la prueba de normalidad Kolmogorov – Smirnov se comprobó la significancia de la hipótesis para determinar que pruebas no paramétricas a aplicar. En función a los resultados obtenidos en los puntos anteriores, se desarrolló un nuevo análisis correlacional multivariable haciendo análisis bivariado para medir la fuerza y la dirección de la relación monotónica entre las variables principales y las dimensiones específicas para comprobar los resultados finales. Finalmente, se desarrolló el análisis factorial para determinar la adecuación de la muestra.

**Para el objetivo específico 1:** análisis de relación lineal para determinar el impacto entre la gestión comercial y el uso de medios digitales, para medir la fuerza y dirección de la relación lineal entre las variables principales y un análisis de Relación Monotónica pero no Lineal para medir tendencia constante en el aumento o disminución de las variables.

**Para el objetivo específico 2:** análisis de relación lineal para determinar el impacto entre la gestión comercial y el acceso a medios digitales, para medir la fuerza y dirección de la relación lineal entre las variables principales y un análisis de Relación Monotónica pero no Lineal para medir tendencia constante en el aumento o disminución de las variables.

**Para el objetivo específico 3:** análisis de relación lineal para determinar el impacto entre la gestión comercial y los aspectos limitantes y facilitadores de los medios digitales, para medir la fuerza y dirección de la relación lineal entre las variables principales y un análisis de Relación Monotónica pero no Lineal para medir tendencia constante en el aumento o disminución de las variables.

**Para el objetivo específico 4:** análisis de relación lineal para determinar el impacto entre la gestión comercial y la gestión del conocimiento de los medios digitales, para medir la fuerza y dirección de la relación lineal entre las variables principales y un análisis de Relación Monotónica pero no Lineal para medir tendencia constante en el aumento o disminución de las variables.

En líneas generales, en la presente investigación se presentaron datos cuantitativos, resaltando algunos datos cualitativos obtenidos durante el proceso de investigación a través de observación, o algunas preguntas de profundidad.

Además, la visualización de datos se desarrolló a través de tablas descriptivas de resultados, gráficos de barras y circulares, para presentar los resultados generales, mientras que se trabajaron tablas de resultados para la parte de pruebas estadísticas.

### 4.3.RESULTADOS

#### 4.3.1. DATOS GENERALES

**Tabla 16**

*Género*

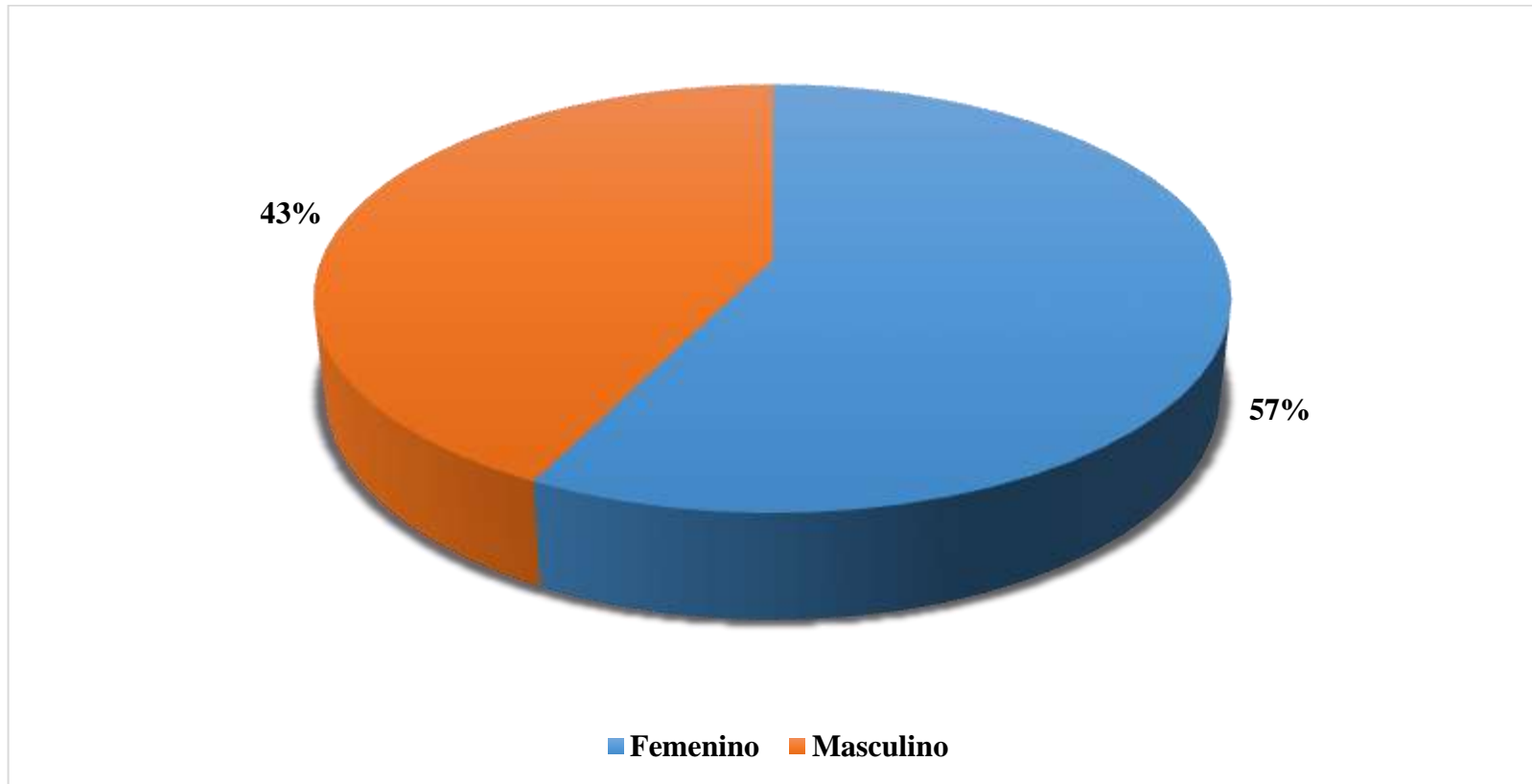
<b>Género</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Femenino</b>	86	57%
<b>Masculino</b>	64	43%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Como se pudo observar, el mayor porcentaje de comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A., fueron mujeres, siendo el 57% en comparación del 43% de varones.

**Figura 23:**  
*Género*



*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*



**Tabla 17***Edad*

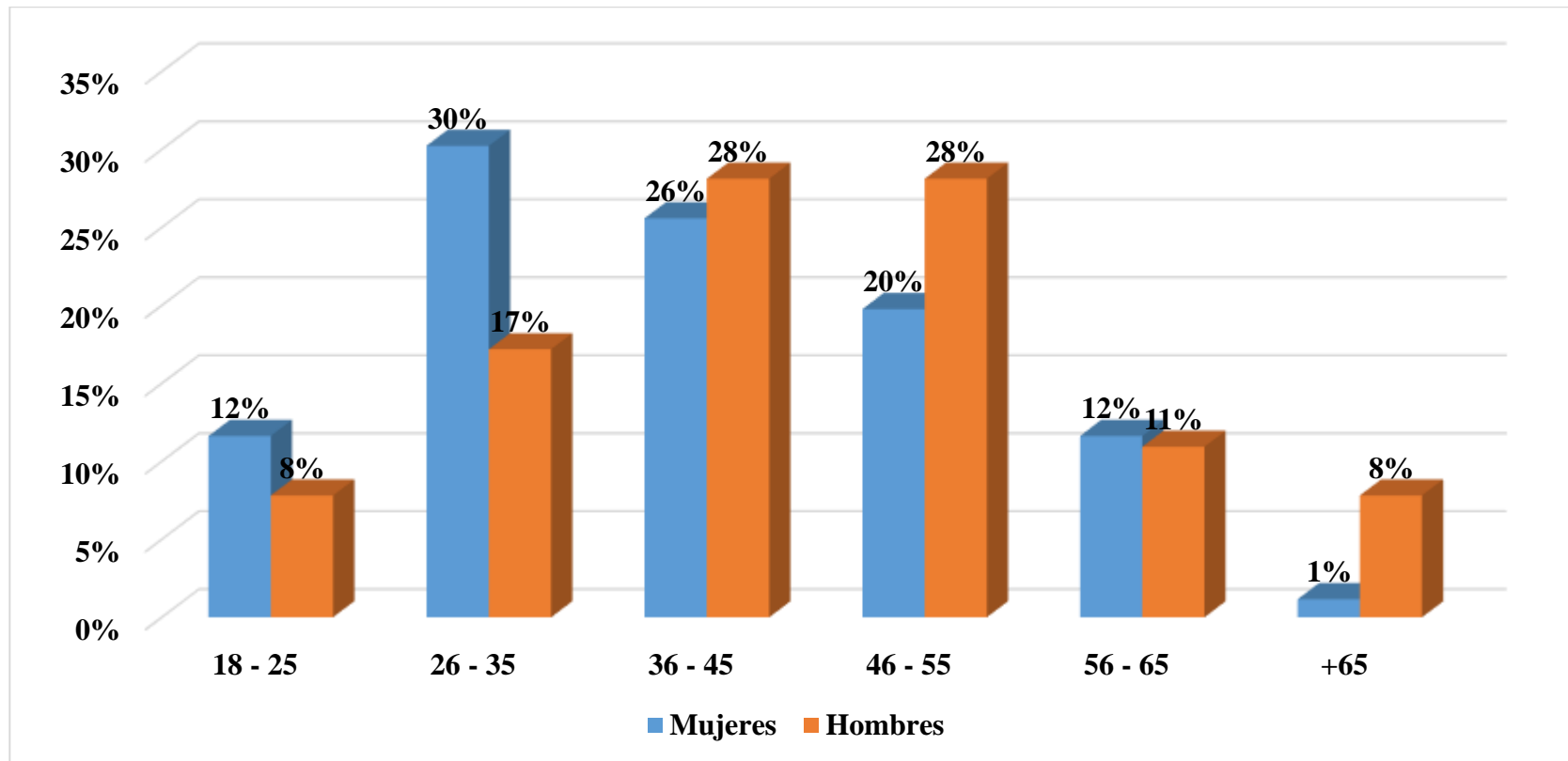
<b>Edad</b>	<b>Mujeres</b>		<b>Hombres</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>18 – 25</b>	10	12%	5	8%
<b>26 – 35</b>	26	30%	11	17%
<b>36 – 45</b>	22	26%	18	28%
<b>46 – 55</b>	17	20%	18	28%
<b>56 – 65</b>	10	12%	7	11%
<b>+65</b>	1	1%	5	8%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Como se pudo observar, el rango etario con mayor proporción en damas fue entre las edades de 26 a 35 con 30% versus 17%, versus varones cuyo porcentaje es proporcional entre las edades de 36 a 45 y 46 y 55 con 28% en cada rango, versus el 26% y el 20% de mujeres en el mismo rango de edades.

Por lo que infiero que, el consumidor principal del uso, alquiler o adquisición de locales de los comerciantes Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. empezó a cambiar, dejando de ser varones en su mayoría para pasar a ser mujeres jóvenes.

**Figura 24:***Edad*

*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

**Tabla 18**

*¿Alguno de sus padres tenía negocio en algún momento?*

<b>¿Alguno de sus padres tenía negocio en algún momento?</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	67	45%
<b>No</b>	83	55%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

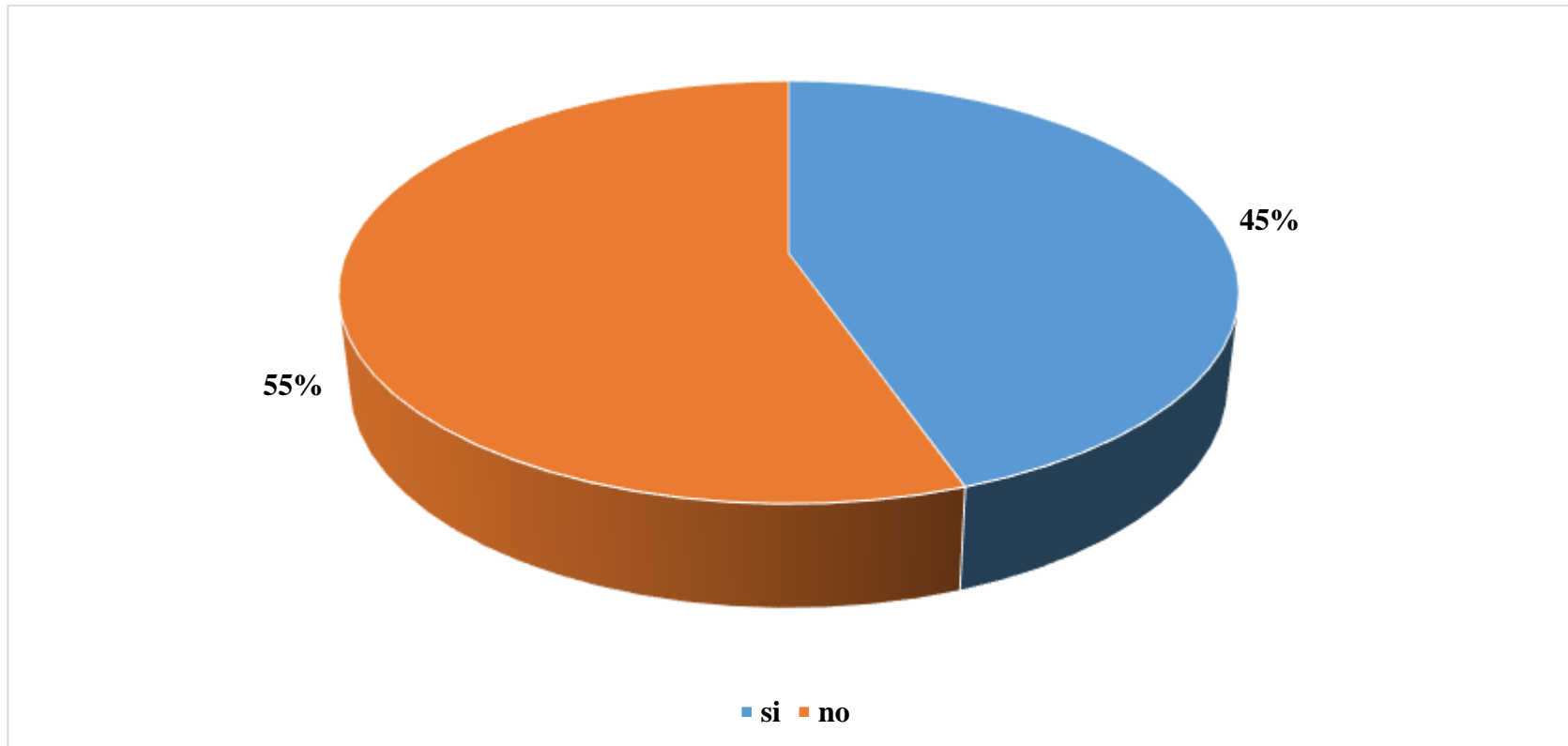
*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Como se observa en los resultados, el 55% de emprendedores no tuvieron padres que fueran comerciantes, versus un 45% que, si lo tuvieron.

**Figura 25:**

*¿Alguno de sus padres tenía negocio en algún momento?*



*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

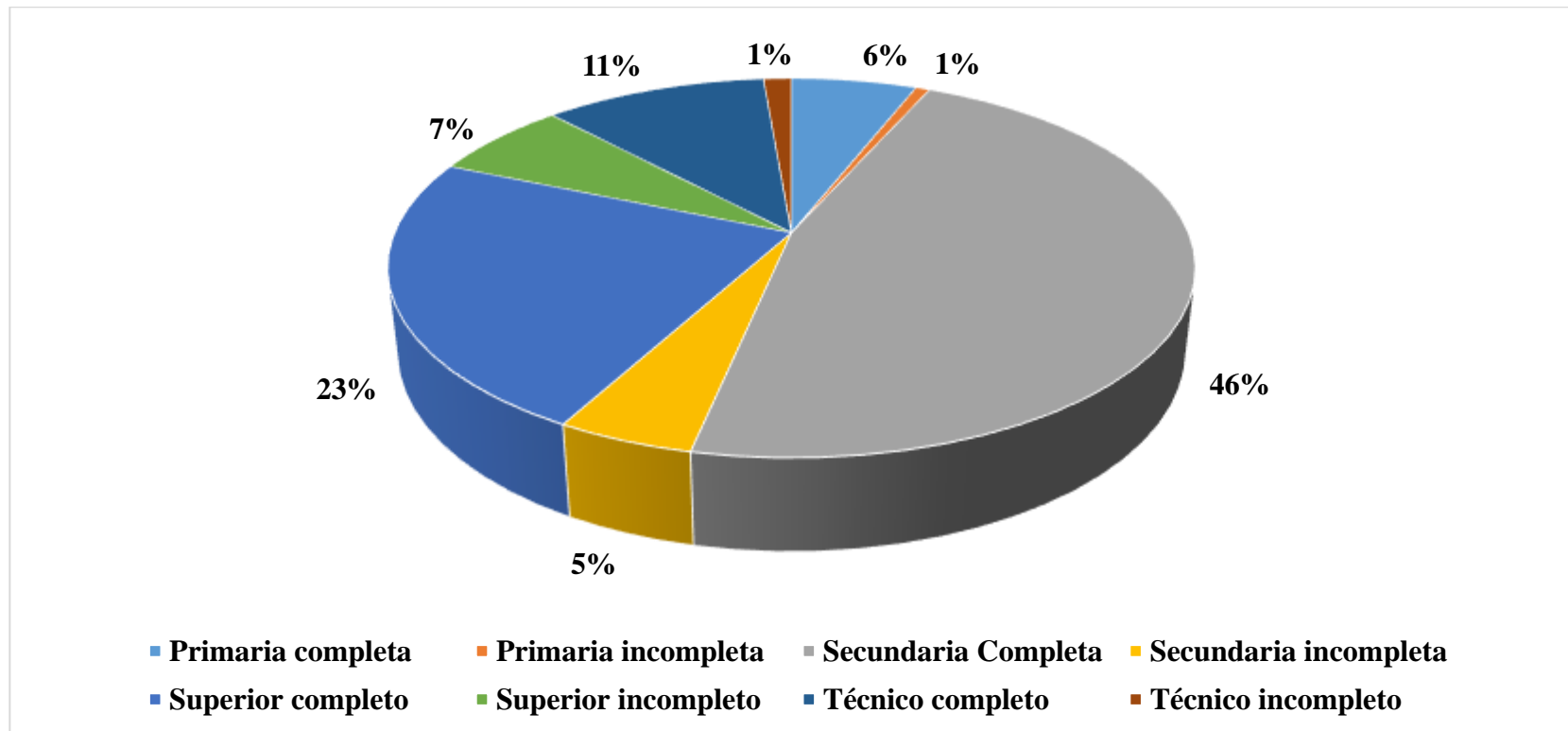
**Tabla 19***Nivel de educación*

<b>Nivel de educación</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Primaria completa</b>	9	6%
<b>Primaria incompleta</b>	1	1%
<b>Secundaria Completa</b>	70	47%
<b>Secundaria incompleta</b>	7	5%
<b>Técnico completo</b>	16	11%
<b>Técnico incompleto</b>	2	1%
<b>Superior completo</b>	35	23%
<b>Superior incompleto</b>	10	7%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 47% de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. sólo estudio secundaria completa, (esto debido a que por la edad de los entrevistados, varones en su mayoría, en edades de 36 a 55 años, según sus propias palabras: en “su época”, sólo era necesario terminar la secundaria), el 23% termino de estudiar alguna carrera profesional mientras que el 11% termino de estudiar alguna carrera técnica, sin embargo, algo que llama mucho la atención es que tan sólo el 20% del total de encuestados, no ha terminado de estudiar, ya sea el colegio (12%), o estudios superiores (8%)

**Figura 26:***Nivel de instrucción**Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

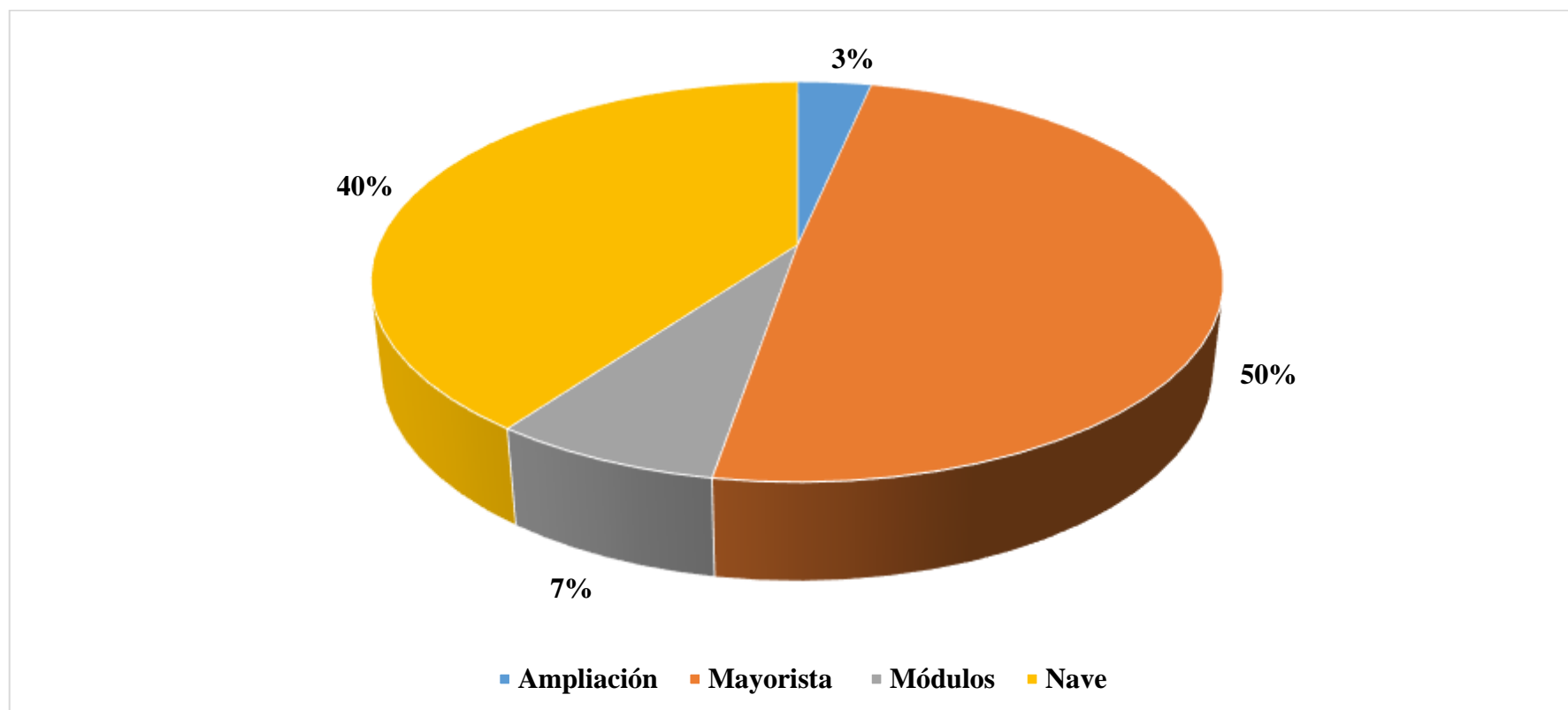
**Tabla 20***Zona*

<b>Zona</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Ampliación</b>	5	3%
<b>Mayorista</b>	74	49%
<b>Módulos</b>	11	7%
<b>Nave</b>	60	40%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Como se observa en la tabla, se hizo la encuesta de manera proporcional, de acuerdo a la cantidad de comerciantes y/o puestos por zona, teniendo la mayor proporción de encuestas de la zona Mayorista con 49%, seguido de la zona nave (minorista y húmedos) con 40% de encuestados y módulos y ampliación con un **10%**

**Figura 27:***Zona*

*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*



**Tabla 21***¿Qué medios de pago acepta?*

<b>¿Qué medios de pago acepta?</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Efectivo</b>	150	100%
<b>POS: Pago con tarjetas de crédito o débito</b>	43	29%
<b>Internet: Transferencias</b>	79	53%
<b>Billeteras electrónicas: Yape</b>	148	99%
<b>Billeteras electrónicas: Plin</b>	97	65%

*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.***ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Nuestro principal objetivo fue medir el impacto de los medios de pago digitales, por lo que fue de vital importancia encuestar a comerciantes, que acepten medios de pago digitales y determinar qué medios de pago utilizan con mayor frecuencia, por lo que del 100% de encuestados todos aceptan efectivo, se encontró que el medio de pago digital con mayor uso es la billetera electrónica Yape, con 99%, seguido de la billetera electrónica Plin con 65% (cabe mencionar, que el incremento del uso de plin se ha incrementado a partir del uso mixto de billeteras electrónicas, es decir, desde que Yape acepta pagos de Plin en su aplicación y viceversa)<sup>6</sup> seguido por el 53% de comerciantes que aceptan pagos a través de transferencias por banca telefónica o internet, finalmente, sólo el 29% acepta pagos con tarjetas de crédito o débito, (prefieren evitar pagar con tarjetas de débito o crédito, debido a los pagos de comisiones de hasta el 5% por el uso del POS; otro

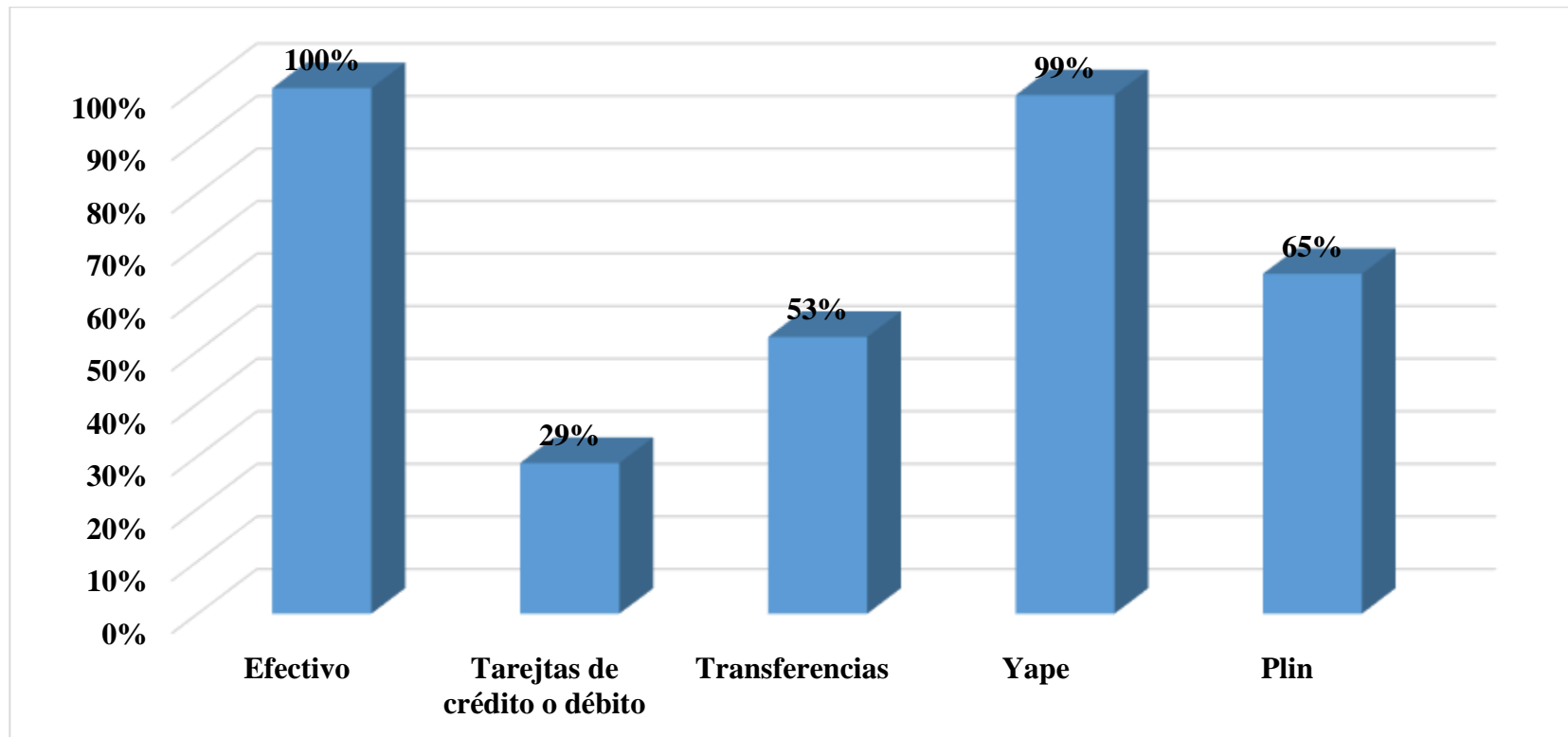
---

<sup>6</sup> Que se da desde el 31 de marzo de 2023 con el uso de números celulares, y desde el 30 de junio a través de los códigos QR

descubrimiento que se hizo durante la investigación, es que el 100% de la zona de húmedos utiliza y acepta la mayor cantidad de medios de pago digitales, mientras que en la zona de verduras de mayoristas, es en donde menos medios de pagos digitales aceptan, contando como ejemplo, sólo 4 puestos de 30 del total de papas y cebolla)

**Figura 28:**

*¿Qué medios de pago acepta?*



*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

**Tabla 22**

*¿Hace cuánto tiempo acepta estos medios de pago alternativos al efectivo?*

<b>¿Hace cuánto tiempo acepta estos medios de pago alternativos al efectivo?</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Menos de 1 año</b>	36	24%
<b>De 1 a 3 años</b>	77	51%
<b>De 3 a 5 años</b>	19	13%
<b>Más de 5 años</b>	16	11%
<b>No usa</b>	2	1%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

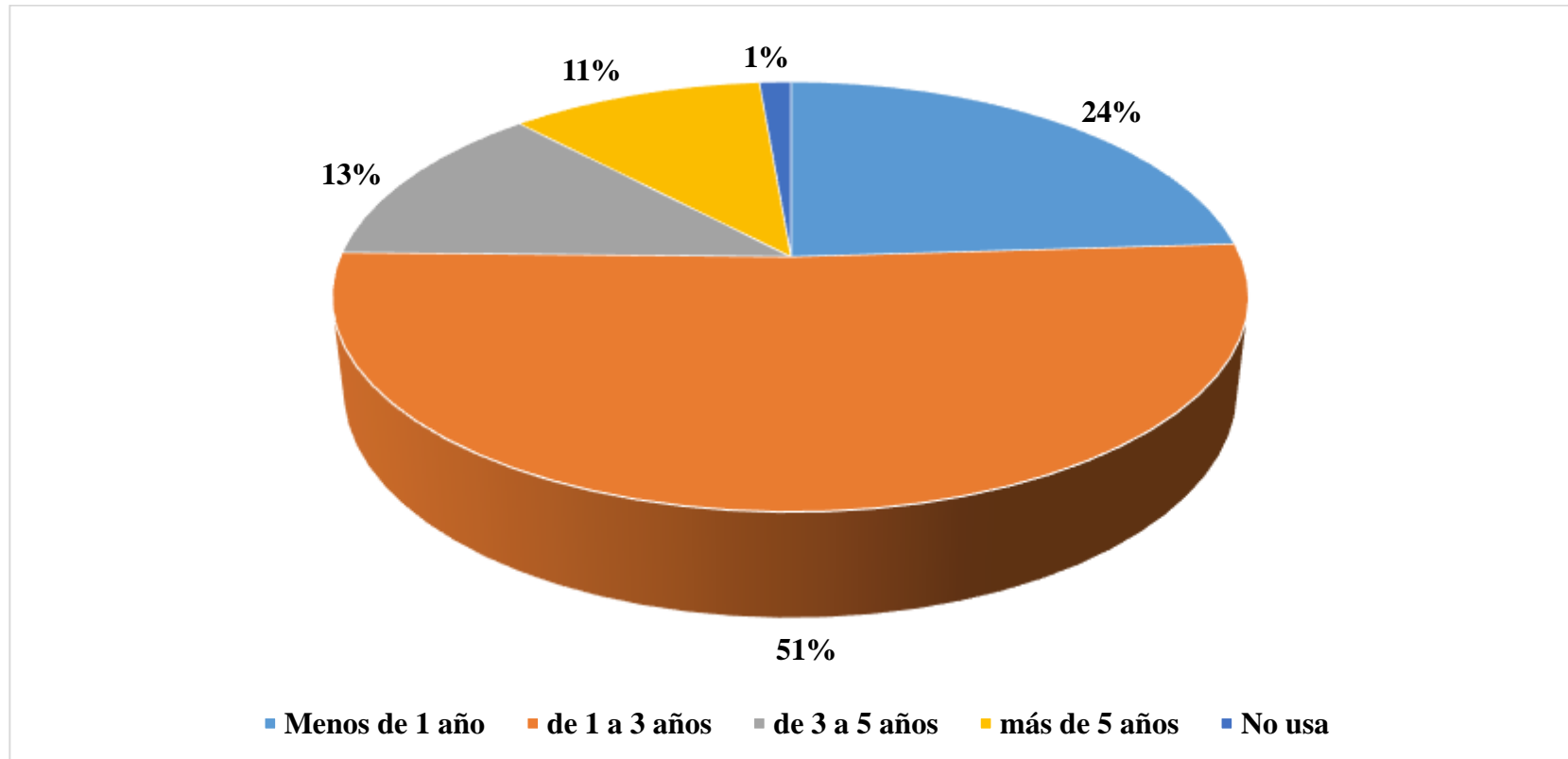
### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 51% de comerciante, utiliza algún medio digital entre 1 y 3 años, es importante aclarar, que de este dato se desprendió que un motivo importante para su incremento fue a razón de la pandemia y la exigencia de “cero contacto” y reducción del uso de efectivo. Sólo el 24% de los comerciantes, aceptaba otros medios de pago (en su mayoría transferencias) antes de la pandemia de los cuales el 13% lo hacía entre 3 y 5 años, y el 11% hace más de 5 años. El 24% empezó a utilizar medios de pago digitales hace menos de 1 año, esto debido a que, descubrimos durante la encuesta, que una las empresas de medios de pago, (especialmente yape, e izy pay) hacen campañas semestrales para motivar a los comerciantes a aceptar medios de pago, gestionando la instalación de aplicaciones o equipos, así como capacitando a los comerciantes, además de darle algún tipo de seguimiento de tener alguna duda con su uso. Además, durante la aplicación de la encuesta encontramos, una nueva empresa competidora de izy pay y más

ventas (qulqi) que no ha sido considerada en la parte teórica de la tesis, pues es relativamente nueva.

**Figura 29:**

*¿Hace cuánto tiempo acepta medios de pago alternativos al efectivo?*



*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

**Tabla 23**

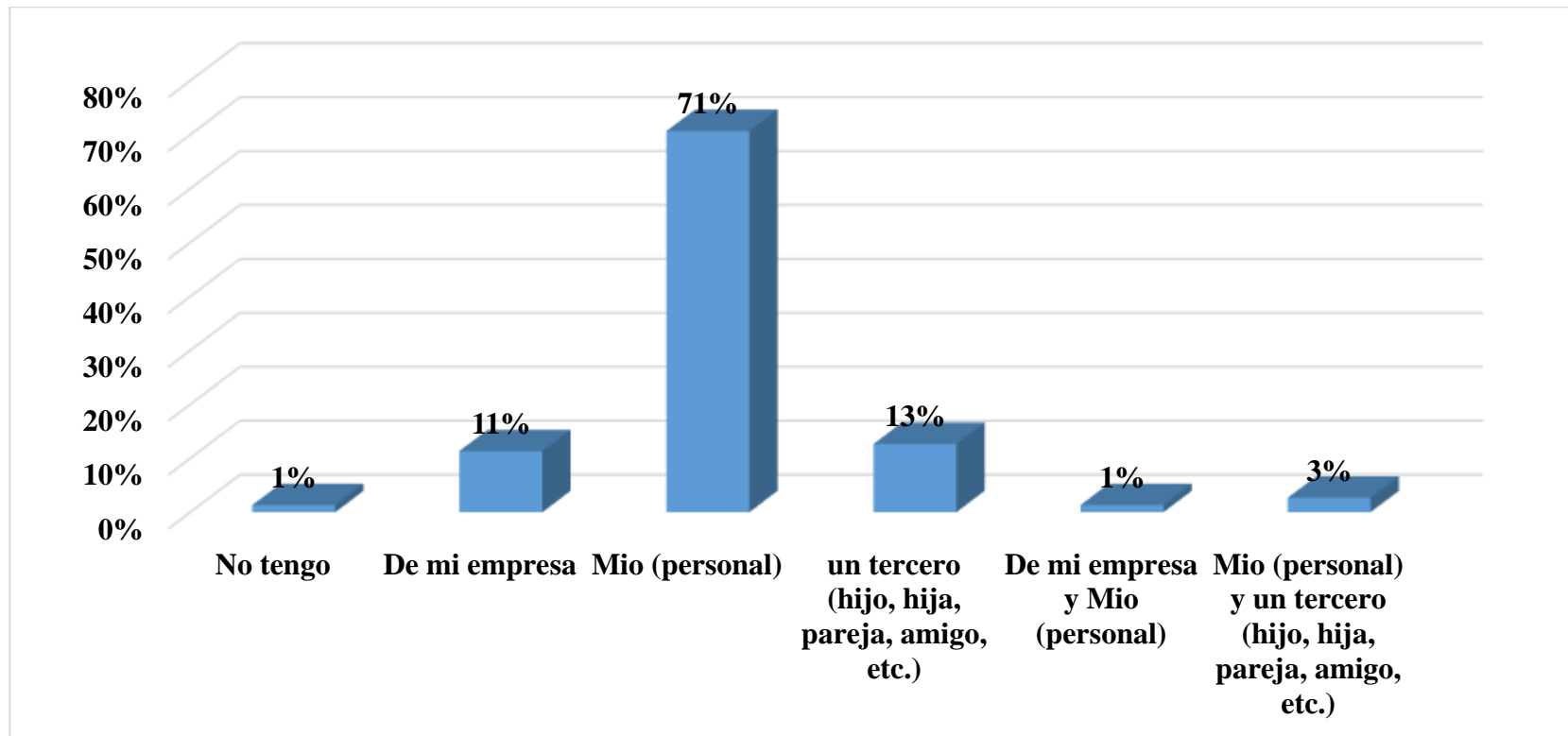
*A nombre de quién están la(s) cuenta(s) del medio de pago que reciben en el negocio*

<b>A nombre de quién están la(s) cuenta(s) del medio de pago que reciben en el negocio</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>No tengo</b>	2	1%
<b>De mi empresa</b>	17	11%
<b>Mio (personal)</b>	106	71%
<b>un tercero (hijo, hija, pareja, amigo, etc.)</b>	19	13%
<b>De mi empresa y Mio (personal)</b>	2	1%
<b>Mio (personal) y un tercero (hijo, hija, pareja, amigo, etc.)</b>	4	3%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 71% de los comerciantes encuestados, tienen las cuentas a su nombre, el 11% lo tienen a nombre de su empresa, el 13% lo tienen a nombre de un tercero (hijos en su mayoría), y un 4% tienen cuentas a nombres de más de una persona o entidad.

**Figura 30:***Las cuentas se encuentran a nombre de...**Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*



#### 4.3.2. VARIABLE MEDIOS DE PAGO DIGITALES

##### DIMENSIÓN: ACCESO

**Tabla 24**

*Tiene los equipos necesarios para usar y verificar los pagos realizados por los clientes (POS y teléfono)*

<b>Tiene los equipos necesarios para usar y verificar los pagos realizados por los clientes (POS y teléfono)</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Definitivamente</b>	<b>137</b>	<b>91%</b>
<b>Suficiente</b>	<b>2</b>	<b>1%</b>
<b>Más o menos</b>	<b>3</b>	<b>2%</b>
<b>No tanto</b>	<b>5</b>	<b>3%</b>
<b>No tiene las apps instaladas</b>	<b>3</b>	<b>2%</b>
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

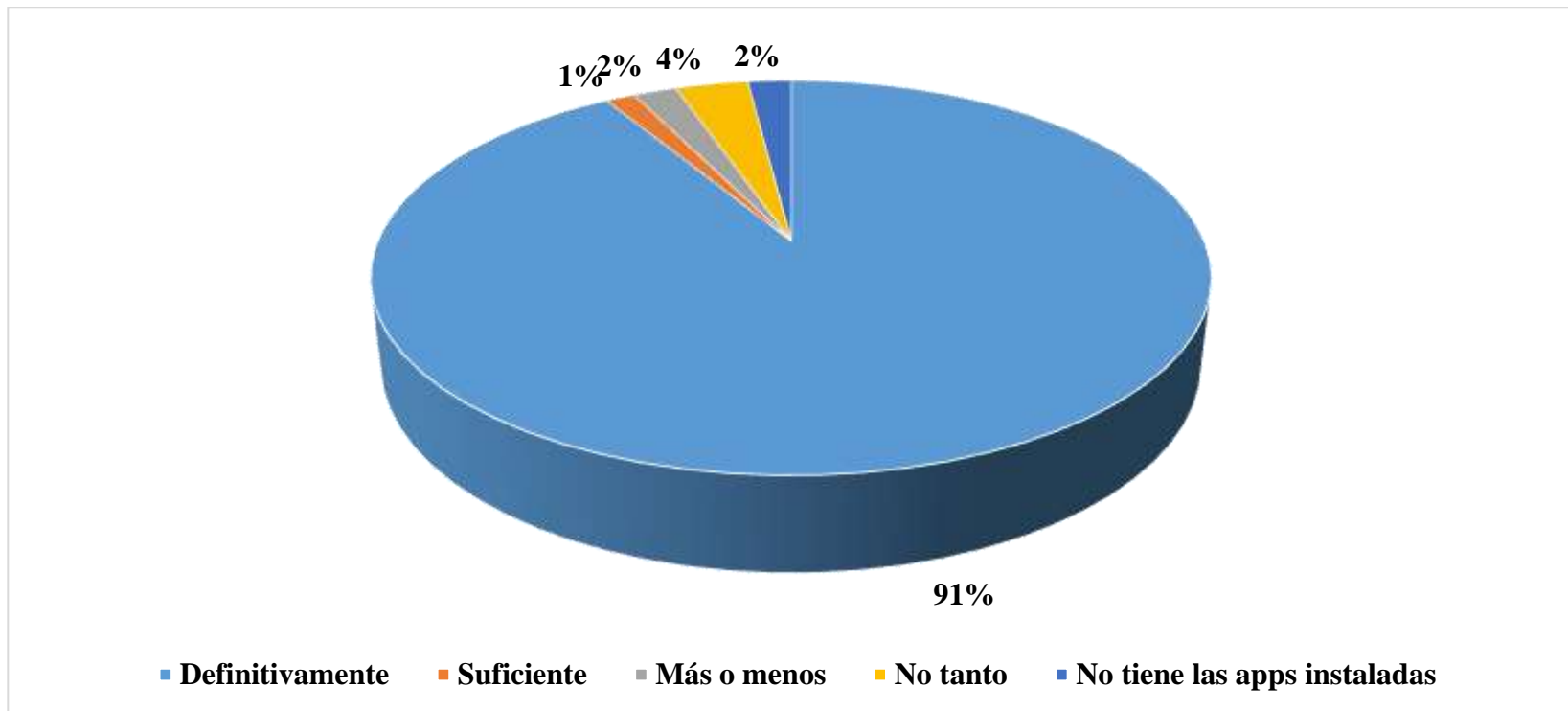
*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

##### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 91% de los encuestados consideran que tanto el celular como el POS que utilizan tienen la suficiente tecnología y/o son suficientes para realizar cualquier tipo de operación comercial.

**Figura 31:**

*Los equipos con los que cuenta (celular, POS) son suficientes*



*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

**Tabla 25**

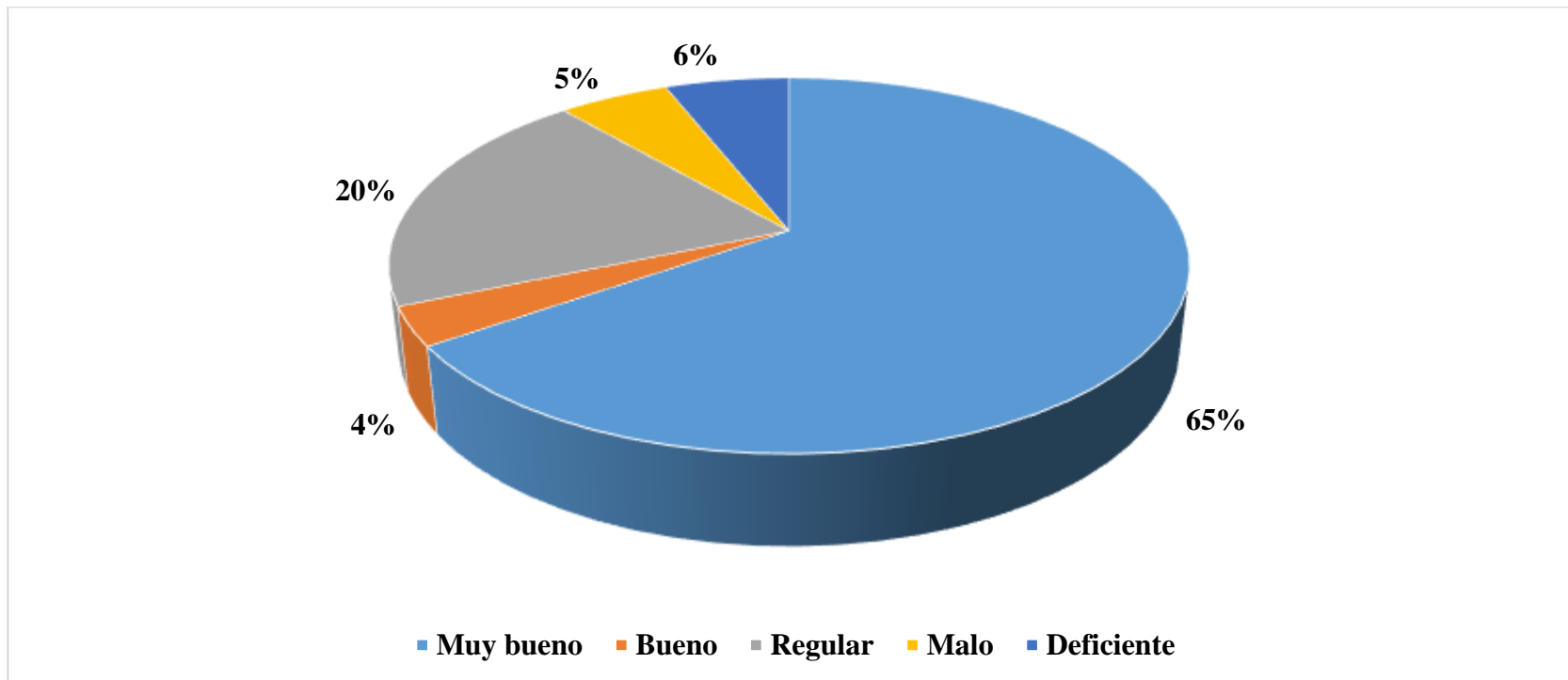
*Qué tan bueno es el acceso al internet en la zona para recibir verificar y aceptar otros medios pagos*

<b>¿Qué tan bueno es el acceso al internet en la zona para recibir verificar y aceptar otros medios pagos?</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Muy bueno</b>	98	65%
<b>Bueno</b>	5	3%
<b>Regular</b>	30	20%
<b>Malo</b>	8	5%
<b>Deficiente</b>	9	6%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 65% de los comerciantes encuestados no tiene ningún inconveniente con el acceso y uso de Internet en ninguno de sus equipos, sin embargo, del 20%, 5% y 6% que lo considera regular, malo o deficiente, indicaron que esto se debe al servicio de internet que brinda telefónica, que, en las zonas internas del mercado, tampoco se cuenta con buen acceso, creyendo que es así por la infraestructura y altura metálica de los techos. Además, los clientes suelen tener inconvenientes con el acceso a datos de internet de la compañía telefónica ya mencionada anteriormente, por ello muchos de los comerciantes cuentan con o brindan el servicio de internet por wifi, para reducir y/o mejorar el acceso a este servicio en sus equipos.

**Figura 32:***Acceso a Internet*

*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

**DIMENSIÓN: USO****Tabla 26**

*Tiene la intención de usar otro medio de pago adicional en algún momento*

<b>Tiene la intención de usar otro medio de pago adicional en algún momento</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Sí</b>	48	32%
<b>Puede ser</b>	21	14%
<b>Quizás</b>	16	11%
<b>No creo</b>	23	15%
<b>No</b>	42	28%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

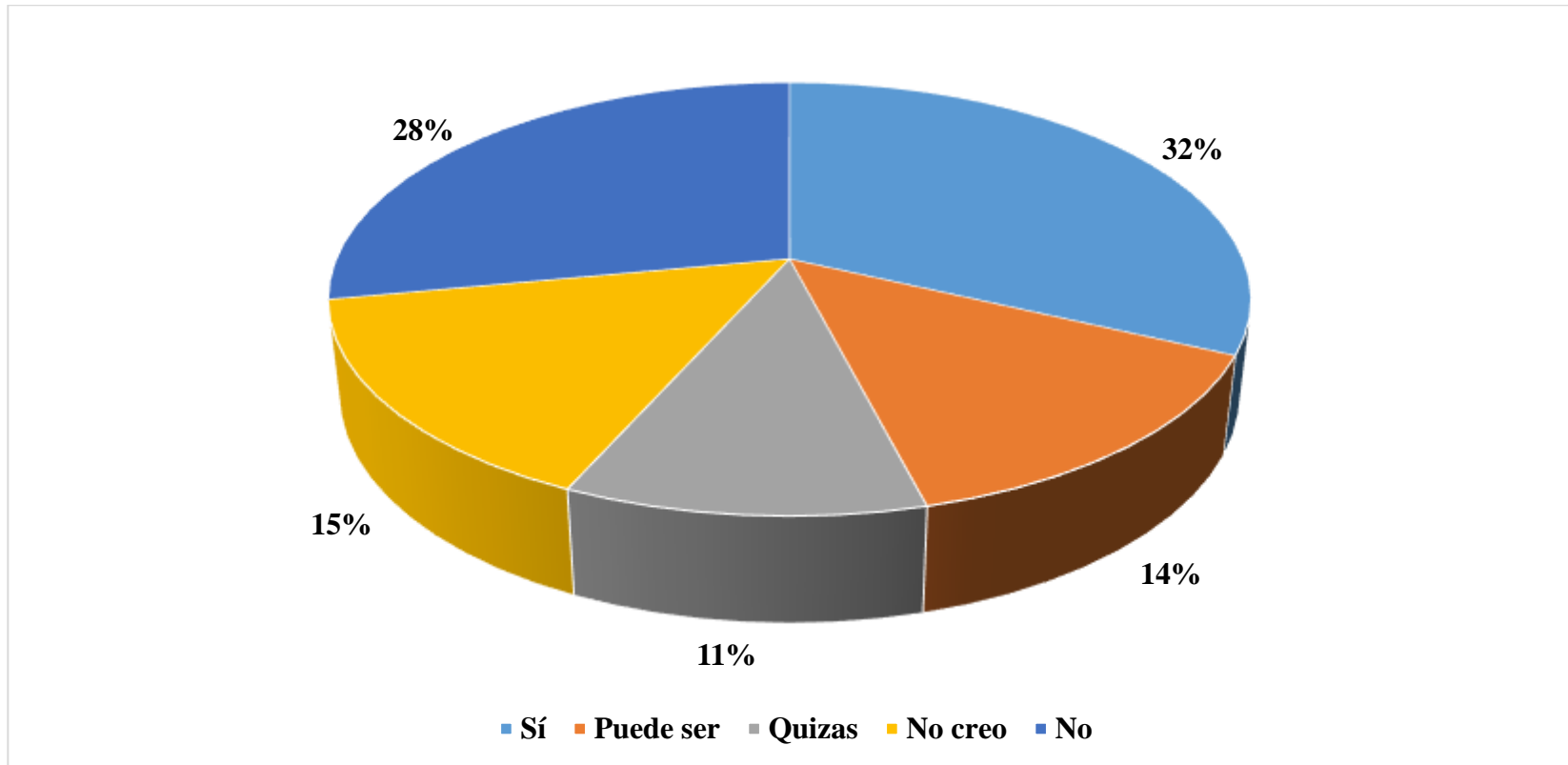
*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del total de comerciantes que usan todos los medios de pago digitales, el 100% está dispuesto a aceptar cualquier otro medio de pago que le retribuya algún ingreso, siendo el 32% que definitivamente aceptaría o tiene la intención de usar o habilitar cualquier otro medio de pago, en contraposición de un 28% que se niega rotundamente a utilizar otro medio de pago (que en su mayoría, sólo utiliza yape), ya que no lo ven como importante para el negocio.

**Figura 33:**

*Tiene la intención de usar otro medio de pago adicional en algún momento*



*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

## DIMENSIÓN: LIMITANTES Y FACILITADORES

**Tabla 27**

*¿Qué tanto confía en recibir pagos por yape, plin, transferencias y tarjetas de crédito o débito?*

<b>¿Qué tanto confía en recibir pagos por yape, plin, transferencias y tarjetas de crédito o débito?</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Mucho</b>	28	19%
<b>Bastante</b>	24	16%
<b>Más o menos</b>	78	52%
<b>No tanto</b>	16	11%
<b>No</b>	4	3%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Al medir el nivel de confianza en el uso de medios de pago digitales, observamos que los comerciantes cuentan con un nivel de confianza preocupante, ya que el 52% confía más o menos en los medios de pago digitales, descubriendo que la desconfianza se genera principalmente en la falta de conocimiento de ciberseguridad, haciendo alusión a las estafas, suplantación de aplicaciones, rapidez en el proceso de venta<sup>7</sup>

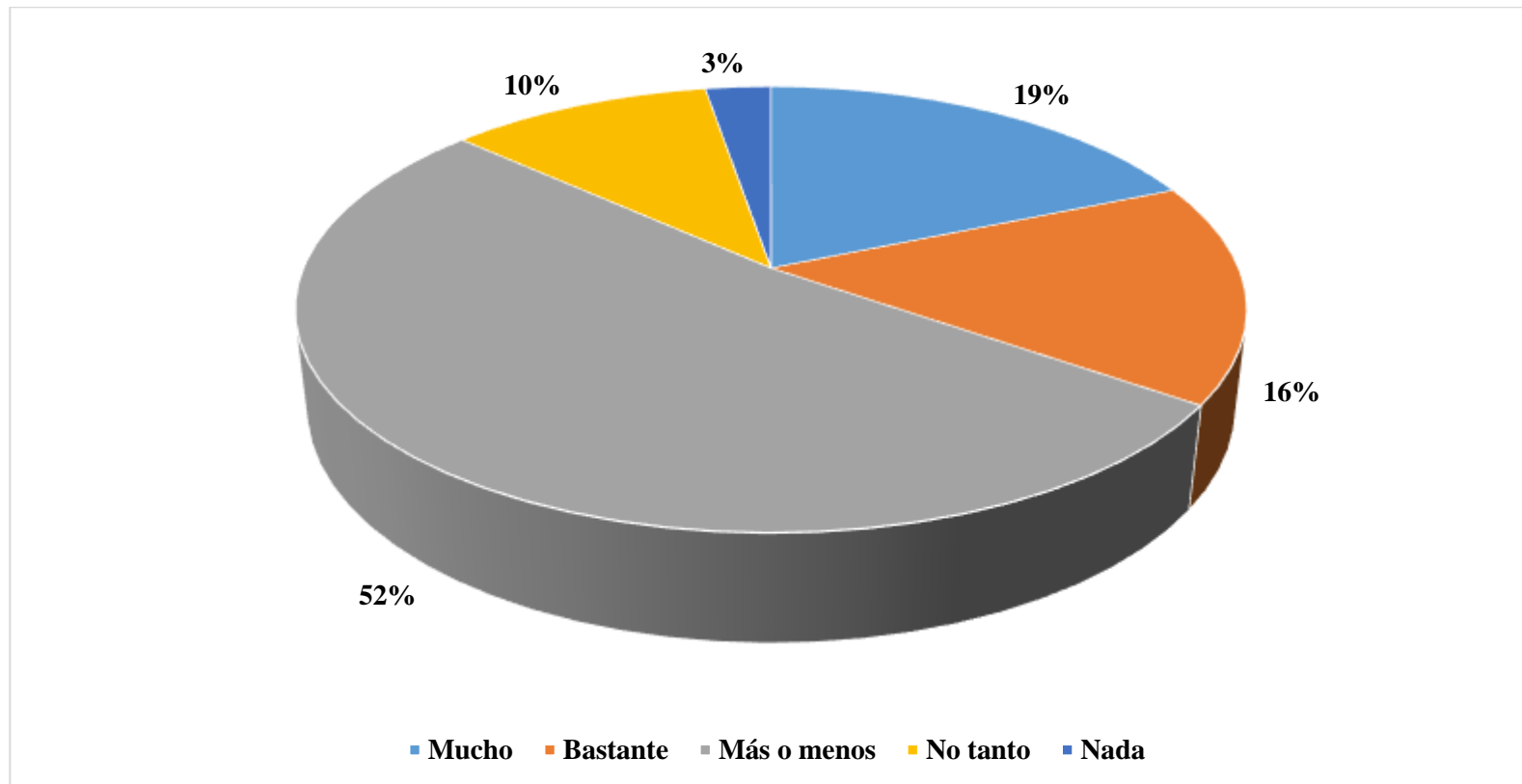
<sup>7</sup> Durante algunas entrevistas, se descubrió, que la desconfianza es porque: 1) algunas veces los clientes muestran un pago, que no hicieron realmente, 2) cuando los comerciantes están con muchos clientes, no se dan abasto para confirmar los pagos, 3) les ha pasado que los han estafado con algún pago, 4) los clientes han pagado a otra cuenta, 5) los mismos comerciantes tienen inconvenientes





**Figura 34:**

*¿Qué tanto confía en recibir pagos por yape, plin, transferencias y tarjetas de crédito o débito?*



*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

**DIMENSIÓN: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO  
ESPISTEMOLÓGICA**

**Tabla 28**

*¿Qué tan fácil aprender a usar otros medios de pago digitales (yape, plin transferencia o tarjeta) para usted?*

<b>¿Qué tan fácil aprender a usar otros medios de pago digitales (yape, plin transferencia o tarjeta) para usted?</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Mucho</b>	95	63%
<b>Bastante</b>	18	12%
<b>Más o menos</b>	32	21%
<b>No tanto</b>	3	2%
<b>Nada</b>	2	1%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

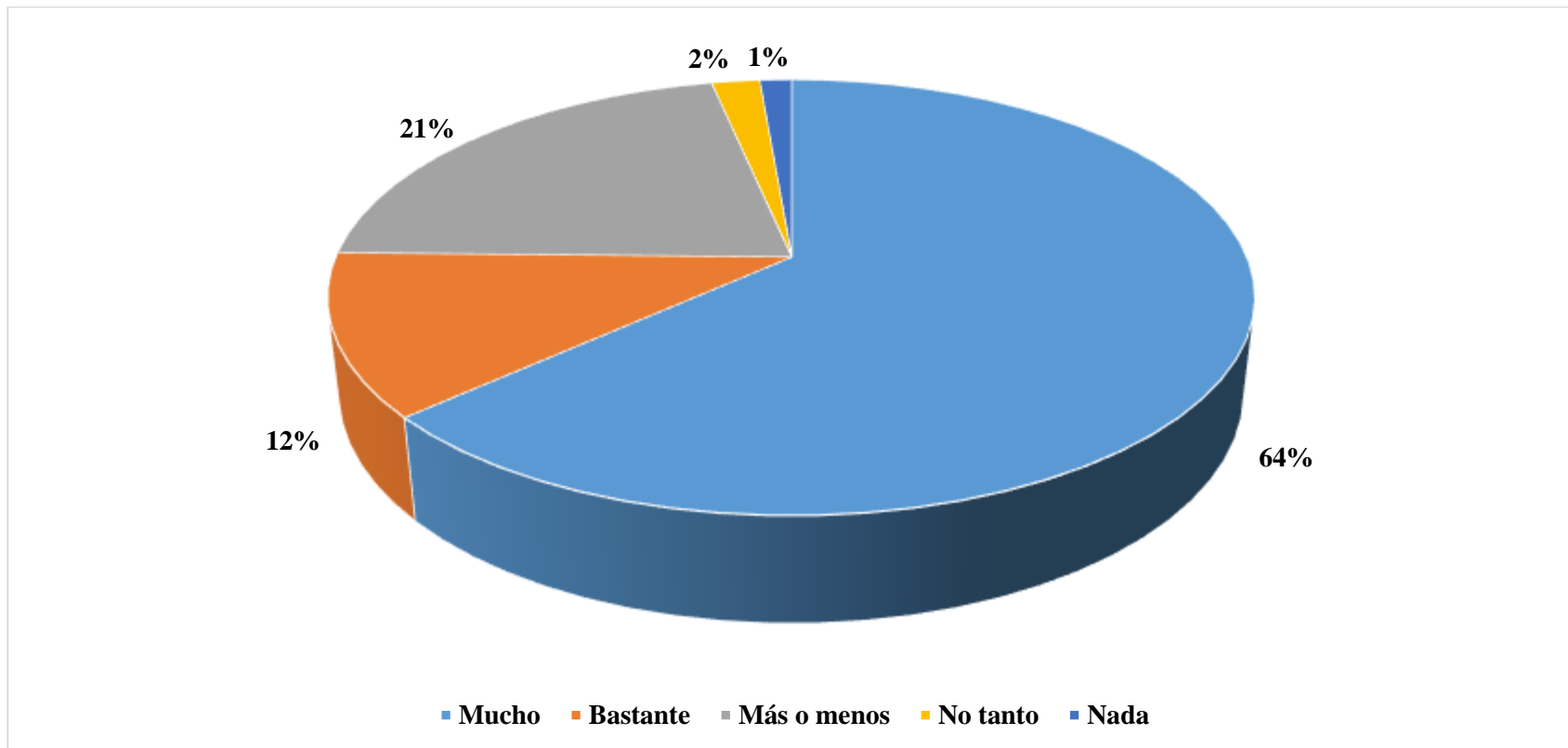
*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Al 21% de los comerciantes (en su mayoría, adultos mayores de 45 años) no les fue tan fácil el proceso de aprendizaje del uso de medios de pago digitales, (probablemente por las barreras generacionales, así como por su relación con la tecnología) sin embargo, el 63% de los comerciantes considera que el proceso de aprendizaje para el uso de medios de pago digitales fue muy fácil, el 12% considera que fue fácil, siendo en su mayoría jóvenes.

**Figura 35:**

*¿Qué tan fácil aprender a usar otros medios de pago digitales (yape, plin transferencia o tarjeta) para usted?*



*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

**Tabla 29**

*Está claro para usted cómo interactuar con los diversos medios de pago digitales*

<b>Está claro para usted cómo interactuar con los diversos medios de pago digitales</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Mucho</b>	95	63%
<b>Bastante</b>	36	24%
<b>Más o menos</b>	15	10%
<b>No tanto</b>	1	1%
<b>Nada</b>	3	2%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

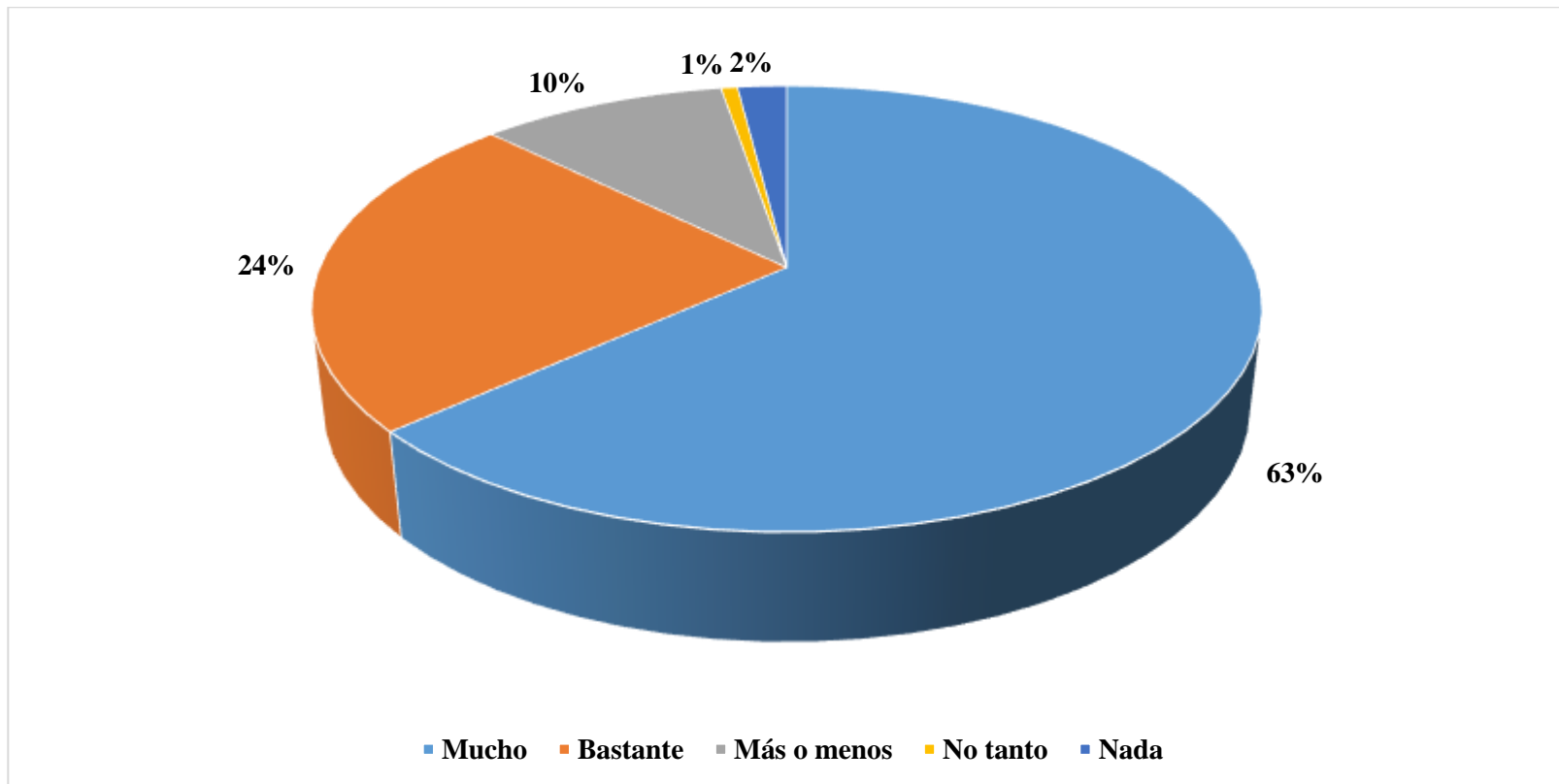
*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 63% de los comerciantes tiene muy claro como interactúan con los diversos medios de pago que acepta en su negocio, el 24% lo tiene claro, y el 10% lo tiene más o menos claro.

**Figura 36:**

*Está claro para usted cómo interactuar con los diversos medios de pago digitales*



*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

**Tabla 30**

*¿Qué tan fácil de usar considera los medios de pago digitales?*

<b>¿Qué tan fácil de usar considera los medios de pago digitales?</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Mucho</b>	108	72%
<b>Bastante</b>	20	13%
<b>Más o menos</b>	17	11%
<b>No tanto</b>	2	1%
<b>Nada</b>	3	2%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

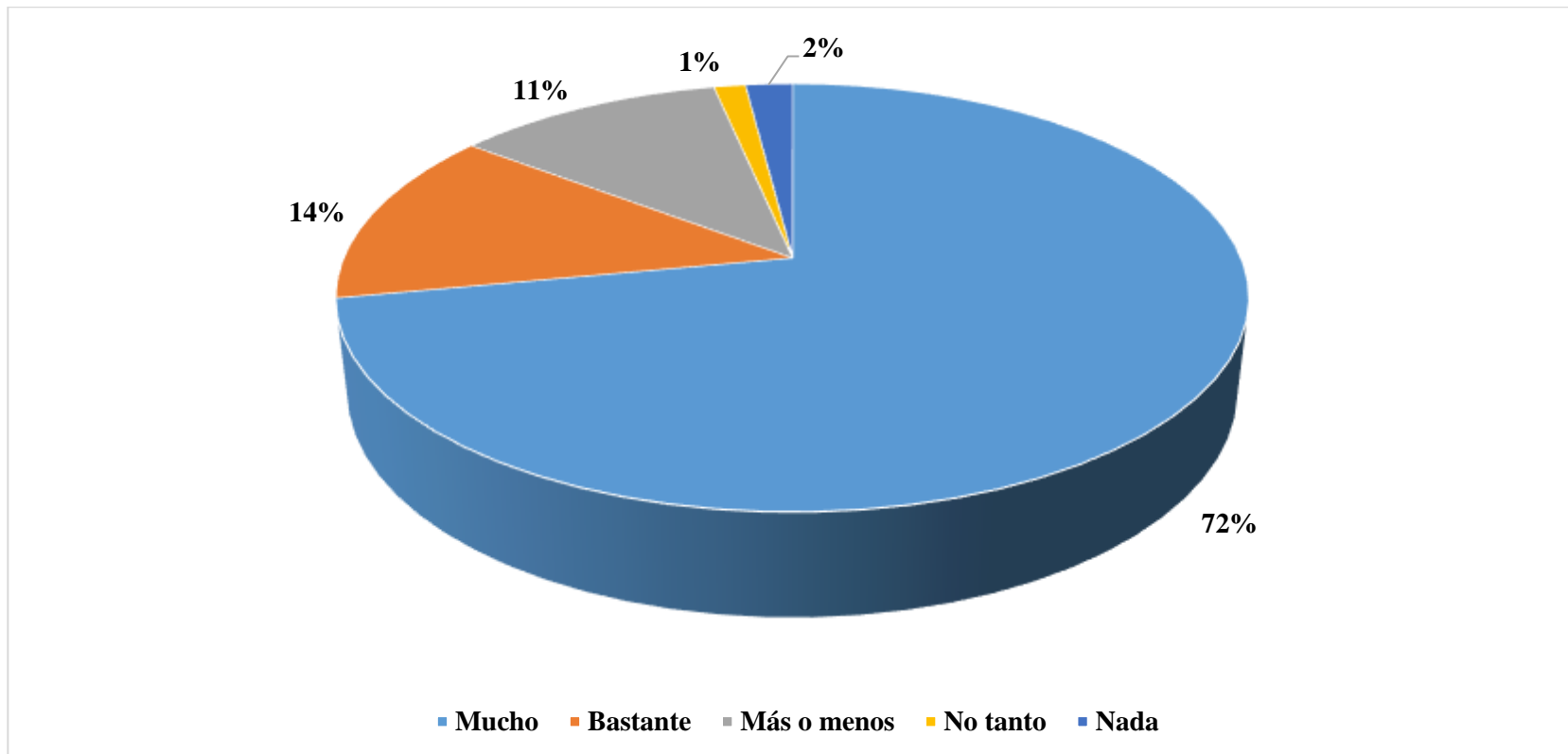
*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 72% de los comerciantes, considera que los medios de pago digitales son muy fáciles de usar, el 13% los considera fáciles y el 11% los considera más o menos fáciles de usar.

**Figura 37:**

*¿Qué tan fácil de usar considera los medios de pago digitales?*



*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

**Tabla 31**

*¿Qué tan hábil se considera en el uso de medios de pago digitales?*

<i>¿Qué tan hábil se considera en el uso de medios de pago digitales?</i>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Mucho</b>	100	67%
<b>Bastante</b>	24	16%
<b>Más o menos</b>	20	13%
<b>No tanto</b>	2	1%
<b>Nada</b>	4	3%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

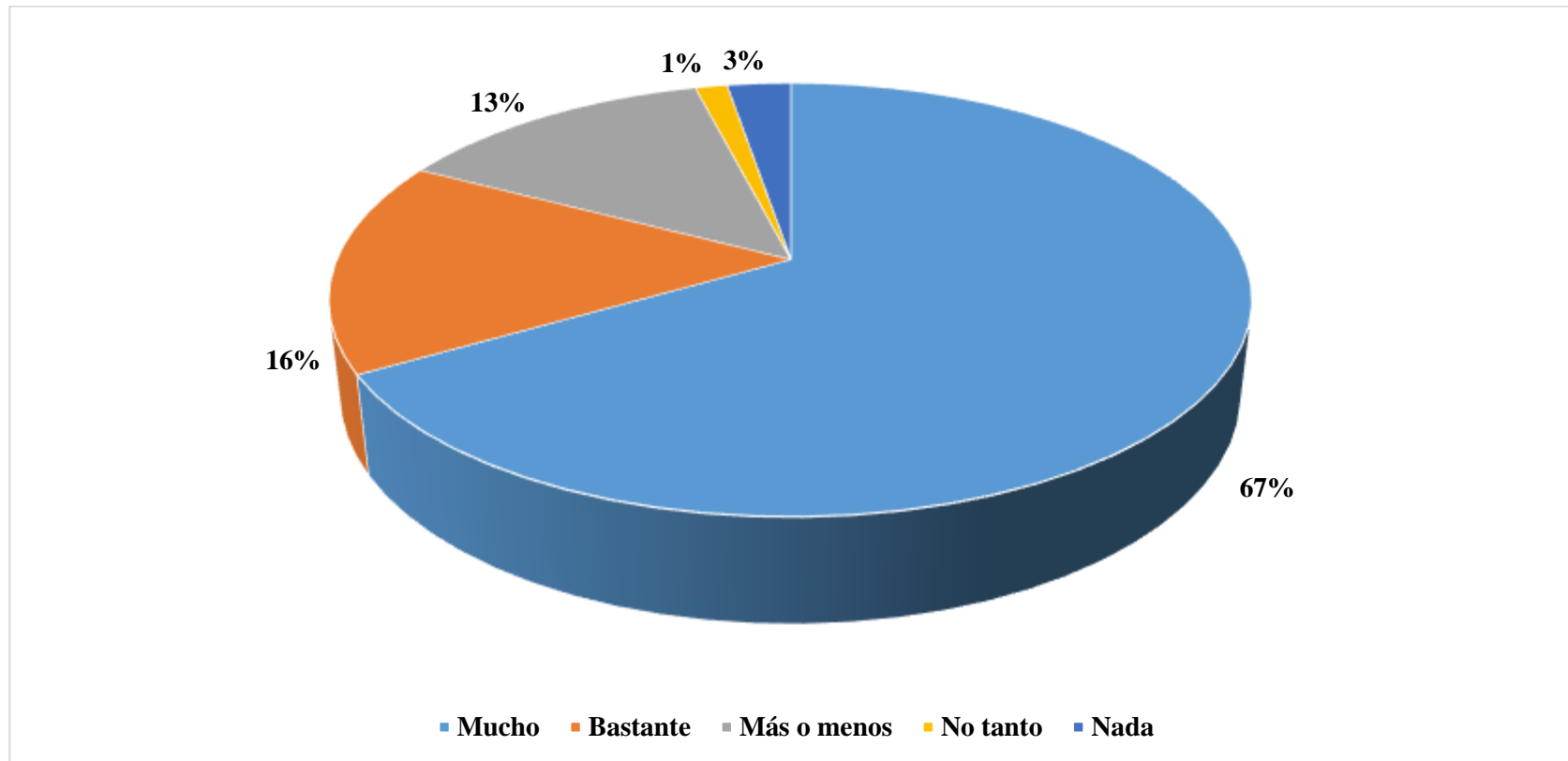
#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 67% de los comerciantes considera es muy hábil con el uso de medios de pago digitales, el 16% se considera hábil y el 13% se considera más o menos hábil.



**Figura 38:**

*¿Qué tan hábil se considera en el uso de medios de pago digitales?*



*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

**Tabla 32**

*¿Cree que ahora tiene el conocimiento necesario para usar los diversos medios de pago digitales sin ningún inconveniente?*

<b>¿Cree que ahora tiene el conocimiento necesario para usar los diversos medios de pago digitales sin ningún inconveniente?</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Definitivamente</b>	108	72%
<b>Suficiente</b>	16	11%
<b>Más o menos</b>	14	9%
<b>No tanto</b>	8	5%
<b>No tiene las apps instaladas</b>	4	3%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

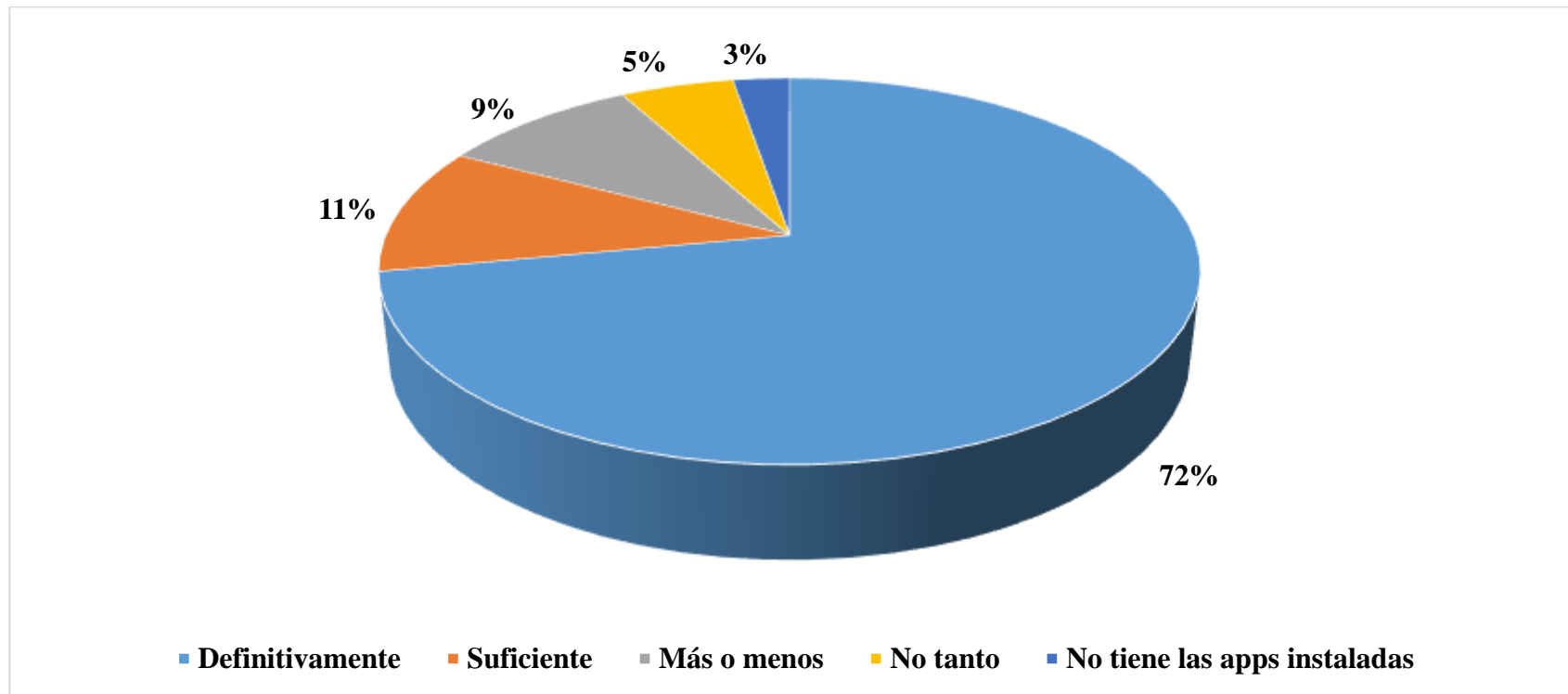
*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 72% de los comerciantes considera tener todo el conocimiento necesario para utilizar cualquiera de los medios de pago digitales que acepta sin ningún inconveniente, el 11% considera que tiene el conocimiento suficiente, el 9% considera que aún tiene conocimientos a nivel intermedio, y el 8% aún le falta tener conocimientos para evitar inconvenientes (relacionadas principalmente a estafas)

**Figura 39:**

*¿Cree que ahora tiene el conocimiento necesario para usar los diversos medios de pago digitales sin ningún inconveniente?*



*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

**DIMENSIÓN: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EXPLÍCITO****Tabla 33**

*Las personas que son importantes para mí, pensaban que debía usar otros medios de pago*

<b>Las personas que son importantes para mí, pensaban que debía usar otros medios de pago</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Todos</b>	51	34%
<b>La mayoría</b>	31	21%
<b>Algunos</b>	22	15%
<b>Casi Nadie</b>	10	7%
<b>Sólo yo</b>	36	24%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

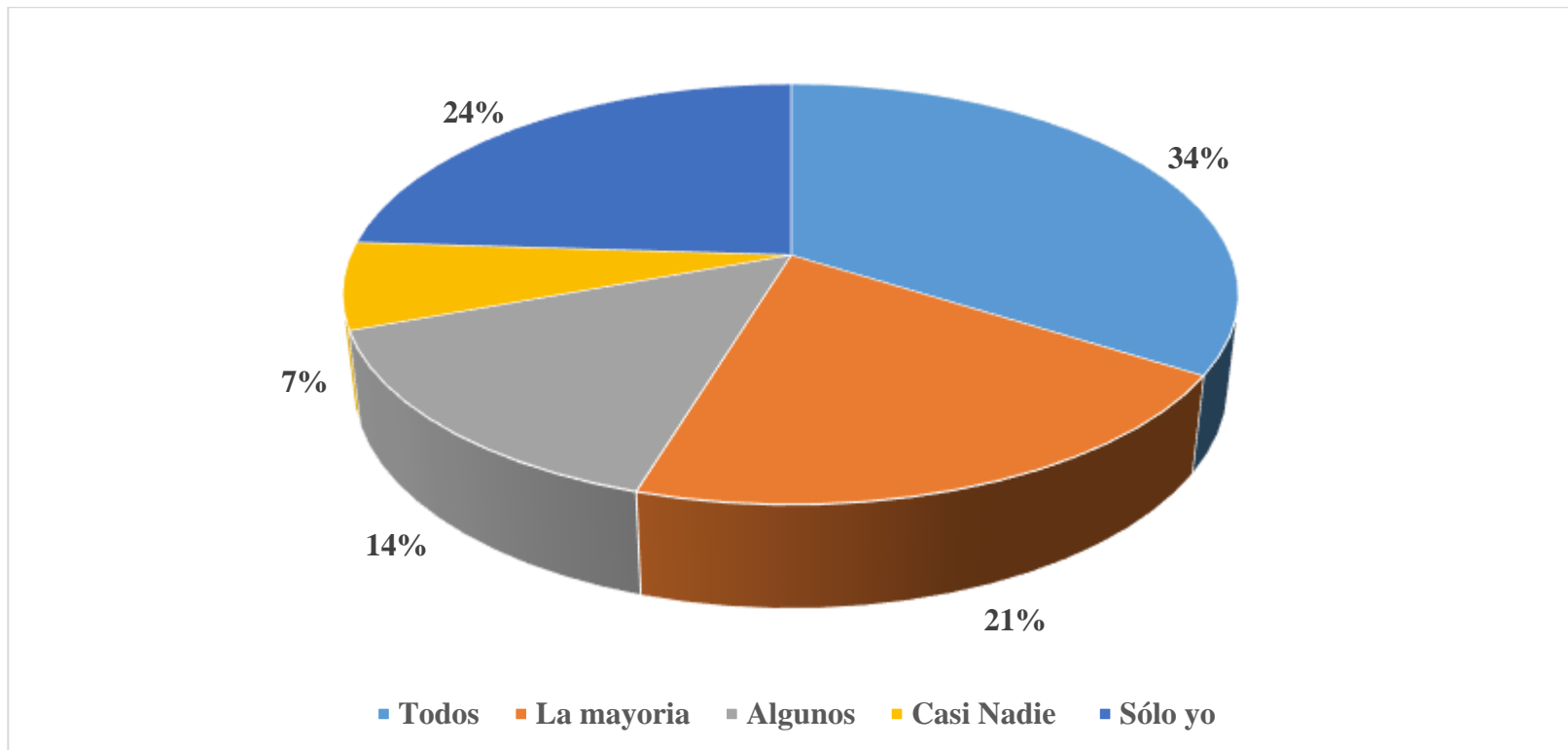
*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Considerando la influencia social para la toma de decisiones, observamos que de las personas que son importantes para los comerciantes, el 34% de TODO el entorno de los comerciantes pensaban que debía implementar medios de pago digitales, mientras que el 21% lo hacía la mayoría de su entorno, en contraste del 24% en el que sólo el comerciante pensaba que debía hacerlo.

**Figura 40:**

*Las personas que son importantes para mí, pensaban que debía usar otros medios de pago*



*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

**Tabla 34**

*Las personas que influyen mi toma de decisiones pensaban que debía usar otros medios de pago y por eso lo implemente*

<b>Las personas que influyen mi toma de decisiones pensaban que debía usar otros medios de pago y por eso lo implemente</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Todos</b>	46	31%
<b>La mayoría</b>	24	16%
<b>Algunos</b>	12	8%
<b>Casi Nadie</b>	10	7%
<b>Sólo yo</b>	58	39%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

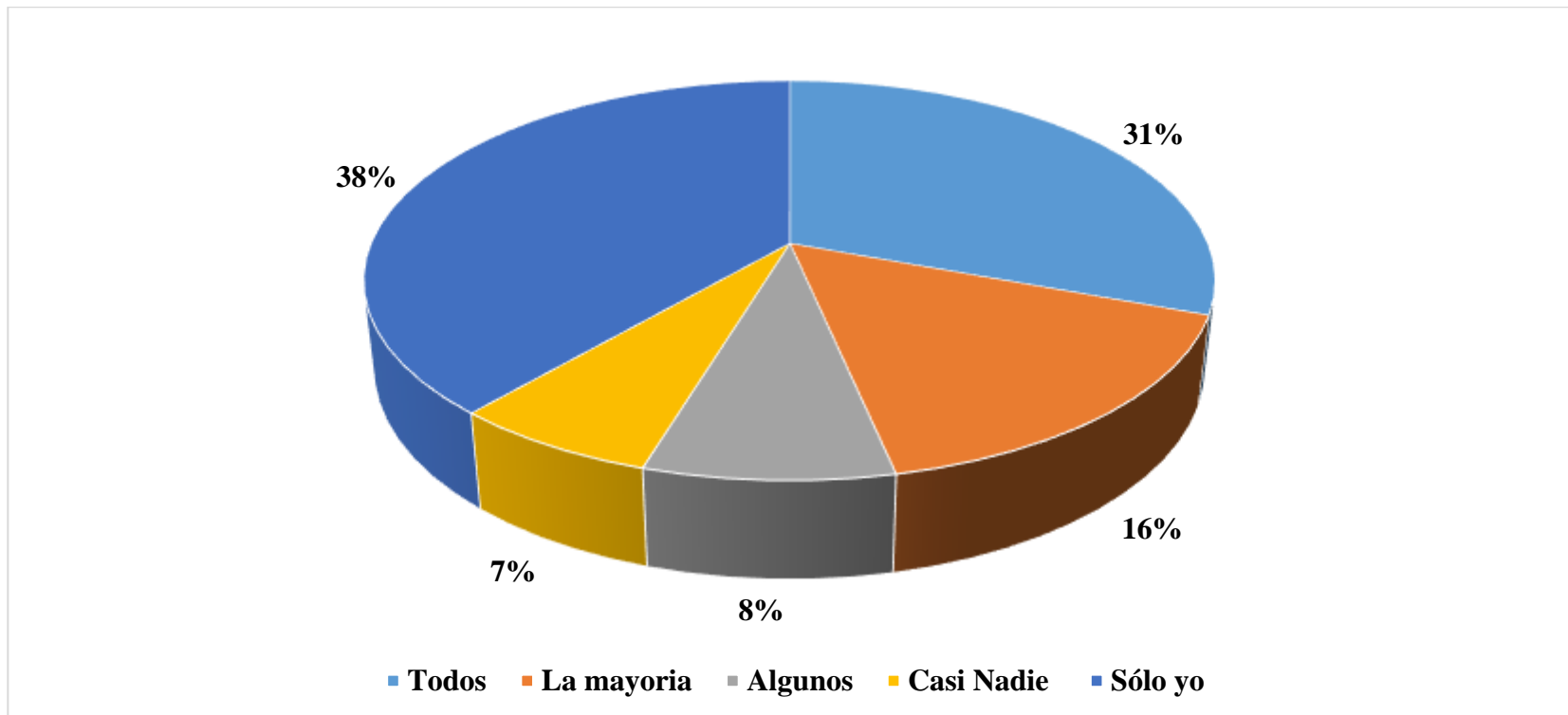
*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Considerando la influencia social para la toma de decisiones, observamos que de las personas que influyen directamente en la toma de decisiones del comerciante o negocio, el 31% de todo el entorno de los comerciantes pensaban que debía implementar medios de pago digitales, mientras que el 16% lo hacía la mayoría de su entorno, en contraste del 39% en el comerciante tomas las decisiones sólo sin influencia de terceros.

**Figura 41:**

*Las personas que influyen mi toma de decisiones pensaban que debía usar otros medios de pago y por eso lo implemente*



*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

**Tabla 35**

*Las personas cuyas opiniones valoro pensaban que debía usar otros medios de pago*

<b>Las personas cuyas opiniones valoro pensaban que debía usar otros medios de pago</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Todos</b>	62	41%
<b>La mayoría</b>	28	19%
<b>Algunos</b>	12	8%
<b>Casi Nadie</b>	4	3%
<b>Sólo yo</b>	44	29%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

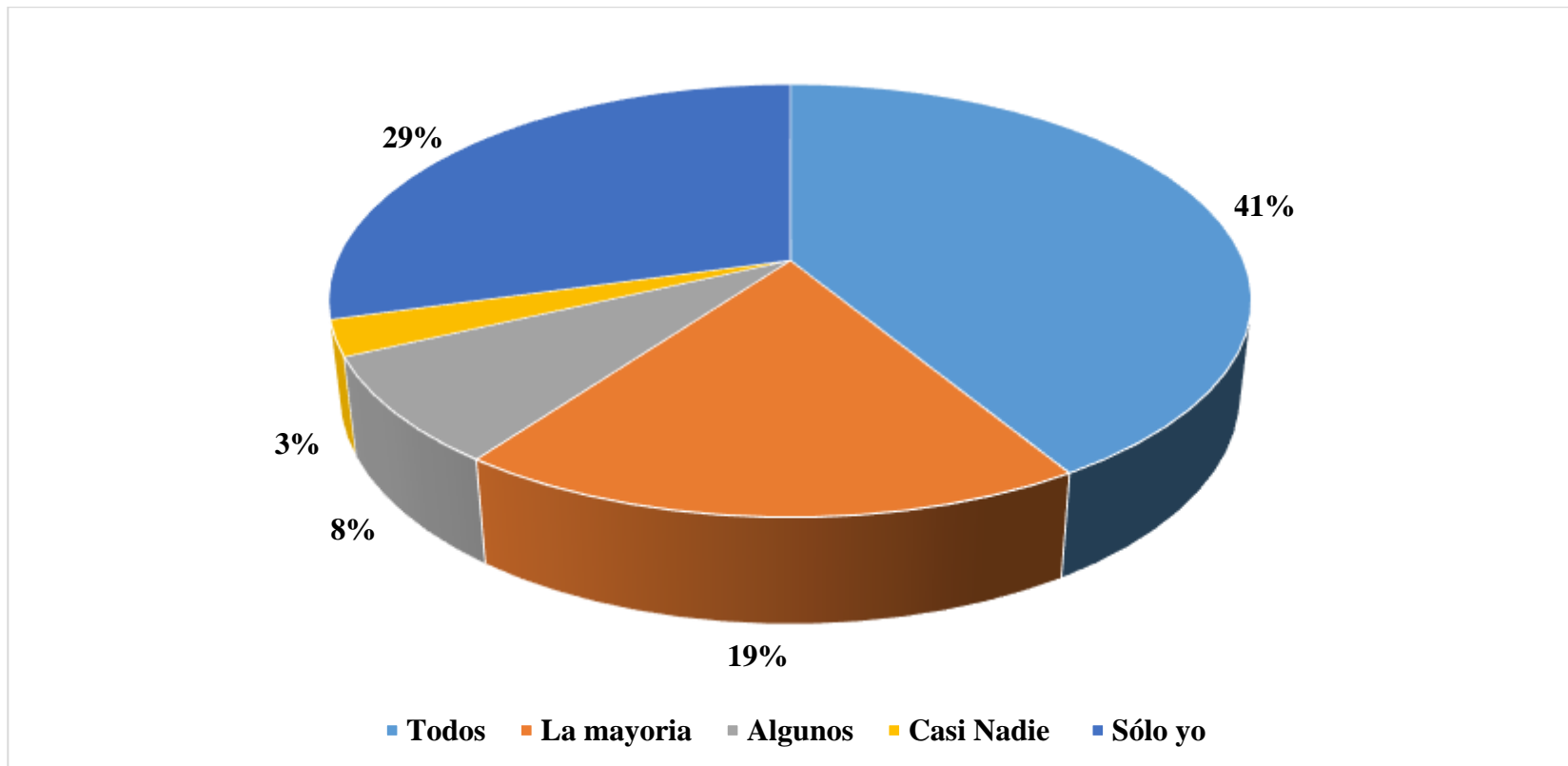
### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Considerando la influencia social para la toma de decisiones, observamos que de las personas que cuyas opiniones valora directamente en la toma de decisiones del comerciante o negocio, el 41% de todo el entorno de los comerciantes pensaban que debía implementar medios de pago digitales, mientras que el 19% lo hacía la mayoría de su entorno, en contraste del 29% en el comerciante tomas las decisiones sólo sin influencia de terceros.



**Figura 42:**

*Las personas cuyas opiniones valoro pensaban que debía usar otros medios de pago*



*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

**Tabla 36**

*Las personas que me rodean (amigos, familia, compañeros) usan otros medios de pago*

<b>Las personas que me rodean (amigos, familia, compañeros) usan otros medios de pago</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Todos</b>	53	35%
<b>La mayoría</b>	74	49%
<b>Algunos</b>	16	11%
<b>Casi Nadie</b>	2	1%
<b>Sólo yo</b>	5	3%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

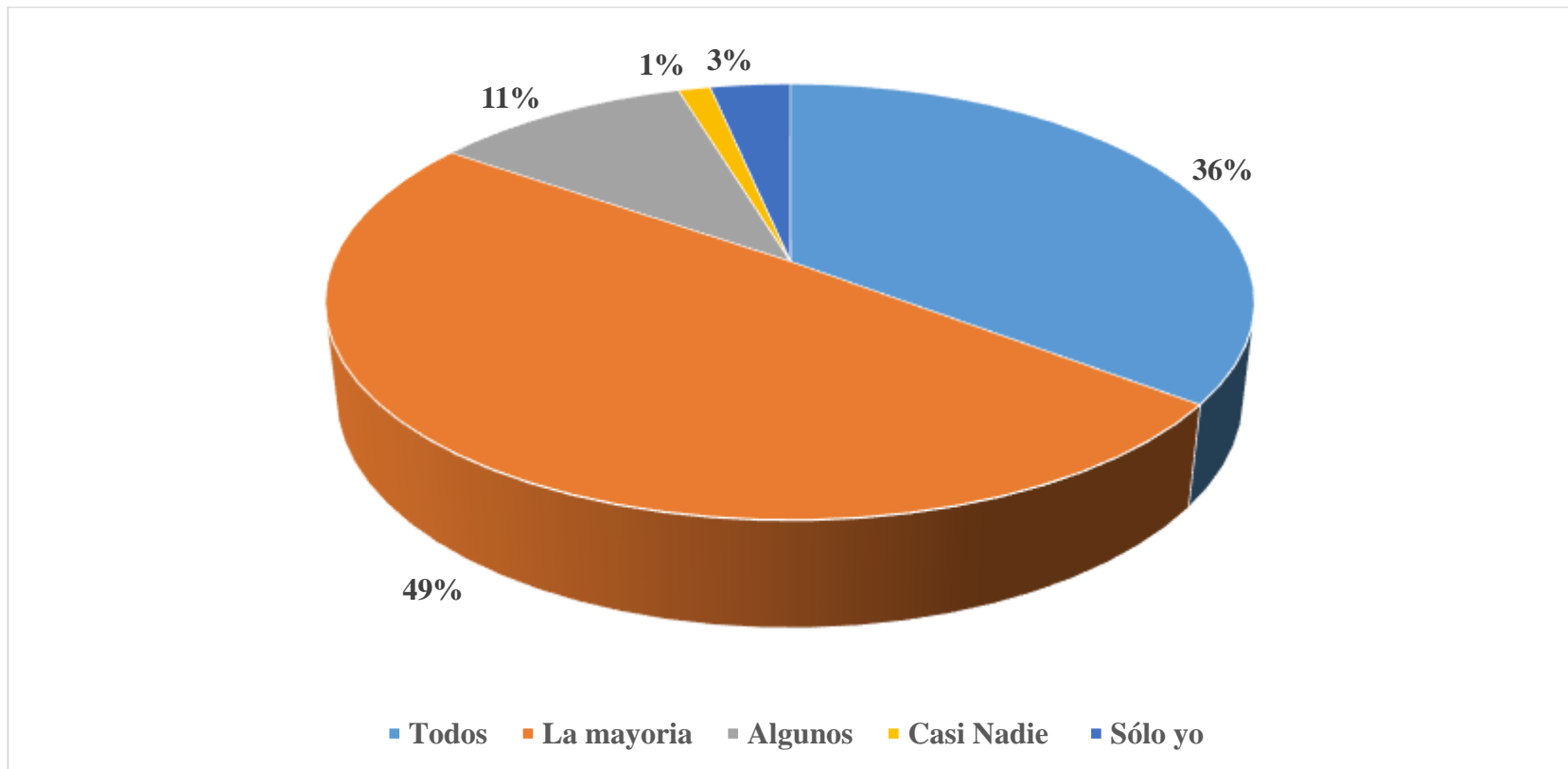
*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Considerando la influencia social para la toma de decisiones, observamos que de las personas que rodean a los comerciantes, el 35% de todo el entorno de los comerciantes aceptan medios de pago digitales, mientras que el 49% de la mayoría de su entorno también lo hace, en contraste con el 3% del entorno que no acepta medios de pago.

**Figura 43:**

*Las personas que me rodean (amigos, familia, compañeros) usan otros medios de pago*



*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

**Tabla 37**

*Puedo obtener ayuda de otros cuando tenga dificultades para usar los otros medios de pago*

<b>Puedo obtener ayuda de otros cuando tenga dificultades para usar los otros medios de pago</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	48	32%
<b>Casi siempre</b>	9	6%
<b>A veces</b>	23	15%
<b>Pocas veces</b>	20	13%
<b>Nunca he tenido inconvenientes</b>	50	33%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

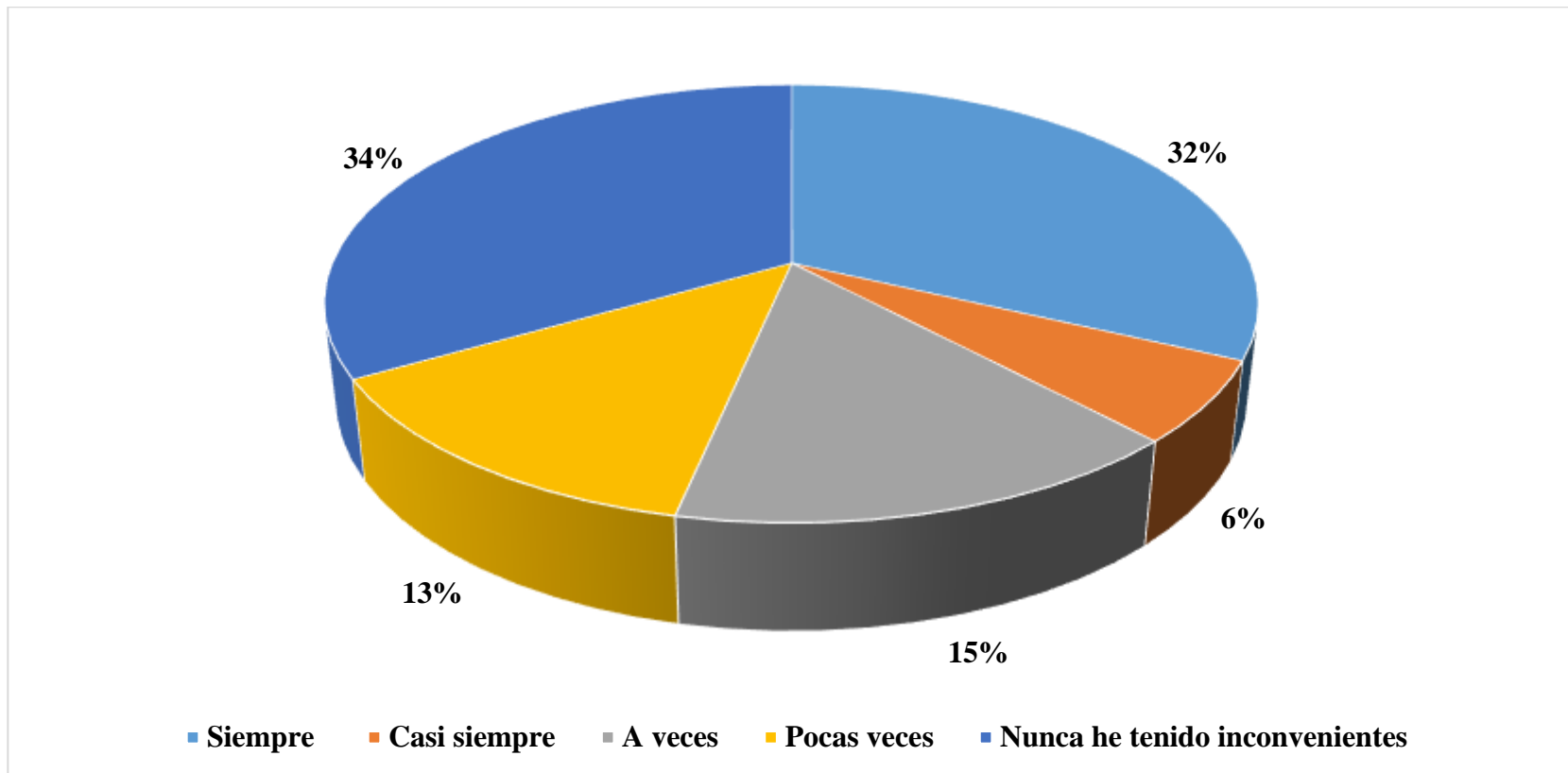
*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Considerando la influencia social para la toma de decisiones, observamos que de las oportunidades que el comerciante ha tenido algún inconveniente puede obtener ayuda de su entorno siempre 32% de las veces, mientras que el 33% de los comerciantes nunca ha tenido inconvenientes.

**Figura 44:**

*Puedo obtener ayuda de otros cuando tenga dificultades para usar los otros medios de pago*



*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

### 4.3.3. VARIABLE GESTIÓN COMERCIAL

#### DIMENSIÓN: VENTAS

**Tabla 38**

*Acepto otros medios de pago sin inconvenientes*

<b>Acepto otros medios de pago sin inconvenientes</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	114	76%
<b>Casi siempre</b>	19	13%
<b>A veces</b>	8	5%
<b>Pocas veces</b>	7	5%
<b>Nunca</b>	2	1%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

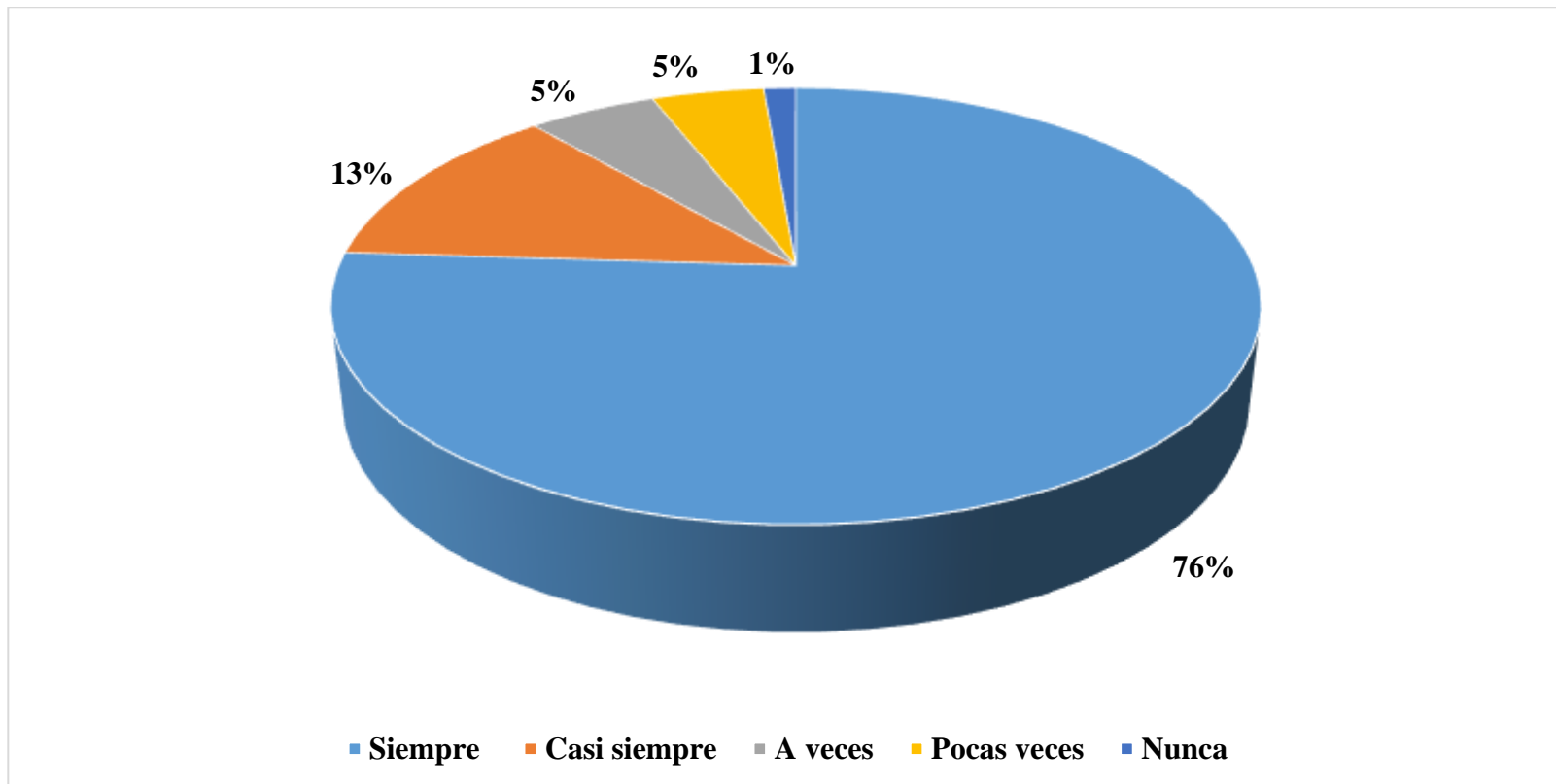
*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 76% de los comerciantes aceptan medios de pago digitales sin ningún inconveniente siempre, mientras el 13% lo hace casi siempre, sin embargo, sólo el 11% lo hace, a veces o pocas veces.

**Figura 45:**

*Acepto otros medios de pago sin inconvenientes*



*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

**Tabla 39**

*Prefiero perder una venta cuando el monto a vender por otros medios de pago es muy bajo*

<b>Prefiere perder una venta cuando el monto a vender por otros medios de pago es muy bajo</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	2	1%
<b>Casi siempre</b>	4	3%
<b>A veces</b>	5	3%
<b>Pocas veces</b>	7	5%
<b>Nunca</b>	132	88%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 88% de los comerciantes nunca pierden una venta, sin importar el monto (perciben desde S/. 0.20), el 5% prefiere perder la venta cuando el monto es muy pequeño, el 3% lo hace a veces, y el 3% lo hace casi siempre. Cabe resaltar que, del 23% de comerciantes que no acepta medios de pago digitales siempre, prefiere perder la venta por 5 motivos principales:

- Porque necesitan efectivo para pagar a proveedores.
- Porque los ven como “agentes bancarios<sup>8</sup>”
- Porque en ese momento están atendiendo a varios clientes al mismo tiempo, y/o a clientes con un ticket de compra mayor, mientras que

<sup>8</sup> Los clientes les piden pagar con medios de pago digitales un monto mayor a la compra para que el comerciante le dé vuelto en efectivo, hecho que no le conviene al comerciante, pues es una transacción sin beneficio económico.

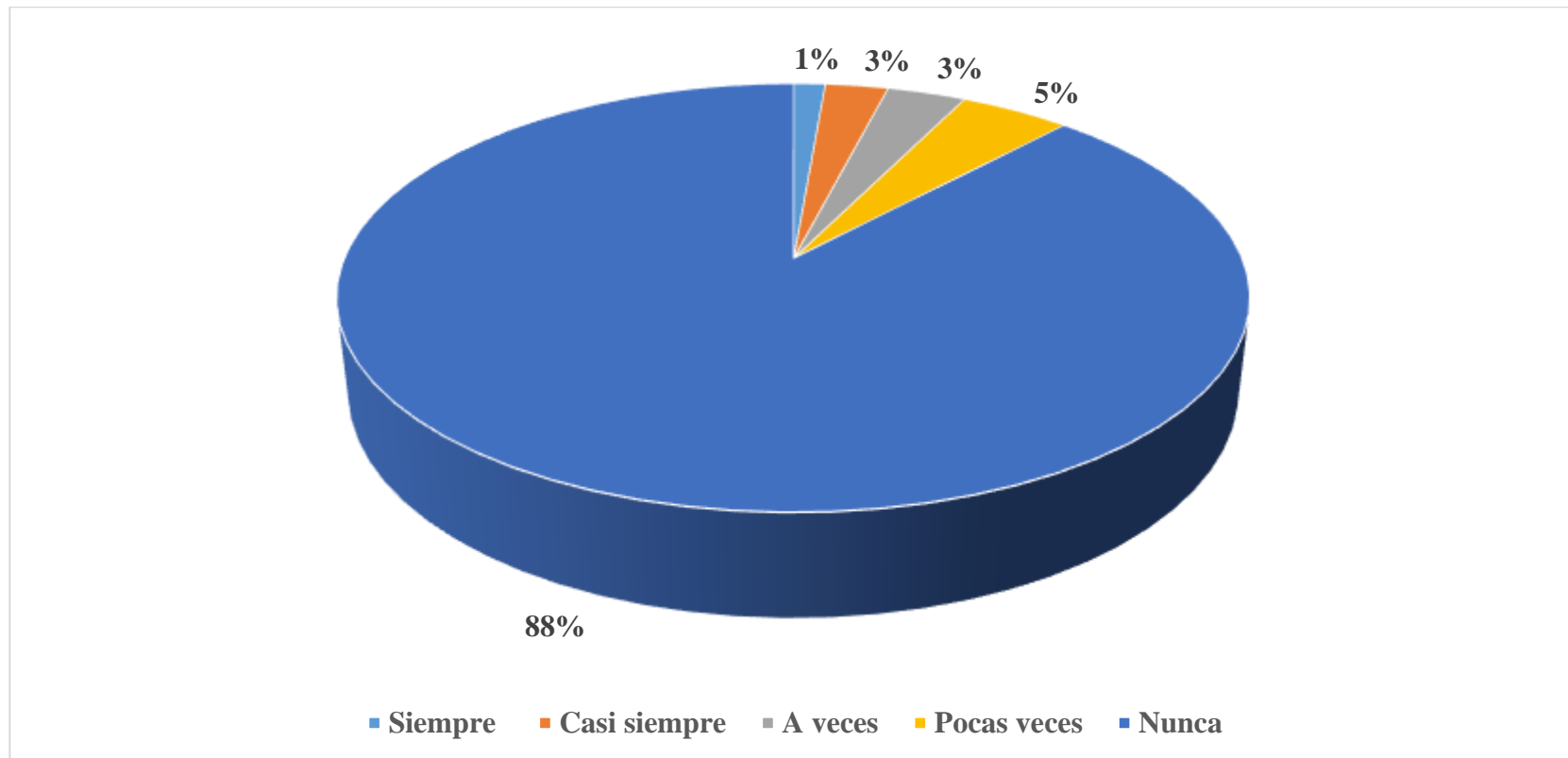


el cliente que desea pagar con medios de pago digitales, tiene un ticket muy bajo en comparación con el que están atendiendo en ese momento.

- Cuando el monto es demasiado elevado por temor a una estafa.
- Si la persona dueña de las cuentas no tiene conexión a internet o no está activa.

**Figura 46:**

*Prefiere perder una venta cuando el monto a vender por otros medios de pago es muy bajo*



*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

**Tabla 40**

*Del promedio de ventas con otros medios de pago que tanto le permite pagar los gastos*

<b>Del promedio de ventas con otros medios de pago que tanto le permite pagar los gastos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Todo</b>	22	15%
<b>Casi todo</b>	18	12%
<b>Más o menos</b>	35	23%
<b>No tanto</b>	69	46%
<b>Nada</b>	6	4%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

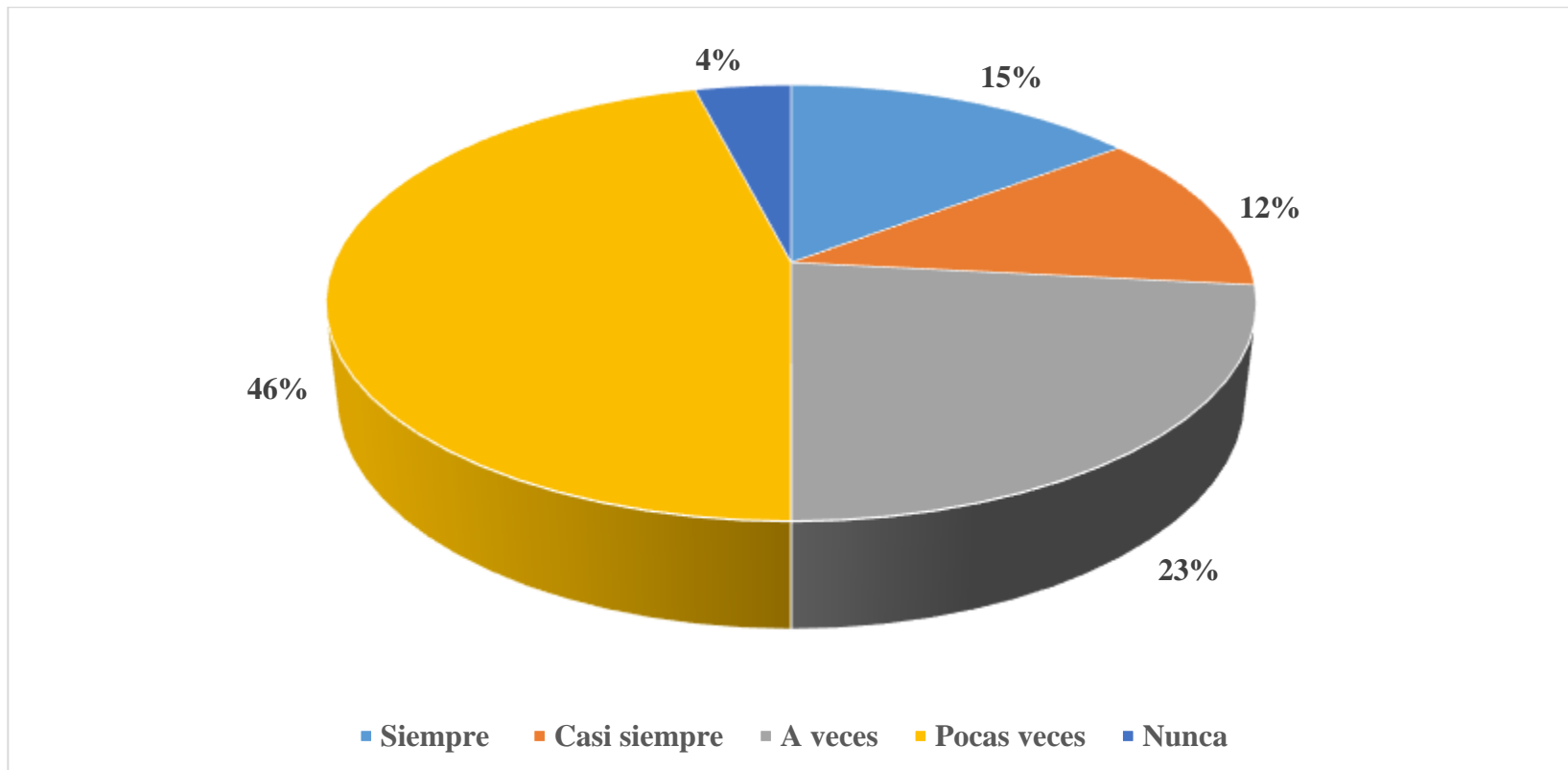
*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 46% de los comerciantes pueden pagar un poco de los gastos de su negocio, el 23% les permite pagar la mitad de los gastos, el 12% un poco más de la mitad, y el 15% les permite pagar el total de los gastos de su negocio, dependiendo del giro y rubro del negocio.

**Figura 47:**

*Del promedio de ventas con otros medios de pago que tanto le permite pagar los gastos*



*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

**Tabla 41**

*La cantidad de operaciones que acepto con otros medios de pago son iguales que con las operaciones en efectivo*

<b>La cantidad de operaciones que acepto con otros medios de pago son iguales que con las operaciones en efectivo</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	8	5%
<b>Casi siempre</b>	11	7%
<b>A veces</b>	37	25%
<b>Pocas veces</b>	91	61%
<b>Nunca</b>	3	2%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

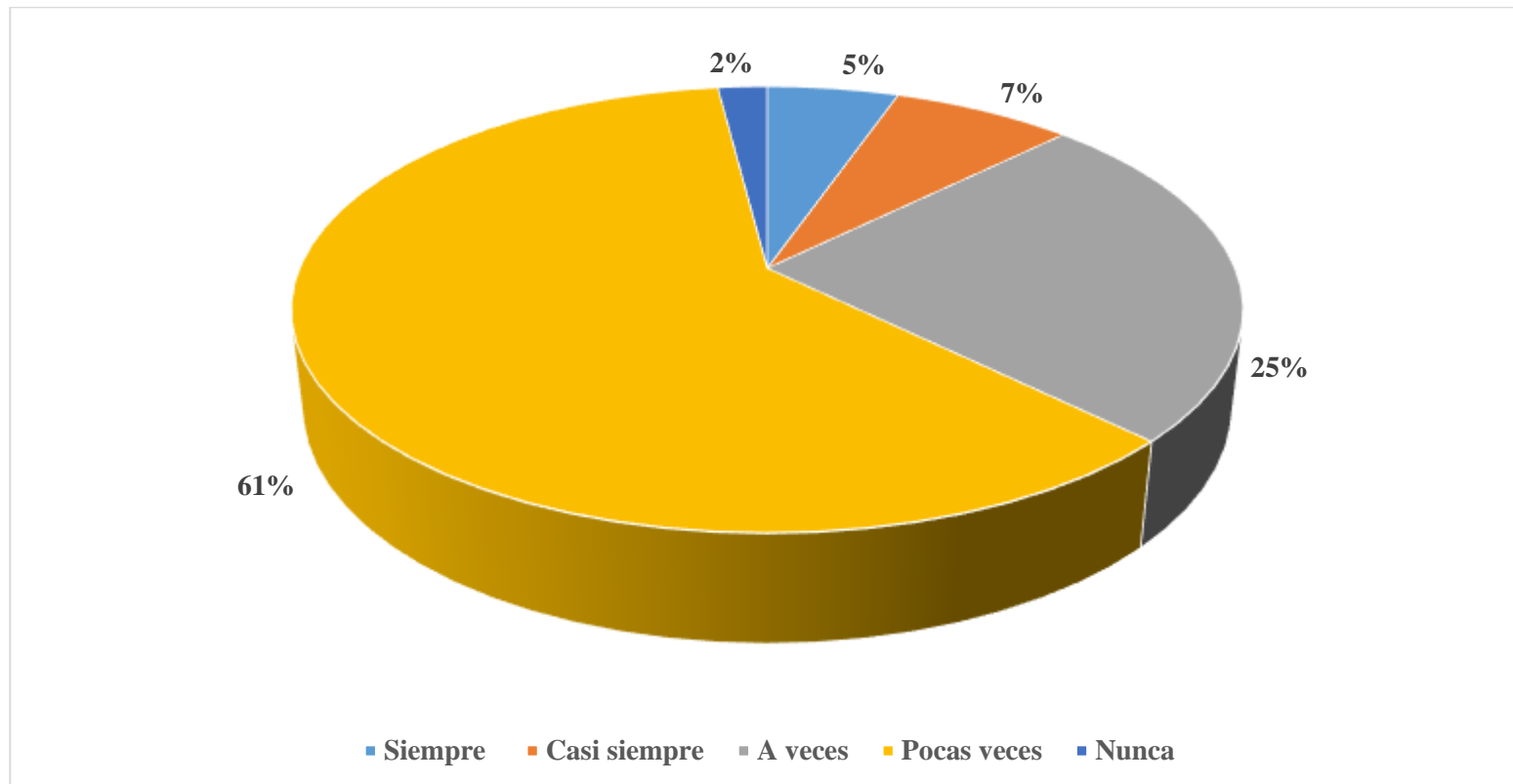
### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 61% de comerciantes puede cubrir el poco de los gastos de su negocio, el 25% puede cubrir alrededor de la mitad de los pagos de su negocio, mientras que el 7% y el 5% les permite pagar todo o casi todos los gastos de su negocio respectivamente. Enriqueciendo el panorama, se pudo obtener información adicional que proporciona detalles específicos sobre el impacto financiero de los medios de pago digitales en los distintos rubros y giros comerciales. En el área de módulos, se observa que estos medios cubren aproximadamente el 10% de los gastos, siendo una contribución significativa en la mayoría de los casos, donde alcanzan hasta el 30% de los gastos. En la sección de carnes, pollos y pescados (Nave – húmedos), los medios de pago digitales desempeñan un papel aún más relevante, llegando a cubrir hasta el 50% de los gastos. Es interesante destacar que, en algunos

sectores específicos como licores, estos medios pueden llegar a cubrir la totalidad, representando hasta el 100% de los gastos asociados. Estos datos proporcionan una visión detallada de cómo la adopción de medios de pago digitales varía según la naturaleza del negocio, subrayando la diversidad de impactos financieros en diferentes segmentos comerciales.

**Figura 48:**

*La cantidad de operaciones que acepto con otros medios de pago son iguales que con las operaciones en efectivo*



*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

**Tabla 42**

*Las ganancias de mi negocio han mejorado desde que acepto otros medios de pago*

<b>Las ganancias de mi negocio han mejorado desde que acepto otros medios de pago</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Definitivamente</b>	63	42%
<b>Bastante</b>	5	3%
<b>Más o menos</b>	23	15%
<b>No tanto</b>	24	16%
<b>No</b>	35	23%
<b>Total</b>	150	100%

*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

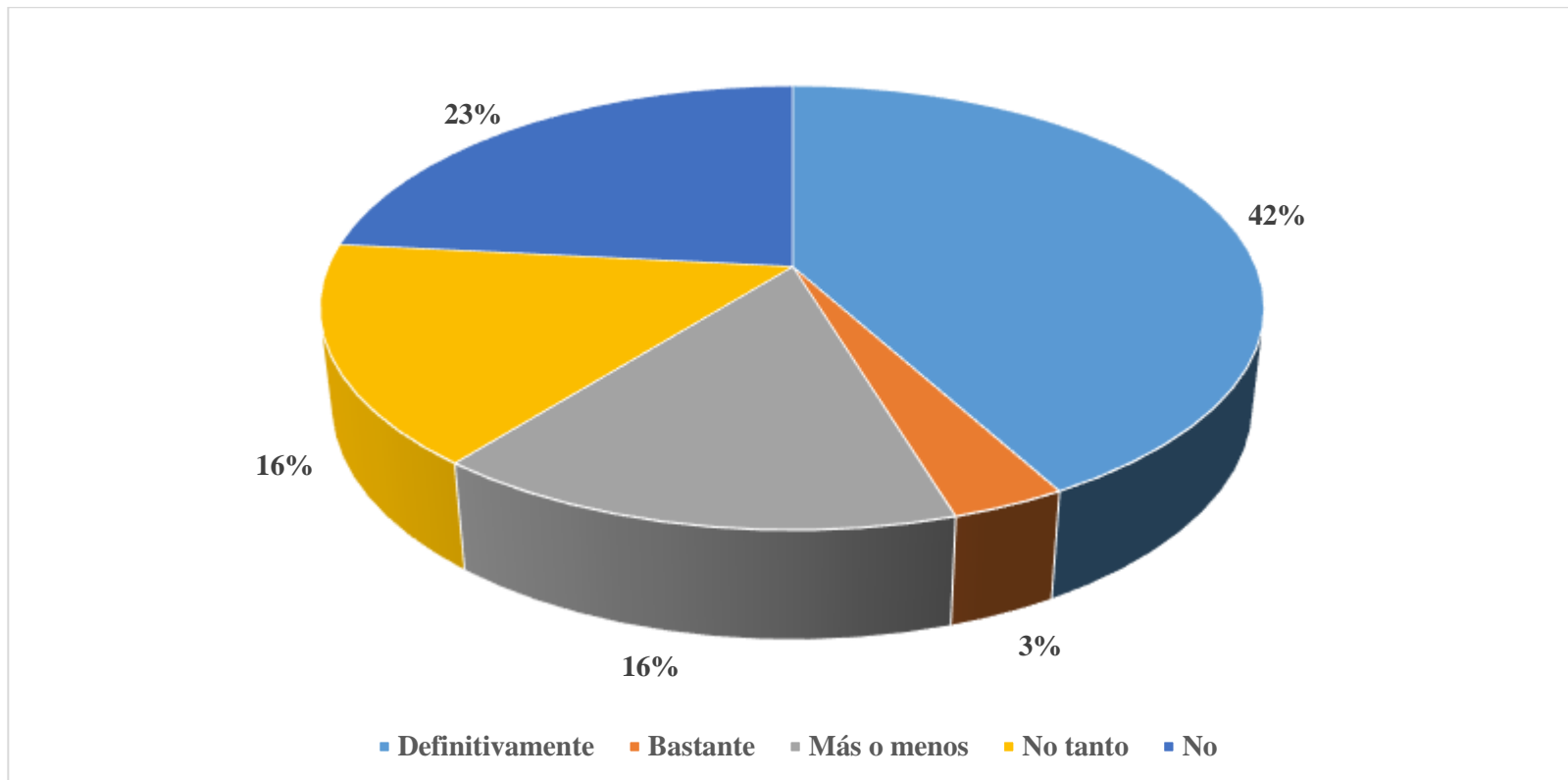
El 42% de los participantes indican una mejora definitiva. Sin embargo, un porcentaje significativo (16%) expresa que esta mejora no es tan evidente, mientras que el 23% informa que las ventas han disminuido o incluso que no hay ventas.

Una observación adicional revela que, al repreguntar sobre si, "al margen de la contracción del mercado", los medios de pago digitales han mejorado la situación, se destaca una perspectiva interesante. Para un porcentaje considerable de los comerciantes que perciben una disminución en las ventas, los medios de pago digitales son vistos más como una "herramienta o apoyo" que como una fuente adicional de ingresos. Esto sugiere que, aunque la adopción de medios de pago digitales puede no estar directamente vinculada a un aumento en los ingresos, se percibe como una herramienta valiosa en un entorno comercial desafiante.



**Figura 49:**

*Las ganancias de mi negocio han mejorado desde que acepto otros medios de pago*



*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

**DIMENSIÓN: MERCHANDISING****Tabla 43**

*¿Su negocio cuenta con algún tipo de merchandising visual a la vista que indique que acepta otros medios de pago además del efectivo?*

<b>¿Su negocio cuenta con algún tipo de merchandising visual a la vista que indique que acepta otros medios de pago además del efectivo?</b>	<b>Jalavistas</b>		<b>Stickers</b>		<b>QR</b>		<b>Teléfono</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Sí</b>	65	43%	54	36%	63	42%	28	19%
<b>Esta viejo, roto u remendado lo tengo, pero no a la vista</b>	11	7%	31	21%	17	11%	13	9%
<b>Lo tiene, pero nunca lo he puesto o lo he sacado</b>		0%		0%		0%		0%
<b>No tiene o no se ve</b>	61	41%	54	36%	57	38%	88	59%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

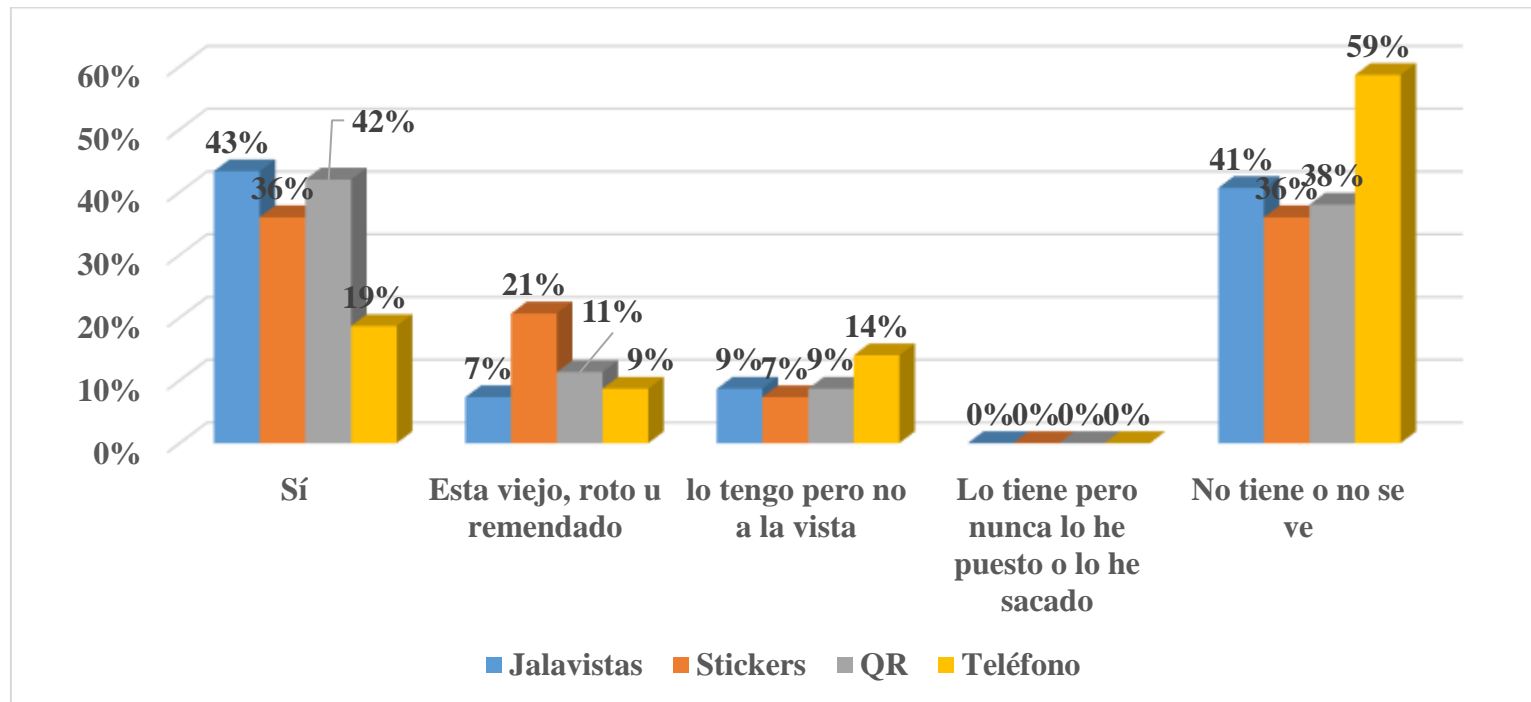
*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Entre el 19 y el 43% de los comerciantes tienen algún identificador visual sobre el uso y aceptación de medios de pago digitales a la vista y en buen estado, entre el 9% y el 21% lo tienen a la vista, pero roto o desgastado, entre el 7 y el 14% lo tienen, pero no a la vista y entre el 36% y el 59% no tiene, no se ve, lo tienen guardado, o sólo lo dicen o muestran al momento de la transacción.

**Figura 50:**

*¿Su negocio cuenta con algún tipo de merchandising visual a la vista que indique que acepta otros medios de pago además del efectivo?*



*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

**DIMENSIÓN: POST VENTA****Tabla 44**

*Aprovechando que los clientes pagan a través de billeteras electrónicas obtiene Ud. El nombre y/o número de teléfono del cliente*

<b>Aprovechando que los clientes pagan a través de billeteras electrónicas obtiene Ud. El nombre y/o número de teléfono del cliente</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	12	8%
<b>La mayoría</b>	4	3%
<b>A veces</b>	7	5%
<b>Algunos</b>	15	10%
<b>Nunca</b>	112	75%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

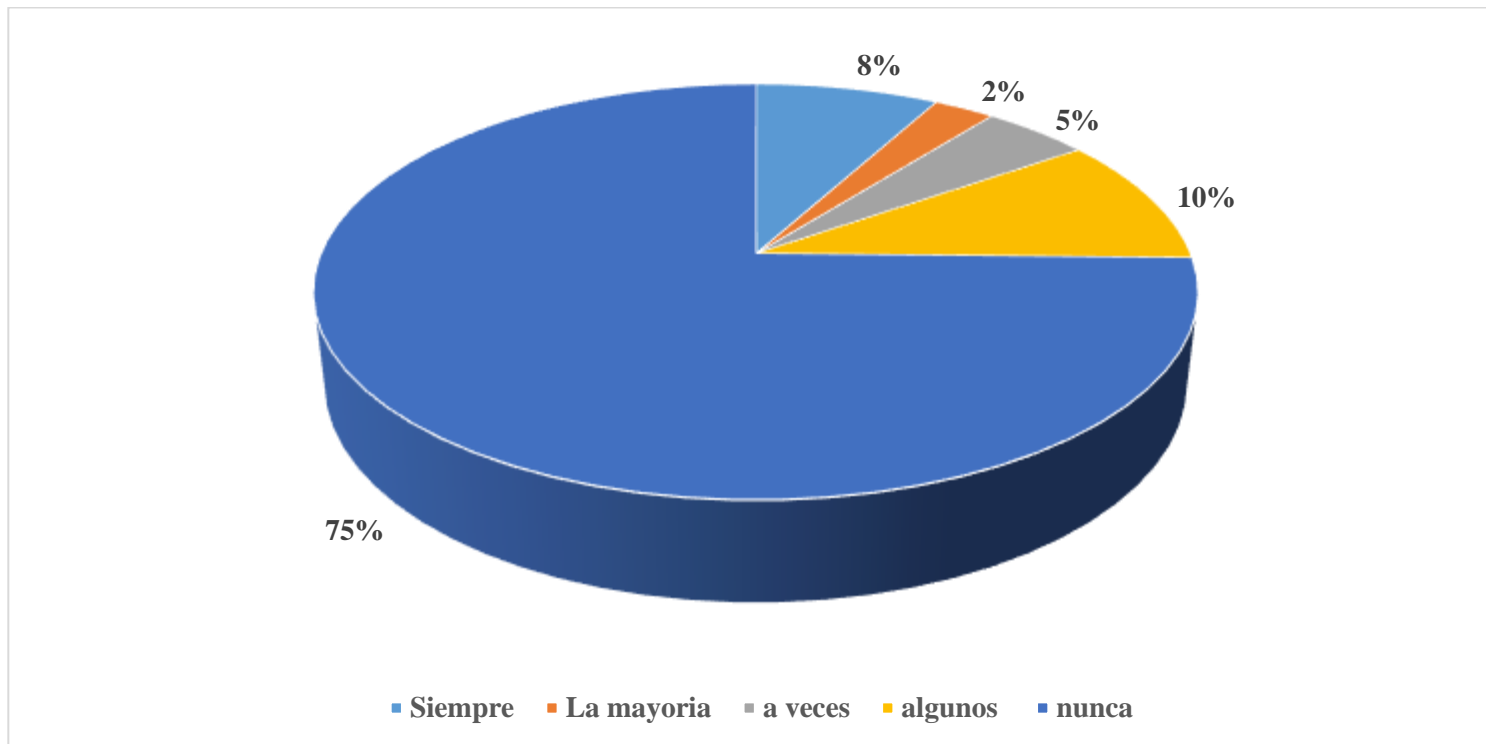
*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Sólo el 25% de los comerciantes aprovechan alguna oportunidad para guardar algún tipo de datos de clientes, en la mayoría de los casos en que guardan los datos, normalmente es para casos de clientes frecuentes o con *high ticket*.

**Figura 51:**

*Aprovechando que los clientes pagan a través de billeteras electrónicas obtiene Ud. El nombre y/o número de teléfono del cliente*



*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

**Tabla 45**

*¿Ha implementado alguna base de datos para ofertar sus productos?*

<b>¿Ha implementado alguna base de datos para ofertar sus productos?</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	16	11%
<b>La mayoría</b>	1	1%
<b>A veces</b>	1	1%
<b>Algunos</b>	7	5%
<b>Nunca</b>	125	83%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

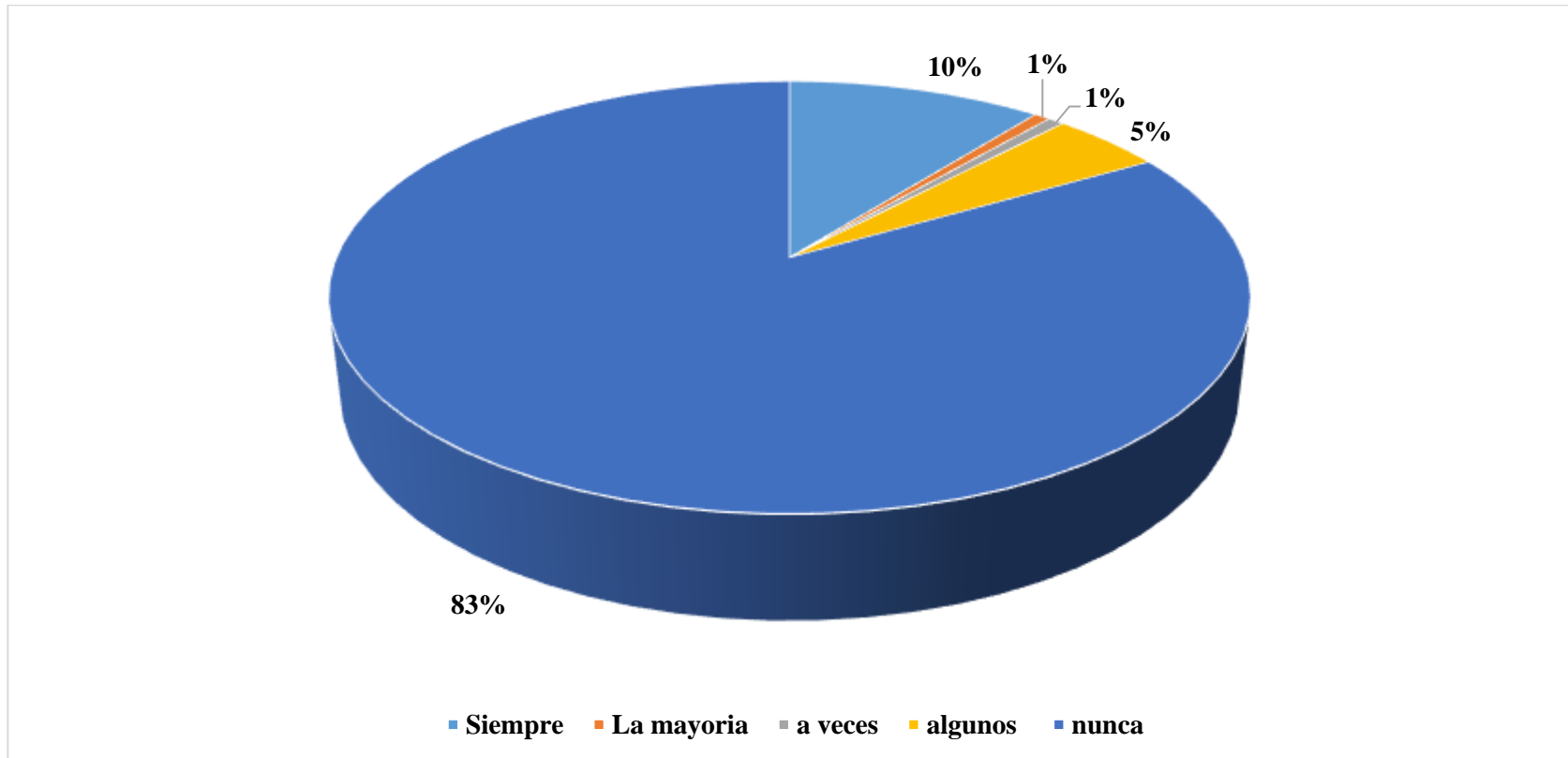
*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Sólo el 11% de los comerciantes ha aprovechado la oportunidad de tener registrado a sus clientes en una base de datos para incrementar sus ventas, mientras que el 83%, ni lo ha pensado

**Figura 52:**

*¿Ha implementado alguna base de datos para ofertar sus productos?*



*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*



#### 4.4.PRUEBA ESTADÍSTICA

##### 4.4.1. Análisis de fiabilidad

**Tabla 46**

*Estadísticas de fiabilidad*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,895	2

*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

El análisis de la fiabilidad se realizó a través del Alfa de Cronbach, que permite medir la consistencia interna del instrumento. Para el caso, nuestro resultado es 0,895, lo cual es bastante alto y sugiere una consistencia interna fuerte entre los elementos de la escala. Esto significa que los elementos evaluados están correlacionados entre sí de manera positiva, indicando que miden constructos similares o relacionados. Es decir, que la escala tiene una alta consistencia interna, lo cual es positivo en términos de la confiabilidad de la medida. Esto significa que, en general, los elementos de la escala están bien relacionados entre sí y miden de manera consistente el constructo que se pretende evaluar. No obstante, **el valor de Alfa de Cronbach no da información directa sobre la relación entre las variables**, solo asegura que la escala es consistente. La alta fiabilidad observada implica que las preguntas relacionadas están evaluando el mismo concepto de manera repetible, lo que es una buena indicación de la calidad del instrumento de medición.

Según **George y Mallery (2003)**, un Alfa de Cronbach mayor a **0,7** es aceptable, mientras que valores superiores a **0,8** son considerados buenos y superiores a **0,9** son excelentes. En este caso, un valor de **0,895** es muy bueno, indicando que la escala es confiable para medir las variables de interés en este

estudio.

La primera parte del instrumento utilizado en esta investigación se basa en los modelos de evaluación de la intención de uso de medios digitales propuestos por diversos autores que han desarrollado marcos teóricos y prácticos en torno al comportamiento de adopción tecnológica y el uso de medios digitales en transacciones comerciales.

En particular, la estructura del cuestionario sigue en gran parte los lineamientos del **modelo UTAUT2** (*Unified Theory of Acceptance and Use of Technology 2*) propuesto por **Venkatesh, Thong, y Xu (2012)**, que ha sido replicado y adaptado en investigaciones previas, como en el estudio de **Quintero Villalobos (2017)**, quien aplicó este modelo para analizar la intención de uso de la banca digital en Colombia. El modelo UTAUT2 mide factores como la **intención de uso**, la **percepción de facilidad de uso**, y los **limitantes y facilitadores**, todos ellos representados en las dimensiones de este instrumento.

Mientras que la segunda parte del instrumento, fue desarrollado basándose en las contribuciones teóricas de autores como **Labra (2019)** y **Da Silva (2020)**, quienes abordan diferentes dimensiones de la gestión comercial. Estos autores no solo definen las áreas de ventas, *merchandising* y postventa, sino que también subrayan la importancia de adaptar estos conceptos a la realidad de pequeños comerciantes.

Además, la base conceptual también se complementó con la teoría de gestión del conocimiento de **Nonaka y Takeuchi (1995)**, citada por **Inocente (2019)**, lo que permitió integrar el conocimiento organizacional en el análisis del uso de medios de pago digitales.

Por otro lado, el estudio base de **Quintero Villalobos (2017)** fue publicado en la revista **Revista Espacios**, ubicada en el **cuartil Q3** según el **ranking Scimago**

(SJR) para revistas en el área de ciencias sociales y economía. Mientras que los artículos utilizados como base para evaluar la gestión comercial, se encuentran en revistas de cuartil **Q1** y **Q2**. Este respaldo metodológico refuerza la validez y confiabilidad del instrumento replicado.

Para asegurar la validez de contenido del instrumento, el cuestionario fue sometido a la evaluación de expertos en el campo de la gestión y administración de negocios desde perspectivas comerciales, psicólogos entendidos o relacionados a comportamiento del consumidos y especialistas relacionados a tecnologías de la información, que están en relación directa con temas financieros y minería de datos. Estos expertos, con experiencia tanto en la academia como en la práctica comercial y financiera, revisaron la pertinencia y claridad de cada ítem. Las sugerencias proporcionadas permitieron ajustar la redacción de algunos ítems para mejorar su comprensión por parte de los comerciantes encuestados. Los expertos destacaron que, dada la naturaleza empírica de los encuestados, el uso de preguntas claras y directas era crucial para obtener respuestas fiables.

Esta evaluación por expertos se suma a los resultados estadísticos obtenidos con el Alfa de Cronbach, consolidando la validez y confiabilidad del instrumento utilizado.

#### 4.4.2. Prueba de normalidad

**Tabla 47**

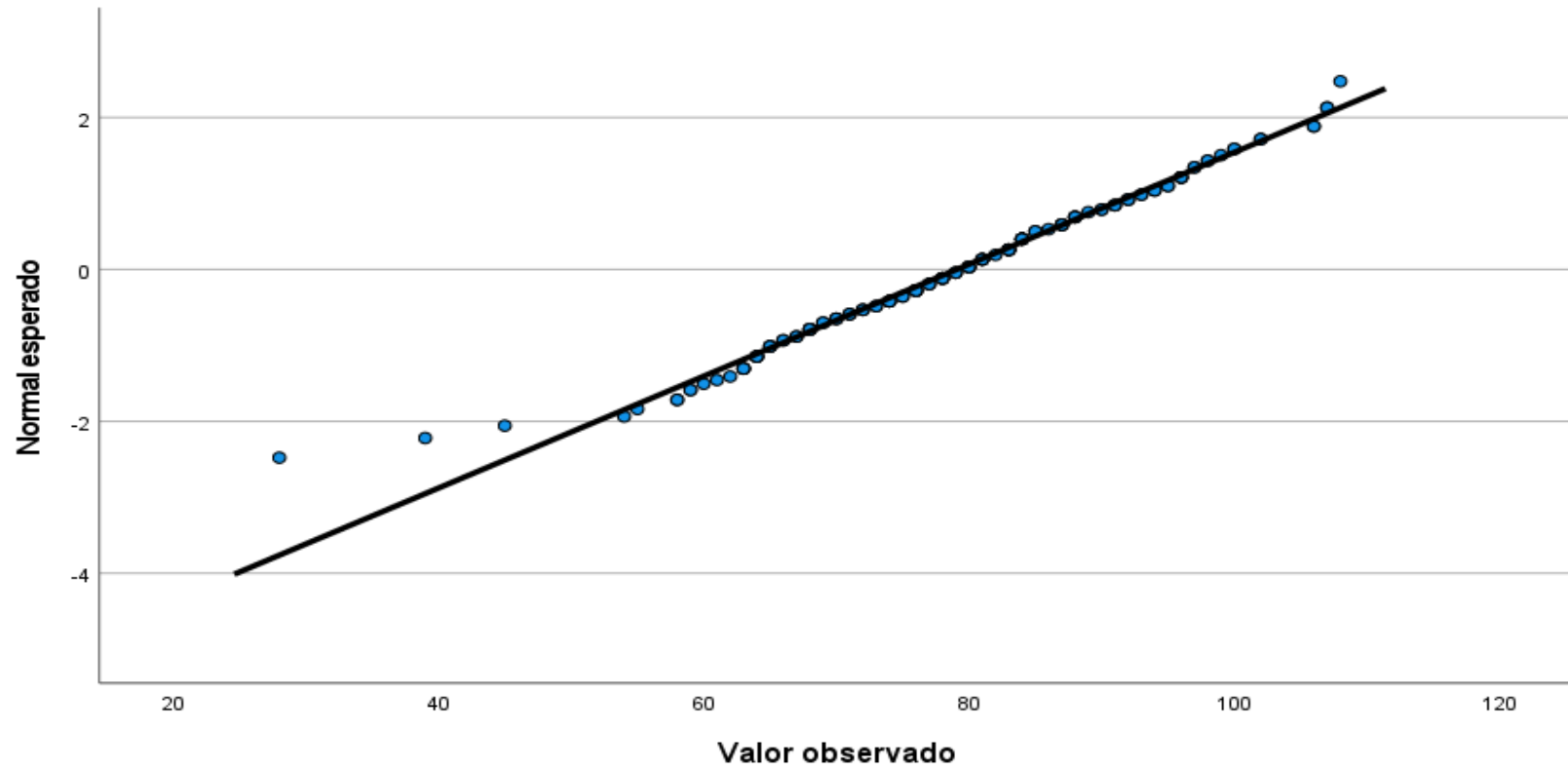
*Pruebas de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
<b>VI: Medios de pago digitales</b>	,045	150	,200*
<b>VD: Gestión Comercial</b>	,098	150	,001
<b>*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.</b>			
<b>a. Corrección de significación de Lilliefors</b>			

*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

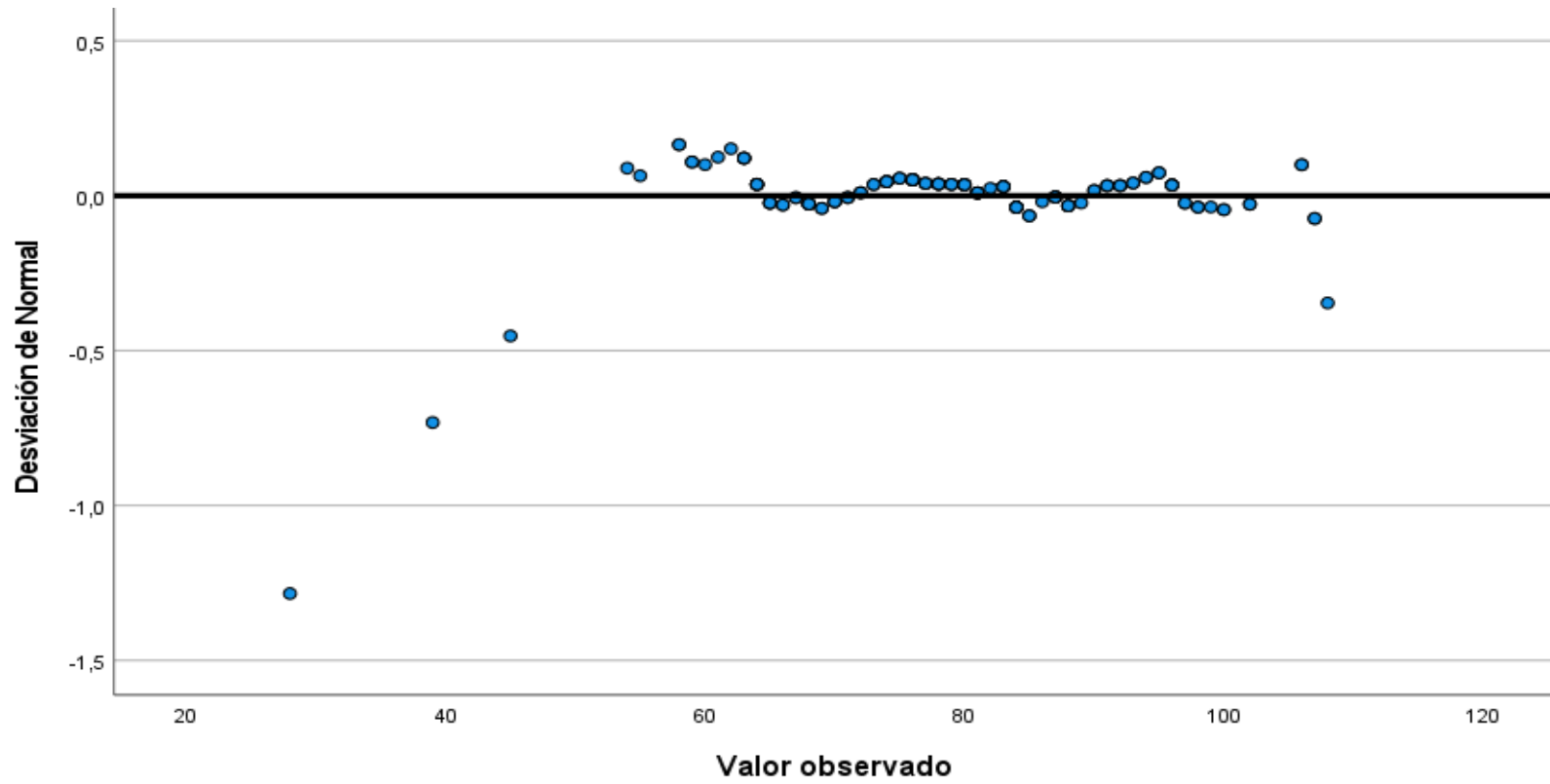
Para el caso de la variable independiente: Medios de pago digitales, el valor de p es mayor que el nivel de significancia, lo que sugiere que no hay evidencia significativa para rechazar la hipótesis nula, pues sigue una distribución normal, sin embargo, por el contrario, para el caso de la variable dependiente: Gestión comercial, el valor de p es menor a 0.05, indicando que hay evidencia significativa para rechazar la hipótesis nula de normalidad, ya que no sigue una distribución normal. Por lo que, al tener un comportamiento paramétrico, debemos utilizar la prueba Rho de Spearman.

**Figura 53:**  
*Gráfico Q-Q normal de Medios de Pago Digitales*



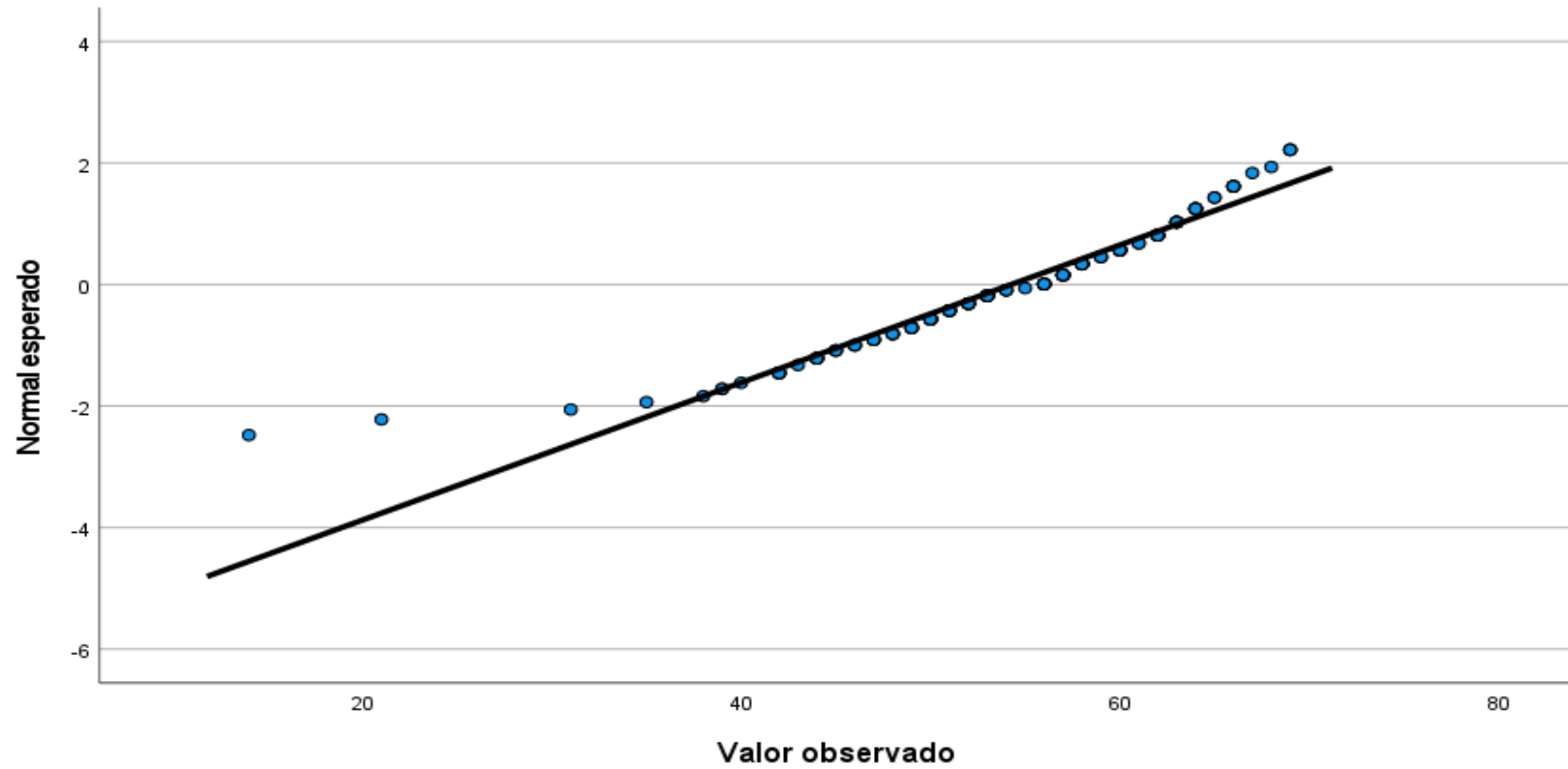
*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

**Figura 54:**  
*Gráfico Q-Q normal sin tendencia de Medios de Pago Digitales*



*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

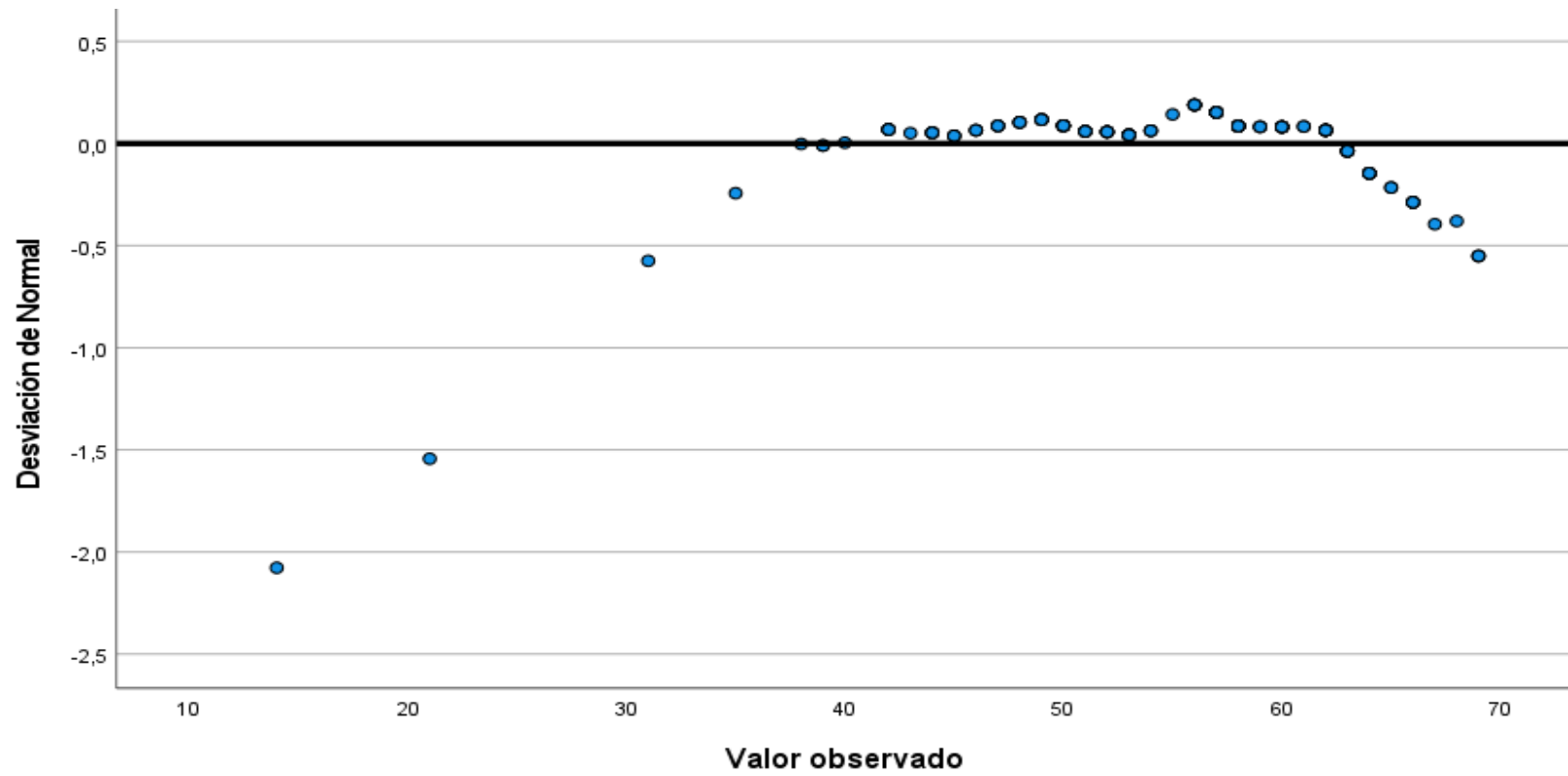
**Figura 55:**  
*Gráfico Q-Q normal de Gestión Comercial*



*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

**Figura 56:**

*Gráfico Q-Q normal sin tendencia de Gestión Comercial*



*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*



#### 4.4.3. Prueba no paramétrica de Correlación de Spearman

**Tabla 48**

*Correlación de Spearman entre variable dependiente y variable independiente*

		<b>VI:</b>		
		<b>Medios de Pago Digitales</b>	<b>VD: Gestión Comercial</b>	
<b>Rho de Spearman</b>	VI:	Coeficiente de		
	Medios	correlación	1.000	,859**
	de Pago	Sig. (bilateral)		<0.001
	Digitales	N	150	150
	VD:	Coeficiente de		
	Gestión	correlación	,859**	1.000
	Comercial	Sig. (bilateral)	<0.001	
		N	150	150

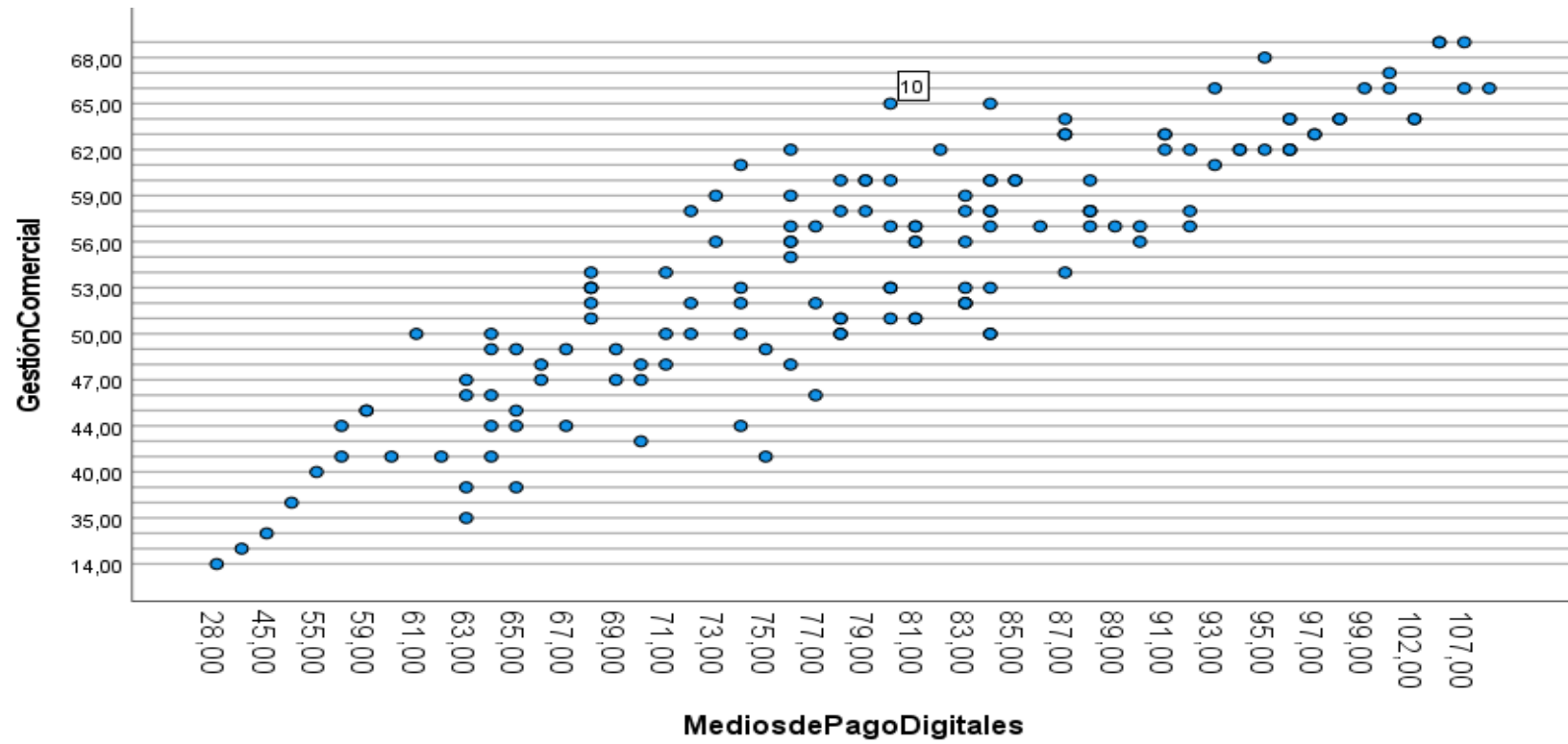
**\*\*.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

La correlación de Spearman entre la variable independiente "*Medios de Pago Digitales*" y la variable dependiente "*Gestión Comercial*" es de 0.859. Este valor indica una correlación positiva fuerte. La dirección positiva sugiere que a medida que la variable "*Medios de Pago Digitales*" aumenta, la variable "*Gestión Comercial*" también tiende a aumentar, y viceversa. El valor de significancia es muy bajo (<0.001), así como la correlación es significativa a un nivel de confianza del 99%, lo que indica que la correlación observada es estadísticamente significativa. Este resultado implica que a medida que los comerciantes adoptan más medios de pago digitales, la gestión comercial también mejora.

**Figura 57:**

*Diagrama de dispersión de Gestión Comercial por Medios de Pago Digitales*



*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

**Tabla 49***Correlación de Spearman entre dimensión de uso y variable dependiente*

		<b>D1: Uso</b>	<b>VD: Gestión Comercial</b>
<b>Rho de Spearman</b>	D1: Uso		
		Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,457**
		N	<0.001
		150	150
	VD: Gestión Comercial		
		Coefficiente de correlación	,457**
		Sig. (bilateral)	<0.001
		N	150
		150	150

**\*\*.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

La correlación de Spearman entre la dimensión "Uso" de la variable independiente "Gestión de medios digitales" y la variable dependiente "Gestión Comercial" es de 0.457. Este valor indica una correlación positiva moderada. La dirección positiva sugiere que a medida que la dimensión "Uso" aumenta, la variable "Gestión Comercial" también tiende a aumentar, y viceversa. El valor de significancia es muy bajo (<0.001), mientras que la correlación es significativa a un nivel de confianza del 99%, lo que indica que la correlación observada es estadísticamente significativa.

Los resultados indican una correlación positiva moderada y significativa entre la dimensión "Uso" y la "Gestión Comercial" en el contexto de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. en Comas, Lima, 2023. Este resultado sugiere que el uso más frecuente de medios digitales se asocia con una mejora en la gestión comercial.

**Tabla 50***Correlación de Spearman entre dimensión de Acceso y variable dependiente*

		<b>D2: Acceso</b>	<b>VD: Gestión Comercial</b>
<b>Rho de Spearman</b>	Coeficiente de correlación	1.000	,446**
	D2: Acceso Sig. (bilateral)		<0.001
	N	150	150
	Coeficiente de correlación	,446**	1.000
VD: Gestión Comercial Sig. (bilateral)	<0.001		
N	150	150	

**\*\*.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

La correlación de Spearman entre la dimensión "Acceso" de la variable independiente "Medios de pago digitales" y la variable dependiente "Gestión Comercial" es de 0.446. Este valor indica una correlación positiva moderada. La dirección positiva sugiere que a medida que la dimensión "Acceso" aumenta, la variable "Gestión Comercial" también tiende a aumentar, y viceversa. El valor de significancia es muy bajo (<0.001), mientras que la correlación es significativa a un nivel de confianza del 99%, lo que indica que la correlación observada es estadísticamente significativa.

Los resultados indican una correlación positiva moderada y significativa entre la dimensión "Acceso" y la "Gestión Comercial" en el contexto de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. en Comas, Lima, 2023. Es decir, que la disponibilidad de medios de pago digitales impacta positivamente la gestión comercial

**Tabla 51**

*Correlación de Spearman entre dimensión de Limitantes y facilitadores y variable dependiente*

			<b>D3:</b>	<b>VD:</b>
			<b>Limitantes y</b>	<b>Gestión</b>
			<b>facilitadores</b>	<b>comercial</b>
<b>Rho de</b>	D3:	Coeficiente de	1.000	,425**
	Limitantes y facilitadores	correlación		
		Sig. (bilateral)		<0.001
	N		150	150
<b>Spearman</b>	VD: Gestión	Coeficiente de	,425**	1.000
	comercial	correlación		
		Sig. (bilateral)		<0.001
	N		150	150

*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

La correlación de Spearman entre la dimensión "Limitantes y facilitadores" de la variable independiente "Medios de pago digitales" y la variable dependiente "Gestión Comercial" es de 0.425. Este valor indica una correlación positiva moderada. La dirección positiva indica que a medida que la dimensión "Limitantes y facilitadores" aumenta, la variable "Gestión Comercial" también tiende a aumentar, y viceversa. El valor de significancia es muy bajo (<0.001), mientras que

la correlación es significativa a un nivel de confianza del 99%, lo que indica que la correlación observada es estadísticamente significativa.

Los resultados indican una correlación positiva moderada y significativa entre la dimensión "*Limitantes y facilitadores*" y la "*Gestión Comercial*" en el contexto de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. en Comas, Lima, 2023.

El resultado sugiere que, aunque existan barreras, los comerciantes que encuentran más facilidades para implementar estos medios tienden a tener una mejor gestión comercial

**Tabla 52**

*Correlación de Spearman entre dimensión de Gestión del conocimiento y variable dependiente*

			<b>D4. Gestión del conocimiento</b>	<b>VD: Gestión comercial</b>
<b>Rho de Spearman</b>	D4. Gestión del conocimiento	Coefficiente de correlación	1,000	,941**
		Sig. (bilateral)		<0.001
		N	150	150
	VD: Gestión comercial	Coefficiente de correlación	,941**	1,000
		Sig. (bilateral)	<0.001	
		N	150	150

*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

La correlación de Spearman entre la dimensión "*Gestión del conocimiento*" de la variable "*medios de pago digitales*" y la variable dependiente "*Gestión Comercial*" es de 0.941. Este valor indica una correlación positiva fuerte. La

dirección positiva sugiere que a medida que la dimensión "Gestión del conocimiento" aumenta, la variable "Gestión Comercial" también tiende a aumentar, y viceversa. El valor de significancia es muy bajo ( $<0.001$ ), mientras que la correlación es significativa a un nivel de confianza del 99%, lo que indica que la correlación observada es estadísticamente significativa.

Los resultados indican una correlación positiva fuerte y significativa entre la dimensión "*Gestión del conocimiento*" y la "*Gestión Comercial*" en el contexto de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. en Comas, Lima, 2023. Esto implica que cuanto más conocimiento tienen los comerciantes sobre los medios de pago digitales, mejor es su capacidad para gestionar sus negocios, demostrando la importancia de la capacitación y el aprendizaje en la adopción de tecnologías digitales.

#### ***4.1.1. Análisis Factorial y prueba Kayser-Meyer-Olkin (KMO)***

**Tabla 53**

***Prueba de KMO y Bartlett***

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,500
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	226,473
	Gl	1
	Sig.	$<0.001$

*Nota: Resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas por el autor.*

**Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO):**

El valor de KMO es 0.500. Esta medida evalúa la idoneidad de los datos para realizar un análisis factorial. Valores de KMO mayores indican una mejor adecuación. Un valor de 0.5 podría considerarse aceptable, pero valores superiores a 0.6 o 0.7 son generalmente preferibles. Si el valor es demasiado bajo, podría sugerir que el análisis factorial podría no ser apropiado con los datos proporcionados.

**Prueba de Esfericidad de Bartlett:**

La prueba de esfericidad de Bartlett evalúa la hipótesis nula de que la matriz de correlación es una matriz de identidad (es decir, que las variables son no correlacionadas en la población). En este caso, la prueba ha producido un valor de Chi-cuadrado aproximado de 226.473 con 1 grado de libertad y un valor de p significativamente menor a 0.001.

La baja probabilidad ( $p < 0.001$ ) sugiere que hay suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula de que la matriz de correlación es una matriz de identidad. Esto significa que hay correlaciones significativas entre las variables, y el análisis factorial podría ser apropiado.

En resumen, la medida KMO sugiere que la adecuación de muestreo podría ser moderada y la prueba de esfericidad de Bartlett sugiere que las variables están correlacionadas de manera significativa, lo que respalda la utilidad del análisis factorial en este conjunto de datos. Sin embargo, el valor de KMO podría ser considerado moderado, y es posible que desees considerar si hay maneras de mejorar la adecuación para el análisis factorial, como la exclusión de variables o la adición de más datos si es posible.



## 4.5.COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

### 4.1.2. *Comprobación de hipótesis general*

**Objetivo General:** Definir el impacto de los pagos digitales en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A., en Comas, Lima 2023.

Para el análisis del *impacto de los medios de pago digitales* en la *gestión comercial*, considerando las dimensiones de *uso, acceso, limitantes y facilitadores y gestión del conocimiento* para la variable independiente *Medios de pago digitales*, y las dimensiones *ventas, merchandising y post venta* para la variable dependiente *gestión comercial*, primero se hizo un análisis correlacional bivariado entre las variables a tomarse en cuenta con el propósito de detectar correlaciones significativas entre ellas. Para proceder con el análisis estadístico, se unificaron los resultados de las dimensiones de la variable dependiente “*gestión comercial*” y las dimensiones de la independiente “*Medios de pago digitales*” y proceder con el análisis correlacional. Tal como lo recomienda la literatura sobre análisis de correlaciones (Field, 2018).

Según la **Tabla 47**, donde se detallan los resultados del análisis correlacional entre las *variables* Independiente *Medios de pago digitales* y dependiente *Gestión Comercial*, se obtuvo como resultado que, existe una fuerte correlación positiva y significativa entre la adopción e "*Medios de Pago Digitales*" y la "*Gestión Comercial*" ( $r = 0.859$ ,  $p < 0.001$ ) en el contexto de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. en Comas, Lima, 2023, lo que indica que si una variable aumenta, la otra también y viceversa. Dado que la correlación es positiva y significativa, los resultados respaldan la hipótesis nula.

### 4.1.3. *Comprobación de hipótesis específicas*

**Objetivo Específico:** Determinar la intención de uso de medios de pago digitales en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. en Comas, Lima, 2023.

Considerando el análisis de la dimensión uso, para la variable independiente *Medios de pago digitales*, y la unificación de los resultados de las dimensiones de la variable dependiente *ventas, merchandising y post venta de* la variable dependiente *gestión comercial*, de acuerdo con Davis (1989), la teoría de la aceptación tecnológica (TAM) postula que el "uso" está determinado por la percepción de utilidad y facilidad de uso. se hizo un análisis correlacional bivariado entre las variables a tomarse en cuenta con el propósito de detectar correlaciones significativas entre ellas.

Según la **Tabla 48**, donde se detallan los resultados del análisis correlacional entre la dimensión uso de la variable Independiente *Medios de pago digitales* y la variable dependiente *Gestión Comercial*, se obtuvo como resultado que, existe una correlación positiva moderada y significativa entre la adopción el "uso de los Medios de Pago Digitales" y la "*Gestión Comercial*" en el contexto de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. en Comas, Lima, 2023, lo que indica que si una variable aumenta, la otra también y viceversa ( $r = 0.457$ ,  $p < 0.001$ ). Esto sugiere que el uso de medios de pago digitales está asociado con una mejora en la gestión comercial, en línea con los planteamientos de Venkatesh y Davis (2000). Dado que la correlación es positiva y significativa, los resultados respaldan la hipótesis nula.

**Objetivo Específico:** Especificar el acceso de medios de pago

digitales en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. en Comas, Lima, 2023

Considerando el análisis de la dimensión acceso, para la variable independiente *Medios de pago digitales*, según Rogers (2003), en su teoría de la difusión de innovaciones y la unificación de los resultados de las dimensiones de la variable dependiente *ventas, merchandising y post venta* de la variable dependiente *gestión comercial*, se hizo un análisis correlacional bivariado entre las variables a tomarse en cuenta con el propósito de detectar correlaciones significativas entre ellas ( $r = 0.446$ ,  $p < 0.001$ ).

Según la **Tabla 49**, donde se detallan los resultados del análisis correlacional entre la dimensión acceso de la variable Independiente *Medios de pago digitales* y la variable dependiente *Gestión Comercial*, se obtuvo como resultado que, existe una correlación positiva moderada y significativa entre la adopción el "acceso de los Medios de Pago Digitales" y la "*Gestión Comercial*" en el contexto de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. en Comas, Lima, 2023, lo que indica que si una variable aumenta, la otra también y viceversa. ). Este hallazgo sugiere que un mayor acceso a los medios de pago digitales facilita la gestión comercial, lo que confirma la hipótesis nula.

**Objetivo Específico:** Determinar el impacto de los **aspectos limitantes y facilitadores** de los medios de pago digitales en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. en Comas, Lima, 2023

Considerando el análisis de la dimensión aspectos limitantes y facilitadores, para la variable independiente *Medios de pago digitales*, y la

unificación de los resultados de las dimensiones de la variable dependiente *ventas, merchandising y post venta* de la variable dependiente *gestión comercial*, se hizo un análisis correlacional bivariado entre las variables a tomarse en cuenta con el propósito de detectar correlaciones significativas entre ellas.

De acuerdo con la literatura, los aspectos limitantes y facilitadores afectan la adopción de nuevas tecnologías, como indican estudios previos (Venkatesh et al., 2012). Según la **Tabla 50**, donde se detallan los resultados del análisis correlacional entre la dimensión **aspectos limitantes y facilitadores** de la variable Independiente *Medios de pago digitales* y la variable dependiente *Gestión Comercial*, se obtuvo como resultado que, existe una correlación positiva moderada y significativa ( $r = 0.425$ ,  $p < 0.001$ ) entre la adopción el "**aspectos limitantes y facilitadores** de los Medios de Pago Digitales" y la "*Gestión Comercial*" en el contexto de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. en Comas, Lima, 2023, lo que indica que si una variable aumenta, la otra también y viceversa. Dado que la correlación es positiva y significativa, los resultados respaldan la hipótesis nula. Es decir, que confirma que los aspectos facilitadores impulsan la gestión comercial, tal como proponen Brown y Venkatesh (2005).

**Objetivo Específico:** Especificar en qué aspectos de la gestión comercial ha impactado la gestión del conocimiento para la toma de decisión en el uso, de los medios de pago digitales en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A., en Comas, Lima, 2023.

Considerando el análisis de la dimensión **gestión del conocimiento**, para la variable independiente *Medios de pago digitales*, y la unificación de los resultados de las dimensiones de la variable dependiente *ventas*,

*merchandising* y *post venta* de la variable dependiente *gestión comercial*, se hizo un análisis correlacional bivariado entre las variables a tomarse en cuenta con el propósito de detectar correlaciones significativas entre ellas.

La gestión del conocimiento ha sido identificada como un factor clave para la toma de decisiones estratégicas en la adopción de tecnologías digitales (Nonaka y Takeuchi, 1995)

Según la **Tabla 51**, donde se detallan los resultados del análisis correlacional entre la dimensión ***gestión del conocimiento***, de la variable Independiente *Medios de pago digitales* y la variable dependiente *Gestión Comercial*, se obtuvo como resultado que, existe una fuerte correlación positiva y significativa entre la adopción el "***gestión del conocimiento*** de los *Medios de Pago Digitales*" y la "*Gestión Comercial*" en el contexto de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. en Comas, Lima, 2023, lo que indica que si una variable aumenta, la otra también y viceversa. Dado que la correlación es positiva y significativa, los resultados respaldan la hipótesis nula y coincide con los hallazgos de estudios previos que destacan la importancia de la gestión del conocimiento en la adopción tecnológica (Alavi y Leidner, 2001).

#### **4.6.DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

La presente investigación ha explorado la relación entre la adopción de medios de pago digitales y la gestión comercial en el contexto específico del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. en Comas, Lima, durante el año 2023. Los resultados obtenidos han revelado correlaciones significativas y valiosas, lo cual ofrece una contribución sustancial a la literatura existente sobre gestión comercial y tecnologías financieras. Aquí se discuten algunos aspectos clave en relación con

la literatura revisada:

La investigación de Ibañez (2018) propone un modelo derivado del Modelo de Aceptación de Tecnología (TAM), denominado EVO, que incluye una variable adicional enfocada en la evolución de las tecnologías de pago móvil. Aunque este modelo presenta aportes conceptuales interesantes, su reciente desarrollo limita el soporte empírico disponible para investigaciones en diversos contextos. Por esta razón, nuestra investigación optó por el TAM, un modelo ampliamente validado y empleado en estudios previos, lo que asegura la fiabilidad y robustez metodológica en el análisis de la aceptación de tecnología. Mientras que Ibañez explora los pagos móviles desde una perspectiva global, utilizando una muestra reducida de 50 participantes, nuestro enfoque se centra en el impacto de los medios de pago digitales en la gestión comercial dentro de un contexto local y específico: los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi. La mayor muestra utilizada en nuestra investigación (150 participantes) proporciona una base estadística más sólida, permitiendo identificar relaciones significativas entre las variables analizadas con una correlación de  $r=0.859$ , lo que refleja una fuerte relación positiva entre los medios de pago digitales y la gestión comercial.

En comparación con la investigación de Quintero Villalobos (2017), que utiliza el modelo UTAUT2, nuestra investigación integró componentes de la gestión del conocimiento para abordar dinámicas sociales y culturales específicas del mercado informal. Esto permitió complementar el análisis técnico del impacto de los medios de pago digitales con factores cognitivos y relacionales únicos del entorno de Unicachi. Esto nos permite evaluar cómo los comerciantes procesan y aplican conocimientos relacionados con medios de pago digitales en sus operaciones comerciales. Mientras que Quintero Villalobos obtuvo un coeficiente de determinación de 73.9%, nuestra investigación destaca una correlación más robusta ( $r=0.859$ ), lo que resalta la relación significativa entre los medios de pago digitales y la gestión comercial. Además, al considerar el contexto informal del Complejo Unicachi, nuestra investigación identifica factores críticos,

como la desconfianza en el sistema financiero, que no son abordados por Quintero.

La investigación llevada a cabo por Jelen (2016), titulada "Medios de pago digitales móviles: hacia la minimización en el uso del dinero en efectivo en Argentina", constituye un referente clave sobre la evolución de los medios de pago digitales en contextos latinoamericanos, específicamente en Argentina. Si bien el estudio de Jelen empleó una metodología mixta que permitió obtener una comprensión integral desde una perspectiva tanto cuantitativa como cualitativa, la presente investigación, desarrollada en Lima norte, Perú, se ha centrado en un enfoque cuantitativo que ha facilitado el análisis estadístico de la adopción de medios de pago digitales en el Complejo Comercial y Residencial Unicachi. Esta diferencia metodológica responde a las particularidades del mercado objetivo, donde se consideró más relevante capturar datos numéricos que reflejaran las tendencias de uso y preferencia entre comerciantes y clientes.

Al examinar los hábitos de pago, Jelen (2016) determinó que en Argentina predomina la utilización de tarjetas de crédito y débito, el efectivo continúa empleándose de manera significativa, aunque en menor grado. Por el contrario, los resultados obtenidos en el Complejo Unicachi evidencian que el efectivo sigue siendo el método predominante (alrededor del 65%), seguido por el creciente uso de billeteras electrónicas como Yape.

Se destaca las diferencias culturales y contextuales entre Argentina y Perú respecto a la adopción de medios de pago digital y se observa que, mientras Mercado Pago domina el mercado argentino, Yape es la plataforma preferida en Perú debido a su facilidad de uso, accesibilidad y amplia penetración en sectores populares. Este contraste sugiere que la innovación en medios de pago tiende a adaptarse de manera diferenciada según las dinámicas comerciales locales. Asimismo, el estudio concluye que es fundamental desarrollar plataformas de pago ágiles y sencillas, lo cual se refleja en el caso de Unicachi, donde la adopción de Yape ha permitido reducir la dependencia del efectivo y agilizar las transacciones comerciales diarias. Estos resultados indican que, si bien los contextos pueden

variar, la necesidad de herramientas financieras digitales accesibles y eficientes es una constante en economías emergentes.

El estudio realizado por Cordero Sánchez en 2015, titulado "Análisis del uso del dinero electrónico y su impacto como medio de pago en Carapungo, D.M.Q. año 2015", constituye una referencia significativa en la investigación de los medios de pago electrónicos en contextos comerciales locales, concretamente en Quito, Ecuador. Ambas investigaciones comparten el objetivo de analizar el impacto del dinero electrónico en la dinámica comercial de zonas urbanas. No obstante, existen diferencias sustanciales en el enfoque metodológico y en los hallazgos obtenidos, lo que refleja las particularidades de cada contexto.

Mientras que la investigación realizada por Cordero Sánchez adoptó un enfoque exploratorio y descriptivo con métodos mixtos, incluyendo análisis inductivo-deductivo, la presente investigación en el Complejo Comercial y Residencial Unicachi, S.A., se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, correlacional explicativo y no experimental. Esta diferencia metodológica responde a las necesidades del entorno de estudio, en el cual el objetivo fue medir y correlacionar variables específicas sobre el uso de medios de pago digitales en un contexto comercial caracterizado por la informalidad y el predominio del efectivo. (Flores & Villacorta, 2022).

El estudio realizado por Cordero Sánchez (2015) reveló un hallazgo crucial: el dinero electrónico no sólo reduce los costos operativos, sino que también agiliza las transacciones, lo que conlleva a una elevada adopción en períodos cortos. Por el contrario, los resultados obtenidos en el Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. indican que, si bien se observa un crecimiento en la adopción de billeteras electrónicas como Yape y Plin, el efectivo sigue siendo el método predominante, especialmente para los pagos a proveedores y las transacciones de alto valor. Las principales barreras identificadas incluyen la falta de acceso a los servicios de banca digital (35%), la desconfianza de los clientes (27%) y la carencia de conectividad o dispositivos apropiados (20%) (INEI, 2023).



Este contraste pone de manifiesto una brecha de inclusión financiera en Perú que no se refleja de manera tan marcada en otros contextos, como el ecuatoriano, donde las políticas gubernamentales han fomentado activamente la adopción de dinero electrónico. Además, la resistencia al cambio tecnológico por parte de comerciantes locales en el Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. evidencia la necesidad de programas de educación financiera y digitalización para facilitar la transición hacia un ecosistema comercial más moderno y eficiente.

Ambos estudios concluyen que el dinero electrónico y los pagos digitales generan un impacto positivo en la eficiencia comercial; no obstante, la presente investigación enfatiza que este impacto se ve moderado por factores socioculturales, de infraestructura y acceso digital, lo que sugiere que las estrategias de implementación deben adaptarse a las particularidades locales.

Enmarcado en un diseño metodológico diferente, el estudio realizado por Amadeo (2015), titulado "Pagos electrónicos en el mundo: el caso argentino", y desarrollado en la Universidad de San Andrés, proporciona un análisis exhaustivo del desarrollo y adopción de los pagos electrónicos en Argentina. Mientras que dicho estudio adopta una metodología mixta, combinando enfoques cuantitativos y cualitativos, en contraste, la presente investigación sobre el Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. se enmarca dentro de un diseño básico, cuantitativo, correlacional y no experimental. Esta divergencia metodológica influye en la profundidad del análisis, ya que el estudio argentino explora percepciones cualitativas que permiten interpretar las resistencias socioculturales hacia los pagos electrónicos, mientras que el enfoque aplicado en Unicachi se centra en establecer correlaciones estadísticas entre la adopción de medios digitales y la gestión comercial.

Amadeo (2015) resalta que el retraso en la adopción de pagos electrónicos contribuye a la persistencia de ineficiencias económicas, generando mayores costos asociados al manejo de efectivo y aumentando la vulnerabilidad ante la informalidad. De manera similar, el estudio sobre el Complejo Comercial y

Residencial Unicachi S.A. identifica una tendencia hacia la digitalización financiera, aunque destaca que el avance de los pagos electrónicos coexiste con prácticas tradicionales basadas en efectivo, característica propia de mercados informales (INEI, 2022). La aceptación progresiva de medios digitales entre comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. revela una transición gradual que, si bien no elimina las barreras estructurales de la informalidad, sugiere una relación positiva entre la implementación de pagos electrónicos y la optimización de procesos comerciales (García & López, 2021).

No obstante, es esencial reconocer que el entorno argentino refleja una situación regulada con políticas claras que fomentan la utilización de pagos electrónicos, mientras que el contexto del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. afronta desafíos como la carencia de acceso a la infraestructura tecnológica adecuada y la limitada capacitación digital de los comerciantes (Cepal, 2023). Esta divergencia en las condiciones estructurales destaca la necesidad de políticas de inclusión financiera que faciliten la transición hacia una economía más formalizada en mercados similares.

La investigación realizada por Carballo y Bartolini (2020) sobre la adopción de pagos digitales en comunidades vulnerables de Argentina, identificó importantes barreras estructurales, como la falta de confianza, el desconocimiento en ciberseguridad y la limitada infraestructura tecnológica. Estos factores también se evidencian en el contexto del Complejo Comercial Unicachi; no obstante, el presente estudio revela matices específicos relacionados con el papel de las billeteras electrónicas locales, como Yape y Plin, en la transformación del ecosistema comercial. A diferencia de la experiencia argentina, donde la implementación de pagos digitales está fuertemente condicionada por iniciativas estatales (Carballo & Bartolini, 2020), en el Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. la adopción ha sido impulsada por dinámicas comerciales internas y campañas de promoción organizadas por asociaciones locales (INEI, 2022).

La diferencia fundamental estriba en la amplitud de la adopción de pagos

digitales: mientras que en Argentina su alcance en sectores vulnerables es limitado, en el Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. se observa una adopción heterogénea a nivel sectorial, oscilando entre el 10% y el 100% de los gastos, dependiendo del rubro comercial. Por ejemplo, el sector de carnes y pescados reporta una cobertura digital del 50%, mientras que otros rubros de bienes de consumo masivo alcanzan hasta el 80% (García & Mendoza, 2023). Este fenómeno sugiere que, en el Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A., la adopción de pagos digitales se correlaciona directamente con la naturaleza del comercio y el nivel de interacción con clientes que prefieren transacciones sin efectivo.

Los resultados indican que, si bien el efectivo continúa siendo el principal método de pago, se observa una tendencia creciente hacia la digitalización, especialmente en sectores donde el volumen de ventas y la diversificación de clientes justifican el uso de billeteras electrónicas. Esta transformación gradual coincide con los hallazgos de estudios anteriores que resaltan la importancia de fortalecer la alfabetización digital y generar confianza entre los comerciantes (Vásquez y Torres, 2021). No obstante, en el caso del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A., el éxito de las campañas locales de educación financiera ha acelerado este proceso, lo que podría servir como un modelo replicable en otros mercados emergentes con alta informalidad (Cepal, 2023).

La investigación de Morales, Pérez, Vega y Vásquez (2016), titulada *El papel de los sistemas y servicios de pago en la inclusión financiera: Una perspectiva de América Latina y el Caribe*, presenta una evaluación integral de los Sistemas y Servicios de Pago (SIPEM) en la región, subrayando su influencia en la inclusión financiera. El estudio, desarrollado para el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA), utiliza el Análisis de Componentes Principales (ACP) para identificar factores que facilitan o limitan el acceso financiero, y analiza experiencias de políticas de inclusión implementadas en varios países latinoamericanos.

En contraste, nuestra investigación sobre el impacto de los medios de pago

digitales en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. adapta y complementa estos hallazgos al enfocarse en un contexto específico. A diferencia del enfoque regional adoptado por Morales et al. (2016), nuestro estudio emplea una metodología cuantitativa, correlacional y explicativa, centrada en un sector delimitado geográficamente. El factor de mayor relevancia identificado es la confianza, que emerge como determinante clave en la adopción de medios de pago digitales en este entorno comercial.

Mientras que en el caso de Morales et al. (2016) concluyen que los Sistemas de Pagos de Infraestructura Financiera (SPIF) seguirán desempeñando un papel fundamental en el respaldo de los bancos centrales y el fortalecimiento de marcos institucionales, nuestro estudio pone énfasis en la aplicación práctica de los medios de pago digitales y su impacto directo en la gestión diaria de los comerciantes. Este enfoque refleja las particularidades del mercado informal y semi-formal del Complejo Unicachi, donde los pagos digitales (como Yape y Plin) están transformando gradualmente las prácticas comerciales reduciendo la dependencia del efectivo.

La investigación de Florez (2022) complementa estos hallazgos al explorar las brechas de inclusión financiera digital en Perú, destacando los desafíos surgidos durante la pandemia de COVID-19. Al igual que Morales et al. (2016), Florez emplea el ACP como herramienta analítica, pero su enfoque está centrado en factores multivariados que afectan directamente el acceso y uso de servicios financieros digitales. Florez (2022) sugiere que la coordinación entre el sector público y privado es esencial para cerrar estas brechas y promover la adopción de tecnologías financieras.

Nuestra investigación integra componentes de ambos estudios (Morales et al., 2016; Florez, 2022), adaptándolos a un modelo que analiza limitantes y facilitadores en un entorno comercial específico. La confianza emerge como un componente transversal en los tres estudios, lo que subraya su relevancia tanto a nivel macroeconómico como en contextos locales más reducidos. Sin embargo,

mientras Morales et al. (2016) y Florez (2022) adoptan perspectivas amplias (América Latina y Perú, respectivamente), nuestro estudio se centra en un entorno microeconómico delimitado, lo que permite obtener hallazgos más concretos y aplicables a la realidad de los comerciantes Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A.

La falta de confianza en la ciberseguridad continúa representando un obstáculo considerable para la adopción de medios de pago digitales, lo cual coincide con los hallazgos de Morales, Pérez, Vega y Vásquez (2016). No obstante, mientras que estos autores examinan el problema desde una perspectiva de políticas públicas regionales en América Latina, el presente estudio enfatiza la necesidad de estrategias microeconómicas localizadas. Específicamente, se identificó que las capacitaciones personalizadas y adaptadas al entorno comercial son fundamentales para incrementar la confianza y el conocimiento de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. Este hallazgo subraya la importancia de implementar programas formativos enfocados en seguridad digital, alineándose con estudios previos que sugieren que la alfabetización digital es un determinante clave en la adopción tecnológica (Luna & Villanueva, 2021).

Por otro lado, el estudio "Innovación en pagos digitales en el Perú: Retos al 2030" (Rodríguez, 2022) investiga los desafíos y metas prospectivas que enfrenta el sistema de pagos digitales en Perú, empleando la metodología *foresight* para proyectar tendencias hasta 2030. A diferencia del enfoque cuantitativo y descriptivo basado en datos actuales de nuestro estudio, Rodríguez (2022) prioriza la identificación de barreras estructurales a largo plazo, como la falta de un sistema sectorial de innovación consolidado en pagos digitales. No obstante, las diferencias metodológicas y temporales, ambas investigaciones coinciden en la relevancia de billeteras electrónicas como Yape y Plin, las cuales constituyen pilares fundamentales en la transformación del ecosistema de pagos digitales en el país.

El estudio de campo realizado en el Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. examinó una muestra de 150 comerciantes, revelando que la

aceptación de medios de pago digital varía significativamente entre las diferentes áreas comerciales del complejo. En particular, se observó que los sectores con mayor volumen de productos de consumo masivo (como carnes y abarrotes) presentan una mayor adopción de billeteras electrónicas, alcanzando niveles de cobertura del 50% en transacciones diarias. Este resultado concuerda con las conclusiones de investigaciones previas, que evidencian una correlación positiva entre el acceso a herramientas financieras digitales y el crecimiento de pequeñas y medianas empresas (Torres y Delgado, 2020).

El presente estudio identifica como elemento diferenciador la implementación de campañas semestrales de promoción y educación financiera, lo cual ha facilitado la adopción sostenida de pagos digitales en el entorno del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. Dichas campañas, gestionadas en colaboración con entidades bancarias locales, han contribuido a mejorar la percepción de seguridad y han fomentado una mayor disposición hacia el uso de tecnologías financieras. Los resultados sugieren que la intervención continua y focalizada puede reducir las barreras de entrada a los sistemas digitales de pago, reforzando así la literatura existente que destaca la importancia de la educación financiera en comunidades comerciales.

En términos generales, tanto el presente estudio como las investigaciones previas subrayan que la carencia de confianza y conocimiento en materia de ciberseguridad que lo constituye un desafío constante. No obstante, un enfoque localizado y la aplicación de estrategias de capacitación específicas permiten abordar esta problemática de manera más eficaz en contextos microeconómicos. Los hallazgos consolidan la relación positiva y significativa entre el uso de medios de pago digitales y la gestión comercial, reafirmando el papel de estos sistemas como catalizadores del desarrollo económico en comunidades comerciales.

El presente estudio se centra en la identificación de los factores críticos que influyen en el éxito de los micropagos dentro del sector no bancarizado en el Perú. A diferencia del estudio realizado por Bardales, Elías, Manrique y Motta (2018), el

cual aborda la problemática desde una perspectiva amplia del sistema financiero, este trabajo focaliza su análisis en el impacto de los medios de pago digitales sobre la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. Un hallazgo relevante es que, a diferencia de lo señalado por Bardales et al. (2018), los comerciantes de Unicachi rara vez rechazan una venta, independientemente del monto involucrado, aceptando micropagos desde S/. 0.20. Esta conducta revela una dinámica diferenciada, donde factores cualitativos o relacionados con la gestión interna del negocio parecen tener una mayor influencia que las limitaciones estructurales del sistema financiero.

Desde una perspectiva metodológica, Bardales et al. (2018) aplicaron un diseño cuantitativo no experimental, mientras que la presente investigación emplea una metodología cuantitativa básica, descriptiva, no experimental y correlacional explicativa. El análisis de correlación de Spearman realizado en este estudio revela una relación positiva y fuerte entre la variable independiente "Medios de Pago Digitales" y la variable dependiente "Gestión Comercial" ( $\rho = 0.859$ ,  $p < 0.001$ ). En contraste, el estudio de Bardales et al. (2018) identificó una correlación moderada ( $r = 0.56$ ,  $p < 0.001$ ) entre las condiciones del sistema financiero y el uso de micropagos en el sector no bancarizado.

Esta divergencia podría explicarse por factores contextuales y temporales, en particular, el impacto de la pandemia de COVID-19. Durante este periodo, el incremento de los pagos sin contacto y las billeteras electrónicas fomentó la aceptación de micropagos, tal como se ha documentado en diversos estudios recientes (López & Ramírez, 2022; Torres & Delgado, 2021). A diferencia de la situación descrita en 2018, los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. parecen haber adoptado una postura más flexible hacia los micropagos, posiblemente en respuesta a la necesidad de mantener la continuidad operativa en un entorno económico altamente incierto.

Asimismo, la presión por minimizar el contacto físico durante las transacciones ha acelerado la digitalización de los pequeños negocios (Mendoza y

Castillo, 2022). Este fenómeno destaca la importancia de considerar no sólo los factores estructurales del sistema financiero, sino también los cambios en el comportamiento del consumidor y las adaptaciones empresariales en contextos de crisis. Por consiguiente, se observa una evolución significativa entre los hallazgos de Bardales et al. (2018) y los resultados actuales, lo que subraya la relevancia de continuar explorando las dinámicas locales y microeconómicas para comprender plenamente el impacto de los medios de pago digitales en sectores comerciales específicos.

Calderón, Choquehuanca, Herrera y Rojas (2015) realizaron un examen integral de los desafíos asociados a la adopción de medios de pago electrónicos en bodegas tradicionales de Lima, Perú. Su investigación ha empleado una metodología mixta, combinando encuestas y entrevistas a profundidad, lo que ha proporcionado una visión holística de las barreras percibidas. En contraste, la presente investigación se centra en evaluar el impacto de los medios de pago digitales en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A., utilizando un diseño metodológico cuantitativo, descriptivo, no experimental y correlacional explicativo.

Uno de los hallazgos más relevantes en el estudio de Calderón et al. (2015) es que los costos de implementación representan el obstáculo predominante para la adopción de pagos electrónicos en bodegas, incluso en áreas con niveles socioeconómicos A, B y C. Esta resistencia se atribuye a la preferencia de los propietarios por evitar gastos adicionales, a pesar de que una proporción significativa de sus clientes cuenta con tarjetas de crédito o débito.

El paralelismo en ambas investigaciones revela un patrón común de comportamiento comercial en los sectores de pequeños y medianos comerciantes, donde la minimización de costos operativos a corto plazo prevalece sobre la mejora de la experiencia del cliente o la optimización de procesos comerciales (Gonzales



y Méndez, 2021). No obstante, un aspecto diferenciador clave es que, en el caso del Complejo Comercial Unicachi, los comerciantes se han visto obligados a ajustar sus estrategias y modelos operativos en respuesta a las exigencias del mercado y al avance de la digitalización posterior a la pandemia (Mendoza y Ramírez, 2022). Esta capacidad de adaptación se considera fundamental para la sostenibilidad y competitividad a largo plazo, lo que sugiere que los entornos comerciales más dinámicos tienden a desarrollar una mayor resiliencia ante los desafíos tecnológicos (López, 2023).

Este contraste subraya la relevancia de analizar no sólo las barreras económicas, sino también los factores contextuales y del mercado que inciden en la adopción de pagos digitales. Mientras que los establecimientos tradicionales se muestran reacios al cambio, los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. parecen operar en un entorno donde la presión competitiva fomenta una mayor predisposición hacia la adopción de nuevas tecnologías, de manera progresiva y condicionada a la disminución de los costos relacionados.

En términos pragmáticos, estos resultados indican la necesidad de políticas públicas y programas de incentivos que disminuyan las barreras económicas para la adopción de sistemas de pago digitales en sectores conformados por pequeños comerciantes (Torres & Delgado, 2021). Adicionalmente, la educación financiera y la capacitación en tecnologías digitales surgen como elementos fundamentales para facilitar la transición hacia ecosistemas comerciales más avanzados e inclusivos.

La investigación realizada por Chávez, Miranda, Quispe y Robles (2019) en Lima Metropolitana propone y valida un modelo conceptual que identifica los factores determinantes en la intención de adoptar tecnologías de medios de pago móvil en negocios minoristas, con especial énfasis en la actitud de los comerciantes hacia dichos medios de pago. Mientras que, el presente estudio cuantitativo, exploratorio y transversal, llevado a cabo en el Complejo Comercial y Residencial

Unicachi S.A., tiene como objetivo evaluar el impacto de los medios de pago digitales en la gestión comercial de los comerciantes.

Aunque ambos estudios consideran relevante la posición de los comerciantes, la investigación llevada a cabo en el Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. adopta una perspectiva más directa, analizando los efectos concretos de los medios de pago digitales sobre la eficiencia en la gestión comercial. Este enfoque posibilita la identificación de correlaciones significativas entre el uso de tecnologías de pago y el aumento de la rentabilidad, así como la optimización de los procesos comerciales (Vargas & Salazar, 2021).

Los hallazgos de Chávez et al. (2019) indican que la expectativa de desempeño se ve influenciada de manera significativa por diversos factores, tales como la expectativa de esfuerzo, los servicios de soporte, la innovación personal y el riesgo percibido. Estos resultados sugieren que la percepción de facilidad de uso y la eficacia tecnológica son elementos esenciales para la adopción de pagos móviles en el comercio minorista. Asimismo, la investigación actual refleja que, en el contexto del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A., la adopción de medios de pago digitales se encuentra más estrechamente vinculada a la presión social ejercida por los clientes y a la percepción de simplicidad en el uso de estas tecnologías.

Este contraste sugiere que, mientras que en los establecimientos comerciales minoristas tradicionales la adopción de medios de pago digitales se basa en factores internos como la percepción del esfuerzo y el riesgo, en entornos comerciales más dinámicos como el Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A., la demanda de los clientes y la competitividad son los principales impulsores de la transformación digital (Fernández y Ramírez, 2022). Esta diferencia podría explicarse por la mayor afluencia de clientes que exigen alternativas de pago rápidas y seguras, lo que genera un entorno más propicio para la modernización tecnológica.

Además, el análisis comparativo indica que el nivel de digitalización en los establecimientos minoristas se encuentra influenciado por la percepción del valor agregado que los métodos de pago proporcionan en términos de agilidad en las transacciones, seguridad y fidelización de los clientes (Martínez y Torres, 2023). Este hallazgo resalta la importancia de las estrategias de comunicación y educación financiera para disminuir las barreras de adopción, un aspecto que podría ser objeto de investigaciones futuras.

El estudio realizado por Zamudio Gutiérrez (2015) ofrece un análisis detallado sobre el retorno de inversión (ROI) en la gestión comercial de supermercados en Perú, utilizando un enfoque basado en métricas no financieras, tales como el valor del cliente (*customer equity*), la penetración de mercado y la rotación de inventarios. Estas métricas permiten evaluar la gestión comercial de empresas formales, donde la disponibilidad de datos financieros es más accesible y estructurada. No obstante, la presente investigación se centra en analizar el impacto de los medios de pago digitales en la gestión comercial de comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A., un entorno predominantemente informal.

En contraste con los supermercados analizados por Zamudio, donde las métricas no financieras proporcionan una visión integral del rendimiento comercial, el mercado informal del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. enfrenta limitaciones significativas en el acceso a información contable formal y datos de inventario estandarizados. Por consiguiente, la investigación adopta un enfoque basado en métricas de ventas directas y la frecuencia de transacciones digitales, lo que refleja de manera más precisa la realidad operativa de los comerciantes del sector. Estudios recientes indican que, en mercados informales, el incremento en el uso de medios de pago digitales se asocia con una mayor rotación de clientes y un crecimiento en las ventas diarias, debido a la facilidad de las transacciones y la reducción de barreras de pago (Pérez & Salinas, 2021).

Además, mientras Zamudio (2015) enfatiza la importancia de la rotación de

inventarios como un indicador clave de eficiencia en los supermercados, en el contexto del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A., la adopción de pagos digitales ha demostrado un impacto más significativo en la captación de nuevos clientes y la fidelización, factores que inciden directamente en el aumento de ingresos (Gómez & Herrera, 2022). Estos hallazgos resaltan que, aunque las métricas no financieras son valiosas en entornos formales, los mercados informales requieren indicadores adaptados a su dinámica operativa y a la limitada infraestructura financiera en la que operan. El presente análisis no sólo destaca las diferencias metodológicas, sino que también subraya las implicaciones prácticas de adaptar herramientas digitales en mercados informales, contribuyendo así a la modernización progresiva y al crecimiento económico de estos sectores.

La investigación realizada por Guerrero Pacheco en 2017 se centra en el diseño de índices de gestión comercial como una herramienta para evaluar el desempeño de la fuerza de ventas en IBESA S.A. desde una perspectiva cuantitativa. Esta metodología permite identificar áreas susceptibles de mejora y optimizar los procesos comerciales a través de métricas precisas y objetivas. En contraste, el presente estudio analiza el impacto de los medios de pago digitales en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A., aplicando también un enfoque cuantitativo, pero con un alcance más amplio que involucra a 150 comerciantes independientes.

A diferencia del estudio llevado a cabo por Guerrero, el cual se centra en el control interno y la optimización de la fuerza de ventas en una empresa formal, el análisis realizado en el Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. aborda un entorno comercial informal, caracterizado por la diversidad de emprendedores con diferentes niveles de digitalización y acceso a tecnologías de pago. Esta distinción metodológica resalta la importancia de adaptar los enfoques de gestión a contextos específicos, reconociendo que, en el sector informal, el acceso a medios de pago digitales puede ser un factor clave para incrementar las ventas, optimizar los tiempos de transacción y atraer nuevos clientes (Torres y Ramírez, 2021).

La investigación de Guerrero concluye que la implementación de indicadores de gestión comercial fortalece el desempeño del canal minorista al proporcionar mediciones constantes de la actividad de ventas. Asimismo, los resultados del presente estudio resaltan que la adopción de pagos digitales no sólo mejora la gestión comercial individual, sino que también fomenta una mayor formalización y competitividad del sector informal (López y Carrasco, 2020).

Estos hallazgos indican que, si bien en las empresas formales los índices de gestión contribuyen al control y rendimiento internos, en los mercados informales la digitalización de los pagos representa un instrumento crucial para fomentar el crecimiento económico sostenible y facilitar la transición hacia modelos de negocio más competitivos y eficientes.

El estudio realizado por Campos en 2023 analiza la influencia de la cultura organizacional y la gestión del conocimiento en relación de las capacidades empresariales y el nivel de desarrollo de las micro y pequeñas empresas (MYPES) de servicios en la Región Moquegua. En contraste, la presente investigación se centra en evaluar el impacto de los medios de pago digitales en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. Si bien ambos estudios abordan temas de gestión y adopción de herramientas innovadoras, el trabajo sobre el Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. se enfoca en el análisis del conocimiento práctico y la percepción del entorno como factores clave para la implementación de medios de pago digitales, mientras que el estudio de Campos examina la cultura organizacional como variable moderadora del desempeño empresarial.

La metodología empleada por Campos (2023) es de carácter explicativo, con un diseño no experimental de tipo transversal correlacional-causal, aplicado a una muestra de 133 micro y pequeñas empresas del sector servicios. Por otro lado, la presente investigación adopta una metodología cuantitativa, de naturaleza descriptiva y no experimental, con un diseño de tipo correlacional-explicativo que involucra a 150 comerciantes independientes. La diferencia en el diseño

metodológico se debe a la naturaleza de los objetos de estudio: mientras que el trabajo de Campos se centra en evaluar el crecimiento y nivel empresarial, el estudio del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. aborda la adopción tecnológica y su relación directa con la gestión comercial.

En relación a los hallazgos, Campos concluye que las capacidades empresariales, moderadas por la cultura organizacional y las prácticas de gestión del conocimiento, ejercen una influencia tanto positiva como negativa en el desempeño empresarial. La dimensión de solidaridad dentro de la cultura organizacional presenta un efecto significativo que se superpone a las capacidades empresariales, mientras que las prácticas de gestión del conocimiento refuerzan dicho efecto. Estos resultados sugieren que el desarrollo de las MYPES debe considerar la interacción entre estos factores (Campos, 2023).

En lo que respecta a los resultados de la presente investigación, se ha observado que uno de los principales obstáculos para la adopción de medios de pago digitales en el Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. es la falta de conocimiento en ciberseguridad, lo que genera desconfianza entre los comerciantes. Este hallazgo subraya la necesidad de implementar programas educativos que fortalezcan las competencias digitales de los emprendedores. Asimismo, se ha determinado que la influencia del entorno social y las recomendaciones de los clientes son factores determinantes en la decisión de adoptar nuevas tecnologías, lo que resalta la importancia de implementar estrategias de marketing digital y campañas de sensibilización.

Las diferencias entre los estudios mencionados ponen de manifiesto que, mientras las pequeñas y medianas empresas formales requieren intervenciones que refuercen su estructura organizacional, los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A., en un entorno comercial más informal, necesitan fortalecer sus habilidades digitales y generar confianza en las tecnologías emergentes. Este contraste subraya la relevancia de adaptar las estrategias de intervención a las características específicas de cada sector, considerando factores

tales como el nivel de formalización, la percepción del riesgo y la influencia del entorno social.

## CONCLUSIONES

1. Se ha logrado establecer que existe una fuerte correlación positiva y significativa entre la adopción de medios de pago digitales y la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. en Comas, Lima, 2023. Esto respalda la idea de que la implementación de pagos digitales impacta positivamente en la gestión comercial e implica que a medida que la adopción de medios de pago digitales aumenta, también tiende a aumentar la eficiencia y efectividad de la gestión comercial de los comerciantes en el Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. Este resultado fue obtenido utilizando métodos estadísticos, como análisis de correlación, que demostraron que a medida que los comerciantes adoptan y utilizan más frecuentemente medios de pago digitales, la eficiencia en la gestión comercial mejora considerablemente. Según varios estudios, la adopción de tecnologías financieras mejora la eficiencia operativa y la efectividad en la gestión comercial (González et al., 2020; Pérez y López, 2021). A medida que la adopción de medios de pago digitales aumenta, también tiende a aumentar la eficiencia y efectividad de la gestión comercial de los comerciantes en el complejo. Esta asociación positiva implica que la implementación de soluciones de pago digital está directamente relacionada con mejoras en diversos aspectos de la gestión comercial, como el aumento en la eficiencia operativa, una mayor satisfacción del cliente y una mejor gestión de inventario (Sánchez, 2019).

El nivel de significancia de este hallazgo demuestra que es estadísticamente sólido y confiable, lo que refuerza la validez y confiabilidad de la conclusión. Además, la confiabilidad de este hallazgo fue corroborada mediante un análisis del **nivel de significancia estadística**, lo que refuerza la validez de los resultados. La implementación de pagos digitales impacta positivamente en la gestión comercial, lo que puede manifestarse en diversas áreas. Por otro lado, los comerciantes deben considerar estratégicamente la adopción y promoción de medios de pago



digitales como parte integral de sus operaciones comerciales. De acuerdo con los estudios previos citados (González et al., 2020; Pérez y López, 2021), la implementación de tecnologías financieras tiende a mejorar la operación comercial, y estos beneficios han sido replicados en el contexto específico de los comerciantes de Unicachi. Esta conclusión ofrece a los tomadores de decisiones insights valiosos que podrían influir en la planificación estratégica y en la asignación de recursos para maximizar el impacto positivo en la gestión comercial (Morales, 2021).

2. El nivel de significancia demuestra que este hallazgo es estadísticamente sólido y confiable, lo que refuerza la validez y confiabilidad de la conclusión. Destacando que, la implementación de pagos digitales impacta positivamente en la gestión comercial de los comerciantes, hecho que podría manifestarse en diversas áreas, como un aumento en la eficiencia operativa, una mayor satisfacción del cliente, una mejor gestión de inventario o una mayor agilidad en las transacciones comerciales. La conexión entre la adopción de pagos digitales y la gestión comercial no sólo tiene importancia estadística, sino también relevancia práctica para los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. ya que implica que la inversión y el esfuerzo dedicados a implementar y promover soluciones de pago digital pueden traducirse en beneficios tangibles y medibles en la operación diaria de sus negocios.

Los resultados respaldan la idea de que los comerciantes deben considerar estratégicamente la adopción y promoción de medios de pago digitales como parte integral de sus operaciones comerciales de forma activa logrando mejoras tangibles en sus operaciones diarias. Esta conclusión ofrece a los tomadores de decisiones de insights valiosos que podrían influir en la planificación estratégica y en la asignación de recursos para maximizar el impacto positivo en la gestión comercial. La fuerte correlación positiva y significativa identificada entre la adopción de medios de pago digitales y la gestión comercial proporciona una base sólida para afirmar que la

implementación de soluciones de pago digital juega un papel fundamental en la mejora de la gestión y eficiencia comerciales en el contexto específico del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. en Comas, Lima, 2023. El hecho de que esta conclusión sea sólida sugiere que, a largo plazo, los pagos digitales podrían convertirse en una parte integral y estratégica del comercio en Unicachi, permitiendo **transacciones más ágiles, reducción de errores en manejo de efectivo, y mejor atención al cliente.**

Este hallazgo invita a los comerciantes a **considerar la inversión en tecnología** no sólo como un gasto, sino como una oportunidad estratégica para optimizar su gestión. La correlación identificada también implica que los tomadores de decisiones deben enfocar sus esfuerzos en la promoción activa y el apoyo en la implementación de estos medios para lograr un impacto positivo en la gestión comercial (Morales, 2021).

3. La correlación positiva moderada y significativa entre la dimensión "Uso" de los medios de pago digitales y la "Gestión Comercial" que resalta una conexión sólida entre la intención y el uso activo de estos medios con el rendimiento comercial. Esto, además indica que no sólo la disposición inicial de adoptar estas tecnologías, sino también el nivel efectivo de utilización, están positivamente asociados con el éxito general de la gestión comercial (Fernández et al., 2022). Invertir en la capacitación y promoción activa del uso efectivo de estos medios puede traducirse en beneficios tangibles para el rendimiento comercial. La disposición y adopción activa de aplicaciones como Yape y otros medios de pago digitales subraya la importancia de la innovación financiera en el sector comercial. Los comerciantes que muestran una alta aceptación no sólo están abiertos a nuevas tecnologías, sino que también están dispuestos a adaptarse, lo que podría tener beneficios a largo plazo en términos de eficiencia operativa y satisfacción del cliente. Cabe resaltar que, las diferencias en la aceptación de pagos digitales entre la zona del mercado (verduras y húmedos principalmente) resalta la necesidad de comprender las particularidades de

cada sector comercial. Esta variación sugiere que las estrategias de promoción y adopción deben adaptarse según el tipo de productos y las preferencias de los consumidores en cada zona (Hernández, 2020).

Esta conclusión apunta a la importancia de la personalización en las estrategias de adopción de pagos digitales. Los comerciantes deben considerar las características específicas de cada sector para maximizar la aceptación y uso de estos medios. Estrategias diferenciadas para productos frescos versus productos secos, por ejemplo, pueden ser clave para una implementación exitosa.

4. La correlación positiva moderada y significativa entre la dimensión "Acceso" de los medios de pago digitales y la "Gestión Comercial" indica que el acceso efectivo a estas plataformas está relacionado positivamente con el desempeño comercial. A pesar de algunos problemas de acceso a Internet (principalmente relacionados al servicio de los proveedores) y barreras generacionales, la mayoría de los comerciantes encuestados utiliza medios de pago digitales, lo que refleja un nivel de accesibilidad aceptable (García, 2020). Sin embargo, es necesario abordar los problemas de conexión para garantizar una adopción más amplia y efectiva. La información sobre campañas semestrales y el aumento del uso de Plin mediante la interoperabilidad con Yape resalta las estrategias efectivas de las empresas de pagos digitales para aumentar su adopción. Esto también destaca la importancia de la colaboración entre plataformas para mejorar la aceptación general de los pagos digitales.
5. La correlación positiva moderada y significativa entre la dimensión "Aspectos Limitantes y Facilitadores" de los medios de pago digitales y la "Gestión Comercial" sugiere que superar obstáculos y aprovechar facilitadores en el uso de pagos digitales está asociado positivamente con la gestión comercial. Las conclusiones resaltan la existencia de desafíos, como la desconfianza en la ciberseguridad y la resistencia a aceptar nuevos medios de pago. Estos aspectos limitantes deben abordarse para facilitar la

transición hacia una adopción más amplia y efectiva de los pagos digitales (Torres et al., 2021). La influencia de la pandemia y las campañas de las empresas de pago ha impulsado su uso, aunque persiste la desconfianza, especialmente relacionada con la ciberseguridad. La falta de confianza, principalmente debido a preocupaciones de ciberseguridad, y la resistencia de algunos comerciantes a aceptar otros medios de pago destacan problemas en la plena adopción. Además, la infraestructura de internet y las barreras generacionales son desafíos adicionales.

6. La fuerte correlación positiva y significativa entre la dimensión "Gestión del Conocimiento" de los medios de pago digitales y la "Gestión Comercial" indica que la toma de decisiones informada por el conocimiento en el uso de pagos digitales está fuertemente relacionada con el rendimiento comercial. Esto implica que aquellos comerciantes que están más informados y capacitados en el uso de estas tecnologías tienden a obtener mejores resultados comerciales. Aunque la mayoría de los comerciantes se siente hábil y cómodo con los medios de pago digitales, un porcentaje significativo, especialmente entre los adultos mayores, enfrenta dificultades en el proceso de aprendizaje y adopción de estos medios (Ruiz, 2021). La influencia social varía, pero una proporción considerable de comerciantes considera las opiniones de su entorno al tomar decisiones, especialmente respecto a la adopción de medios de pago digitales. Mientras que el impacto financiero varía según los sectores comerciales, destacando la necesidad de comprender cómo los diferentes giros comerciales experimentan los cambios. La gestión del conocimiento, especialmente en la capacitación y comprensión de ciberseguridad, se presenta como un factor crucial para mejorar la toma de decisiones en la implementación y uso de pagos digitales. Este desafío sugiere que las estrategias de capacitación deben adaptarse para incluir tanto la educación sobre las plataformas como las cuestiones de ciberseguridad.

7. Las respuestas mixtas sobre el impacto en las ventas indican la necesidad de considerar factores más allá de los pagos digitales, como las condiciones económicas generales. La perspectiva de recesión y contracción del mercado puede afectar la percepción de los comerciantes sobre la eficacia de los pagos digitales en el aumento de las ventas. El impacto financiero de los medios de pago digitales varía según el sector comercial, siendo más relevante en algunos giros como carnes, pollos y pescados (Maldonado, 2022). Mientras que, algunos comerciantes ven estos medios como una herramienta valiosa en lugar de una fuente adicional de ingresos directos. La gestión de datos y estrategias de ventas no está plenamente aprovechada, con solo el 25% de los comerciantes guardando datos de clientes y un bajo porcentaje utilizando registros para incrementar ventas.
8. El perfil del comerciante, en el mercado peruano, no ha tenido grandes variaciones<sup>9</sup>, sin embargo, las variaciones que más resaltan son que, los emprendedores de Unicachi son más jóvenes, y continúan enfocados en obtener beneficio en cada operación comercial, por lo que están más abiertos al uso de medios de pago digitales, así como a cualquier otro beneficio que ayude e impulse su negocio, manteniendo el trato personalizado y el uso de términos coloquiales, que permiten la posibilidad de regatear precios y ofrecer beneficios a clientes frecuentes. Además, si bien es cierto, se observa que se mantiene el porcentaje de comerciantes que sólo terminaron la secundaria, también se ve que en Unicachi encontramos más comerciantes profesionales a nivel técnico y universitario, sin embargo, la falta de educación universitaria no parece ser una barrera significativa para emprender, así como la presencia de emprendedores cuyos padres no eran comerciantes sugiere que el emprendimiento no está fuertemente ligado a la tradición familiar.
9. Por lo tanto, la **adopción de medios de pago digitales** tiene impacto positivo en la gestión comercial de los comerciantes de Unicachi, mejorando

---

<sup>9</sup> Comparando el perfil demográfico del comerciante del mercadillo la barraca, realizado por JMC, vs. El perfil demográfico del comerciante de Unicachi.

la eficiencia operativa, la gestión del inventario y la satisfacción del cliente. Además, la gestión correcta de una capacitación y promoción del uso efectivo de los medios de pago digitales, principalmente por las entidades financieras relacionadas son fundamentales para maximizar sus beneficios. Las **barreras generacionales** y los problemas de infraestructura deben ser abordados para garantizar una adopción más amplia y efectiva. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, tanto a nivel comercial como institucional.

## RECOMENDACIONES

1. Una estrategia eficaz para promover la adopción de medios de pago digitales en el Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. es optimizar el *merchandising visual* relacionado con estas tecnologías. Específicamente, se recomienda a los comerciantes gestionar la renovación trimestral de los materiales publicitarios, asegurando que incluyan adecuados que destaquen el uso de billeteras electrónicas y dispositivos POS. Además, es fundamental establecer métricas de evaluación, como el análisis de la frecuencia de transacciones digitales y encuestas de satisfacción del cliente, para medir la eficacia de las campañas y ajustar las estrategias según la retroalimentación obtenida.
2. La diversificación de los medios de pago aceptados se ha convertido en una necesidad debido a la constante evolución del mercado. Se sugiere que los comerciantes incorporen nuevas opciones tecnológicas como "Qulqi" e Izipay, como lo vienen haciendo los sectores con alta demanda de transacciones digitales.
3. Asimismo, se recomienda que los comerciantes participen en las capacitaciones ofrecidas por los proveedores de estos servicios, para garantizar la adquisición de conocimiento práctico y adecuado para su implementación. Este enfoque permitirá que los comerciantes se adapten a las tendencias cambiantes y mejoren su competitividad.
4. En aras de fomentar el uso efectivo de los medios de pago digitales, se considera prioritario implementar programas de capacitación y sensibilización dirigidos a comerciantes y sus equipos. Se propone la organización de talleres prácticos semestrales, con el objetivo de brindar entrenamiento en el manejo eficiente de billeteras electrónicas y otras herramientas digitales. Dichos talleres deberán incluir simulaciones de escenarios reales, a fin de ilustrar los beneficios tangibles que estas tecnologías pueden aportar a la gestión comercial. Asimismo, se recomienda complementar estas actividades con la elaboración y distribución de

manuales y guías prácticas, destinados a reforzar el aprendizaje y la adopción generalizada de estas herramientas.

5. Dado que la infraestructura tecnológica desempeña un rol fundamental en la adopción y utilización de medios de pago digitales, se recomienda llevar a cabo auditorías periódicas, preferiblemente trimestrales, con el fin de garantizar la seguridad y funcionalidad de los dispositivos y plataformas empleados. Asimismo, se sugiere que los comerciantes establezcan alianzas con proveedores tecnológicos para recibir asistencia técnica continua y las actualizaciones necesarias. Este esfuerzo contribuirá a prevenir interrupciones en las transacciones y mantener la confianza de los clientes en los sistemas implementados.
6. La implementación de sistemas de incentivos constituye una estrategia valiosa para fomentar la utilización de medios de pago digitales entre los clientes, a través del ingreso de las tiendas digitales de las billeteras electrónicas (como Yape), así los comerciantes podrían ofrecer descuentos exclusivos o programas de puntos que recompensen las transacciones digitales, propiciando tanto la fidelización como el incremento en la frecuencia de uso de estas herramientas. Para garantizar la eficacia de estas iniciativas, se recomienda realizar un seguimiento minucioso del impacto de los incentivos en las ventas y en la adopción de los pagos digitales.
7. Recopilar y analizar la retroalimentación de los clientes es una práctica fundamental para optimizar la experiencia con los pagos digitales. Se recomienda diseñar encuestas posteriores a las transacciones que permitan identificar las barreras o dificultades percibidas por los clientes al utilizar estos medios. Además, se podrían organizar grupos focales semestrales para discutir de manera más profunda las necesidades y expectativas de los usuarios. La información recopilada a través de estas actividades será esencial para ajustar las estrategias comerciales y mejorar la satisfacción del cliente.



### **Sugerencias para Futuras Investigaciones**

1. Un área de investigación relevante consiste en evaluar el impacto de los incentivos en la adopción de medios de pago digitales, analizando cómo estos influyen en el comportamiento de los consumidores y en el volumen de ventas de los comerciantes. Este estudio podría identificar los tipos de incentivos más eficaces y su aplicabilidad en diversos contextos comerciales.
2. Otra área de interés es examinar las disparidades generacionales en la aceptación y utilización de medios de pago digitales. Un análisis exhaustivo de las diferencias entre generaciones podría revelar obstáculos específicos, como la carencia de conocimientos tecnológicos en personas mayores, y facilitar el diseño de estrategias diferenciadas para cada grupo demográfico.
3. La investigación de la percepción de ciberseguridad en las transacciones digitales resulta fundamental para comprender cómo las inquietudes relacionadas con fraudes o vulnerabilidades influyen en la confianza y la utilización de estas herramientas por parte de comerciantes y clientes. Este estudio podría sugerir medidas concretas para mitigar dichas preocupaciones.
4. Un estudio comparativo entre mercados tradicionales y modernos sería beneficioso para identificar las mejores prácticas en la implementación de métodos de pago digitales. Este enfoque permitiría determinar qué estrategias han resultado más exitosas en entornos con características diferentes, tales como mercados minoristas versus centros comerciales.
5. En conclusión, se sugiere evaluar la interoperabilidad de los sistemas de pago digitales, examinando cómo la integración entre diversas plataformas, como carteras electrónicas y sistemas bancarios, podría facilitar la adopción de estas tecnologías. Este abordaje podría contribuir al desarrollo de soluciones más eficientes y accesibles para comerciantes y consumidores.

## PROPUESTA DE MEJORA

1. Observando los resultados finales de la presente investigación y tomando en cuenta los objetivos ODS, y para ayudar a reducir la brecha de inclusión financiera, promover el crecimiento ODS 8) Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos, ODS 9) Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y ODS 12) Fomentar la innovación y garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles el Estado Peruano, debería legislar, o gestionar proyectos integradores que unifiquen y promuevan:
  - Empresas tecnológicas (locales, nacionales o internacionales) que desarrollen equipos tecnológicos básicos y baratos al alcance de emprendedores que, por un tema de edad, idiosincrasia, gestión del conocimiento, u otros motivos tengan poca capacidad o apertura al uso de la tecnología. • Por otro lado, exigir a las empresas de telecomunicaciones garantizar un mínimo aceptable de acceso constante y fluido de Internet, que evite inconvenientes por ubicación, infraestructura, equipos u otros durante el uso de medios de pago digitales (por lo menos como mínimo cuando se usen billeteras electrónicas, que son las de mayor acceso).
  - De igual manera, trabajar de la mano con las empresas del sistema financiero, conformado por empresas bancarias, financieras, instituciones microfinancieras no bancarias y empresas de arrendamiento financiero, además de la SBS, para impulsar no sólo la interoperabilidad de los medios de pago digitales, sino el desarrollo de Apps y tecnologías necesarias y suficientes para garantizar su uso constante y sin restricciones.
  - Por otro lado, si bien es cierto, encontramos empresas financieras que vienen desarrollando campañas para ayudar a impulsar la reducción de las brechas financieras, considero que es de vital importancia el brindar además, campañas constantes de

CAPACITACIONES teórico-prácticas y demostrativas, especialmente dirigidas a emprendedores que tengan limitaciones para aceptar el uso de tecnologías, trabajando por niveles (básico, intermedio y avanzado) no sólo enseñando el uso y beneficios de tecnologías, sino también de temas financieros, que ayuden a gestionar confianza respecto a ciberseguridad, entre otros, personalizando las capacitaciones en función a las necesidades que se vean en el mercado. Para los más jóvenes, se podría trabajar con capacitaciones digitales, y programas de motivación y mentoría para aquellos que destacan y puedan ser líderes y guíen a los que tienen inconvenientes. Además de establecer y mantener un servicio de soporte técnico dedicado para ayudar a los comerciantes, especialmente a aquellos que enfrentan dificultades con el acceso a **Internet** o problemas técnicos.

- Finalmente, para concluir la integración de este tipo de proyectos, el Estado Peruano, debería gestionar algún tipo de bono de compensación, quizás a través de la reducción de impuestos a los emprendedores que utilicen este tipo de medios de pago, especialmente a los más reacios a aceptar el uso de tecnologías, y motivar a través de éste, la formalización de comercio informal.
2. Por otro lado, desde una perspectiva netamente empresarial, las empresas financieras interesadas y responsables de la operabilidad de las billeteras electrónicas más relevantes en el presente estudio (Yape y Plin) deberían tener mayor cuidado respecto al *merchandising* visual, diseñar campañas personalizadas de acuerdo a criterios propios (KPI, OKR, etc.) y trabajar con su CRM, manteniendo un padrón de comerciantes y/o emprendedores calificados para generar concientización sobre la importancia del material publicitario y cómo puede impactar positivamente en las ventas de los comerciantes, podrían incluir incentivos que promuevan no sólo mantener el POP visible y cuidado, sino que además los motive al uso de los medios de pago digitales, quizás a través de un concurso para premiar al

“emprendedor que más utiliza éste medio digital”, o “incentivos por nuevo cliente”, se podría trabajar además a través de incentivos por afiliaciones.

3. De igual manera, dentro del programa de capacitación e incentivos, las empresas financieras, podrían gestionar un CRM, como parte de la billetera electrónica, o una app integradora a ésta para impulsar la fidelización de clientes de los emprendedores, y motivar la frecuencia de uso de los medios de pago digitales.
4. Finalmente, tanto las empresas responsables de los distintos medios de pago digitales, como los mismos comerciantes deberían realizar un monitoreo constante de las estrategias de la competencia, especialmente en términos de aceptación de medios de pago digitales. Esto permitirá a los comerciantes adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado.

## REFERENCIAS

- Abhishek, A., y Hemchand, P. (2016). Aspectos psicológicos y conductuales de la adopción de pagos móviles. *Revista internacional de estudios del consumidor*, 40(3), 268-275. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12241>
- Acevedo, Y., Aristizábal, C., Valencia, A., y Bram, L. (2020). Formulación de modelos de gestión del conocimiento aplicados al contexto de instituciones de educación superior. *Información tecnológica*, 31(1). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100103>
- Ackermann, N., Humble, S., Coats, J., Rhone, C., Schmid, C., Sanders, V., y Davis, K. (2023). Community Research Fellows Training Program: Evaluation of a COVID-19-Precipitated Virtual Adaptation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20. doi: <https://doi.org/10.3390/ijerph20043254>
- Acosta, C., Ortega, D., y Díaz, Y. (julio-diciembre de 2020). Educación presencial con mediación virtual: una experiencia de Honduras en tiempos de la COVID-19. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 14(2). doi: <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.2020.1229>
- Adams, R., Martin, S., y Boom, K. (2018). University culture and sustainability: Designing and implementing an enabling framework. *Journal of Cleaner Production*, 171(10). doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.032>
- Adebanjo, D. (2003). CRM en la práctica: Aplicaciones y tendencias. *International Journal of Market Research*, 45(4), 430-445.
- Agenda País. (2022). El impacto de los ciberataques en la economía digital: Frecuencia y costos. Informe sobre Ciberseguridad Global. Recuperado de <https://www.agendapais.com>.

- Agudelo, E., y Valencia, A. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 26(4). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052018000400673>
- Aguilar, F. (2020). Del aprendizaje en escenarios presenciales al aprendizaje virtual en tiempos de pandemia. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 46(3). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052020000300213>
- Ahmad, M. y Hamzah, M. (Año). Billetera electrónica móvil en economías emergentes. *Revista de Economía, Emprendimiento y Relaciones Internacionales*, 9(2). <https://doi.org/10.24191/jeeir.v9i2.13617>
- Ajzen, I., y Fishbein, M. (1980). *Comprensión de las actitudes y predicción del comportamiento social*. Prentice-Hall.
- Alavi, M., y Leidner, DE (2001). Gestión del conocimiento y sistemas de gestión del conocimiento: fundamentos conceptuales y cuestiones de investigación. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Alcibar, M., Monroy, A., y Jiménez, M. (2018). Impacto y aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la Educación Superior. *Información tecnológica*, 29(5). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000500101>
- Aldana, E. (2014). Comercio electrónico, el gran reto para las pymes colombianas. Obtenido de <http://www.revistagerentepyme.com/comercio-electronico-elgran-reto-para-las-pymes-colombianas/>
- Alfaro, E. (2012). *La experiencia del cliente: Un enfoque integral*. Editorial Universitaria.
- Alfaro, J. (2004). *CRM: Estrategias para la gestión de relaciones con los clientes*. Editorial ABC.

- Ali, A., Bahadur, W., Wang, N., Luqman, A., y Khan, A. (2020). Improving team innovation performance: Role of social media and team knowledge management capabilities. *Technology in Society*, 61. doi: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101259>
- Ali, M., Mustapha, I., Osman, S., y Hassan, U. (2021). University social responsibility: A review of conceptual evolution and its thematic analysis. *Journal of Cleaner Production*, 286. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124931>
- Alianza Mejor que el Efectivo. (2021). Principios de la ONU para Pagos Digitales Responsables. Recuperado de <https://www.betterthancash.org>
- Aljarah, A., Emeagwali, L., Ibrahim, B., y Ababneh, B. (2020). Does corporate social responsibility really increase customer relationship quality? A meta-analytic review. *Social Responsibility Journal*, 16(1), 28-49. doi: 10.1108/SRJ-08-2018-0205
- Allen, F., y otros. (2022). Política regulatoria para pagos digitales: Claves para la interoperabilidad y competencia. *Revista de Regulación Financiera*, 28(1), 110-127.
- Allen, I. E., y Seaman, C. A. (2007). Likert scales and data analyses. *Quality Progress*, 40(7), 64-65.
- Almazán, JL, y Frydrych, D. (2015). El papel de las infraestructuras de pago en la expansión de los pagos móviles. En *Actas de la Conferencia Internacional sobre Servicios Financieros*.
- Al-Okaily, M., Alqudah, H., Lutfi, A., y Taamneh, A. (2020). Dataset on the Acceptance of e-learning System among Universities Students' under the COVID-19 Pandemic Conditions. *Data in Brief*, 32. doi: <https://doi.org/10.1016/j.dib.2020.106176>

- Alt, R., y Pushmann, S. (2004). El futuro del CRM en el entorno digital. *Journal of Business Research*, 57(3), 150-159.
- Amadeo, J. (2015), Pagos electrónicos en el mundo: el caso Argentino, [Tesis de Maestría, Universidad de San Andrés, Buenos Aires] <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16150/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.%20M.%20Ges.%20Amadeo%2C%20Juan%20Mauricio.pdf>
- Anderson, E., y Oliver, R. L. (1987). Perspectives on Behavior-Based versus Outcome-Based Sales Control Systems. *Journal of Marketing*, 51(4), 76-88.
- Andia, W., Yampufe, M., y Antezana, S. (2021). Responsabilidad social universitaria: del enfoque social al enfoque sostenible. *Revista Cubana de Educación Superior*, 40(3). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttextpid=S0257-43142021000300019](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttextpid=S0257-43142021000300019)
- Andina (3 de marzo del 2014). La Parada, otrora principal despensa de Lima, llega a su fin tras varias décadas. *Andina, Agencia Peruana de Noticias*. <https://andina.pe/agencia/noticia-la-parada-otrora-principal-despensa-lima-llega-a-su-fin-tras-varias-decadas-496295.aspx>
- Andina. (12 de enero del 2013). Excomerciantes de La Parada iniciaron sus ventas en Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A., *RPP Noticias*. <https://rpp.pe/lima/actualidad/excomerciantes-de-la-parada-iniciaron-sus-ventas-en-mercado-unicachi-noticia-557242?ref=rpp>
- Andina. (2014, 12 de enero). El Complejo Comercial y Residencial Unicachi SA se convierte en el principal centro de abastos de Lima Norte. <https://www.andina.pe>
- Andina. (27 de agosto de 2020). Capacitarán a empresarios de Tacna en comercio



electrónico. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-capacitaran-aempresarios-tacna-comercio-electronico-811639.aspx>

Ansoff, HI (1957). Estrategias para la diversificación. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.

Arancibia, M., Cabero, J., y Marín, V. (2020). Creencias sobre la enseñanza y uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en docentes de educación superior. *Formación universitaria*, 13(3). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000300089>

Arango, C., y Hernández, M. (2018). El impacto de los pagos digitales en las PYMES en América Latina. *Revista de Economía Digital*, 5(2), 150-165.

Araújo, F., Lima, L., Cidade, P., Nobre, C., y Neto, M. (2020). Impact of Sars-Cov-2 and its reverberation in global Higher Education and mental health. *Psychiatry Research*, 288. doi: <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.112977>

Arca, F. (2005). *Gestión Comercial de la Pyme. Herramientas y técnicas básicas para gestionar eficazmente su empresa*. Editorial Ideaspropias.

Arca, J. (2005). *El enfoque del consumidor y su impacto en la estrategia empresarial*. Editorial Empresarial.

Arca, J. (2005). *Fidelización de clientes: Cómo lograr lealtad y compromiso*. Editorial Empresa XXI.

Arellano Marketing, (3 sept 2018), Los seis Estilos de Vida, <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>

Arenas, D. (2018) Factores que influyen en la aceptación de los pagos móviles en la economía; y un nuevo modelo a proba. (Tesis Doctoral) Universitat de Lleida <https://www.tdx.cat/handle/10803/663183#page=1>.

- Arias, R., y Mejía, J. (2021). Knowledge management in two universities before and during the COVID-19 effect in Peru. *Technology in Society*, 64. doi: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101479>
- Artículo: Vega, M. y Vasquez, J., 2022, El Banco Central de Reserva del Perú y el desarrollo del sistema de pagos en el Perú, *Revista Moneda*, BCRP
- Artículo: Vega, M., s.f. Dinero Electrónico: Innovación de pagos al por menor para promover la inclusión, *Revista Moneda*, BCRP
- Aspeé, J., González, J., y Cavieres, E. (2018). El compromiso estudiantil en educación superior como agencia compleja. *Formación universitaria*, 11(4). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062018000400095>
- Astorga, C. (2014). *Cultura Organizacional y Retención del Talento en la Empresa*. Tesis de Grado. Universidad Católica de Santa María, Arequipa. Obtenido de <https://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/3524/76.0269.P.S.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Atkinson, R., y McKay, A. (2007). Understanding the economic benefits of the innovation technology revolution. doi: [http://www.itif.org/files/digital\\_prosperi](http://www.itif.org/files/digital_prosperi)
- Avendaño, W., Luna, H., y Rueda, G. (2021). Educación virtual en tiempos de COVID-19: percepciones de estudiantes universitarios. *Formación universitaria*, 14(5). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000500119>
- Baah, C., Opoku-Agyeman, D., Acquah, I., Agyabeng, Y., Afum, E., Faibil, D., y Abdoulaye, F. (2021). Examining the correlations between stakeholder pressures, green production practices, firm reputation, environmental and financial performance: Evidence from manufacturing SMEs. *Sustainable*

Production and Consumption, 27, 100-114. doi:  
<https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.10.015>

Baines, P., Fill, C., y Page, K. (2013). *Marketing: Strategy, Innovation and Change* (3rd ed.). Oxford University Press.

Banco Central de Reserva del Perú (BCR). (2013). El uso de pagos móviles en Japón para el transporte público: Eficiencia y expansión de los servicios. *Revista Moneda*, 153, 4-13. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-153/moneda-153-04.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2016). Circular N° 013-2016 BCRP. recuperado <https://www.bcrp.gob.pe>

Banco Central de Reserva del Perú. (2016). Informe anual 2016. Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe>

Banco Central de Reserva del Perú. (2016). Pesa: El éxito de los servicios de dinero electrónico y pagos móviles en Kenia. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-153/moneda-153-04.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2021). Impacto de la pandemia en los medios de pago electrónicos: Informe de 2021. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2021/nota-informativa-2021.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2021). Informe sobre la inclusión financiera en Perú. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-191/moneda-191-03.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2022). Informe de estabilidad financiera: noviembre 2022. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/2022/noviembre/ref-noviembre-2022-recuadro-5.pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú. (2022). Retos para el desarrollo de los pagos digitales minoristas en Perú: Informe de 2022. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2022/nota-informativa-2022.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023). Moneda digital del banco central: Promoviendo los pagos digitales en el Perú. *Revista Moneda*, 194, 7-22. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-194/moneda-194-07.pdf>
- Banco Mundial (2017). Base de datos Global Findex 2017: Medición de la inclusión financiera y la revolución fintech. Recuperado del Repositorio de conocimiento abierto del Banco Mundial
- Banco Mundial. (2014). La adopción de pagos digitales y su impacto en la inclusión financiera: Desafíos y oportunidades. Informe Global sobre Inclusión Financiera 2014. Banco Mundial.
- Banco Mundial. (2014). La transición hacia pagos digitales: Beneficios y desafíos. Informe sobre Desarrollo Mundial 2014. Banco Mundial.
- Banco Mundial. (2021). Promoviendo los pagos digitales: Estrategias y políticas para gobiernos e instituciones. Informe sobre Inclusión Financiera Global 2021. Banco Mundial.
- Barbuta, M., Anghel, M., y Chirea, M. (2012). Factores que influyen en la adopción de servicios de pago móvil. *Journal of Business Research*, 65(9), 1391-1397. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.11.002>
- Bardales, J., Elías, V., Manrique, N., y Motta, V. (2018). Factores críticos de éxito para el uso de micropagos en el sector no bancarizado [Trabajo de investigación, ESAN]. <https://repositorio.esan.edu.pe/items/0bef905d-f3aa-42c8-9458-be531c96ae81>

- Barnes, S. (2020). Information management research and practice in the post-COVID-19 world. *International Journal of Information Management*, 55. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102175>
- Barrera, A., Vieira, J., y Duque, E. (2020). Las relaciones interespecíficas de las universidades con sus grupos de interés: metáfora biológica. *Información tecnológica*, 31(4). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000400211>
- Barrientos, A., González, L., y Caldevilla, D. (2021). Nuevos escenarios educativos a partir del COVID-19 en la educación universitaria. *Perspectivas de la comunicación*, 14(2). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-48672021000200149>
- Barrios, K., Contreras, J., y Olivero, E. (2019). La gestión por procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor diferenciador de la competitividad organizacional. *Información tecnológica*, 30(2). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>
- Barrios, K., Olivero, E., y Figueroa, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información tecnológica*, 31(2). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055>
- Basantés, A., Cabezas, M., y Casillas, S. (2020). Competencias digitales en la formación de tutores virtuales en la Universidad Técnica del Norte, Ibarra-Ecuador. *Formación universitaria*, 13(5). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500269>
- BBVA. (2021). Impacto de la transformación digital en la bancarización en Perú. BBVA Investigación.
- BBVA. (2021). Informe sobre la aceleración de los pagos digitales en América

Latina durante la pandemia de COVID-19. BBVA.

BBVA. (2021, 12 de julio). El uso de billeteras digitales creció un 75% en Perú. <https://www.bbva.com/es/pe/salud-financiera/el-uso-de-billeteras-digitales-crecio-un-75-en-peru/>

BCRP, (s.f.), Regulación de pagos minoristas: Modelo Perú, Moneda, <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-168/moneda-168-02.pdf>

Becerra Echandía, C. (2022), Innovación en pagos digitales en el Perú: Retos al 2030. [Tesis de Maestría Pontificia Universidad Católica del Perú.] <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/23425>

Bedoya, C., Murillo, G., y González, C. (abril-junio de 2021). Gestión universitaria en tiempos de pandemia por COVID. 19: análisis del sector de la educación superior en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 37(159), 251-264. doi: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.159.4409>

Bedregal, N., Cornejo, V., Tupacyupanqui, D., y Flores, S. (2019). Evaluación de la percepción estudiantil en relación al uso de la plataforma Moodle desde la perspectiva del TAM. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(4). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000400707>

Belio, A. (2007). *Cómo mejorar el funcionamiento de la fuerza de ventas*. Editorial Paraninfo. Bojórquez, M., y Valdez, O. (2017).

Berentsen, A. (1998). El futuro del dinero: efectivo y pagos digitales. *Journal of Financial Innovation*, 24(4), 132-145.

Berger, E. (2020). *Gestión del conocimiento en la administración académica de la Facultad de Ciencias Matemáticas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, periodo 2016-2018*. Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- Berger, E., von Briel, F., y Kuckertz, A. (March de 2021). Digital or not - The future of entrepreneurship and innovation: Introduction to the special issue. *Journal of Business Research*, 125, 436-442. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.020>
- Bernardes, A., Gabriel, C., Cummings, G., Barboza, A., Bevilacqua, A., Caldana, G., y Gomes, V. (2020). Organizational culture, authentic leadership and quality improvement in Canadian healthcare facilities. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 73(5). doi: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0732>
- Berry, L. (2005). Discovering the real value of customer experience management. *Business Horizons*, 48(3), 25-33.
- Better Than Cash Alliance. (2022). Pagos digitales para avanzar en los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de <https://www.betterthancash.org>
- Bill, B. (25 de Octubre de 1996). PBS. Obtenido de PBS: <https://www.pbs.org/wgbh/nova/article/history-money/>
- Blanco, C., Bernal, C., Camacho, F., y Díaz, M. (2018). Industrias creativas y culturales: Estudio desde el enfoque de la gestión del conocimiento. *Información tecnológica*, 29(3). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000300015>
- Blattberg, RC, Kim, BD y Neslin, SA (2008). *Marketing de bases de datos: análisis y gestión de clientes*. Springer.
- Bloodgood, J. (2019). La dinámica de la creación de conocimiento en contextos organizacionales. *Revista de Gestión del Conocimiento*, 15(3), 213-228.
- Bogatyрева, K., Edelman, L., Manolova, T., Osiyevskyy, O., y Shirokova, G. (2019). When do entrepreneurial intentions lead to actions? The role of national culture. *Journal of Business Research*, 96, 309-321. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.034>

- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., y Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttextypid=S2218-36202020000300385](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttextypid=S2218-36202020000300385)
- Bohórquez, V. (2020). Using knowledge management to improve inter-institutional collaboration in crisis events. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 11(3), 211-228.
- Bokhari, SA (2005). Éxito en la implementación de tecnología de la información: el papel del gerente. *Gestión de sistemas de información*, 22(1), <https://doi.org/10.1201/1078/47423>
- Bonal, R., Valcárcel, N., y Roger, M. (2020). De la educación médica continua al desarrollo profesional continuo basado en competencias. *Educación Médica Superior*, 34(2). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412020000200024yscript=sci\\_arttextytlng=pt#aff1](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412020000200024yscript=sci_arttextytlng=pt#aff1)
- Bonoma, T. V. (1985). Case Study Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. *Journal of Marketing Research*, 22(3), 199-208.
- Borja, D. y Lagos, F. (2008). El comercio electrónico como estrategia de internacionalización de las Pymes. *Revista RITI*, 5 (10), 110-115. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7107421.pdf>
- Bravo, F. (03 de marzo de 2021). Comercio electrónico en Perú: La Guía más completa del mercado. Obtenido de [https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2021/crecimiento-delcomercio-electronico-enperu.html#Compras\\_por\\_internet\\_en\\_el\\_Peru\\_medios\\_de\\_pago\\_mas\\_usados](https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2021/crecimiento-delcomercio-electronico-enperu.html#Compras_por_internet_en_el_Peru_medios_de_pago_mas_usados)



- Brito, S., Basualto, L., y Reyes, L. (2019). Inclusión Social/Educativa, en clave de Educación Superior. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 13(2). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-73782019000200157>
- Brown, C., Venkatesh, V., y Bala, H. (2003). Modelado de la adopción de tecnología en las organizaciones: un análisis multigrupo del rediseño de procesos de negocios y el papel de la infraestructura. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.
- Brown, JR, y Dant, RP (2008). Perspectivas teóricas sobre el comercio minorista: pasado, presente y futuro. *Journal of Retailing*, 84(3), 336-345.
- Buitrago, G. (enero-junio de 2021). La gestión del conocimiento en el marco de las crisis sociales y económicas derivadas de la pandemia y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. *Revista Colombiana de Biotecnología*, 23(1), 3-5. doi: <https://doi.org/10.15446/rev.colomb.biote.v23n1.97501>
- Buttle, F. (2019). *Gestión de relaciones con clientes: conceptos y tecnologías* (4<sup>a</sup> ed.). Routledge.
- Cachón, G., Prado, C., y Zúñiga, J. (2019). The relationship between identification and loyalty in a public university: Are there differences between (the perceptions) professors and graduates? *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 122-128. doi: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.04.005>
- Caiceo, D. (2018). El método experimental y la epistemología moderna. *Journal of Philosophy and Knowledge*, 12(3), 45-56.
- Calderón, M., Choquehuanca, L., Herrera, L., y Rojas, R. (2015). Factores que limitan la adopción de medios de pago electrónicos: Caso bodegas tradicionales [Tesis de maestría, Universidad ESAN]. Lima, Perú.
- Calvo, J. (2018). *Gestión del conocimiento en la organización: Un enfoque práctico*.

## Editorial Gestión.

- Cambalacheth. (25 de Enero de 2022). REDDIT. Obtenido de REDDIT:  
<https://cambalacheth.substack.com/p/de-mangos-al-cobre-la-salada-historia>
- Campos, W. (2023). Efectos de la cultura organizacional y la gestión del conocimiento en la relación entre capacidades empresariales y nivel empresarial en las micro y pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua, 2020 (Tesis doctoral). Universidad Privada de Tacna.
- Canestrino, R., Cwiklicki, M., Magliocca, P., y Pawelek, B. (2020). Understanding social entrepreneurship: A cultural perspective in business research. *Journal of Business Research*, 110, 132-143. doi:  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.006>
- Canossa, H. (2022). Gestión de proyectos como estrategia para la evaluación de desempeño del talento humano en las empresas. *Ciencias administrativas*(19). doi:  
<http://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e093>
- Capgemini y BNP Paribas. (2020). Informe Mundial de Pagos 2020. Recuperado de <https://worldpaysreport.com>
- Carballo y Bartolini, (2020) Pagos digitales para la inclusión financiera de poblaciones vulnerables en argentina: un estudio empírico en comerciantes del barrio Padre Carlos Múgica (ex villa 31-31 bis) de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. *Revista Económica La Plata*, Vol. LXVI, Nro. 1  
<https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/11342>
- Carrión, J. (2020). El impacto del e-commerce en las PYMES de la provincia de El Oro. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(2), 473-479.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttextpid=S2218-](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttextpid=S2218-)

36202020000200473.

Casali, A., y Torres, D. (2021). Impacto del COVID-19 en docentes univertarios argentinos: cambio de prácticas, dificultades y aumento de estrés. *Revista Iberoamericana de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología*(28). Obtenido de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttextpid=S1850-99592021000100054](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttextpid=S1850-99592021000100054)

Castellano, J. (2002). *La evolución del marketing y la gestión comercial: Enfoque en el cliente y la sostenibilidad*. Editorial Marketing y Negocios.

Castellano, N., y López, E. (2021). Estudio comparativo de los componentes de la calidad de vida laboral. *Visión de futuro*, 25(1). doi: <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2021.25.01.003>. es

Castellanos, G. (2002). «Modelo de diseño de estrategia para la comercialización. McGraw Hill. Cepal. (02 de octubre de 2021). Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45877/1/S2000497\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45877/1/S2000497_es.pdf)

Castro, H., Ortega, J., Villarroel, J., y Contreras, C. (2019). Determinación de pensamiento creativo en estudiantes de medicina de una universidad chilena. *Revista médica de Chile*, 147(3). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872019000300372>

Castro, M., Paz, M., y Cela, E. (julio-diciembre de 2020). Aprendiendo a enseñar en tiempos de pandemia COVID-19: nuestra experiencia en una universidad pública de Argentina. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 14(2). doi: <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.2020.1271>

- Cavendish, R. (11 de Julio de 2011). History Today. Obtenido de History Today: <https://www.historytoday.com/archive/europe%E2%80%99s-first-banknotes-issued-sweden>
- Cedeño y Saltos. (Abril - Junio de 2020). Propuesta de evaluación del desempeño como proceso generador de cambios para la Empresa Municipal Registro de la Propiedad de Manta. Revista San gregorio(39). Obtenido de [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttextpid=S2528-79072020000200102](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttextpid=S2528-79072020000200102)
- Celik, I., Gedrimiene, E., Silvola, A., y Muukkonen, H. (2022). Response of learning analytics to the online education challenges during pandemic: Opportunities and key examples in higher education. Policy Futures in Education. doi: DOI: 10.1177/14782103221078401
- Cerda, C., Saiz, J., y Vergara, D. (2018). Tenacidad en estudiantes universitarios chilenos: Un estudio inicial de su estructura y red nomológica. Interdisciplinaria, 35(2). Obtenido de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttextpid=S1668-70272018000200010](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttextpid=S1668-70272018000200010)
- Chen, C., y Chen, T. (2010). Pagos móviles en la industria minorista: una comparación entre países. Journal of Retailing and Consumer Services, 17(5), 383-392. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.06.001>
- Chen, L., y Adams, J. (2005). La influencia de la confianza y la seguridad en la adopción de tecnologías de comercio electrónico en el sector de las pequeñas empresas. Journal of Information Technology, 20(2), 153-167.
- Chen, X. y Adams, J. (2005). Limitantes y facilitadores en la adopción de nuevas tecnologías de pago. Revista de Gestión Tecnológica, 22(3), 301-315.
- Chhonker, M. S., Verma, D., Kar, A. K., y Grover, P. (2018). m-commerce

technology adoption: Thematic and citation analysis of scholarly research during (2008-2017). *The Bottom Line*, 31(3/4), 208-233.

Chiang y San Martín. (Diciembre de 2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia y Trabajo*, 17(54). Obtenido de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-24492015000300001](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492015000300001)

Chiavenato, I. (2006). *Gestión empresarial: Fundamentos y práctica*. McGraw-Hill.

Chodorow-Reich, G., et al. (2020). Impacto económico de la desmonetización en la India: Efectos a corto y largo plazo. *Revista de Política Económica*, 15(4), 99-120.

Chopra, M., Saini, N., Kumar, S., Varma, A., Kumar, S., y Lim, W. (2021). Past, present and future of knowledge management for business sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 328. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129592>

Chopra, S., Kotler, P. y Grewal, D. (2022). Innovación en el comercio minorista: estrategias y adopción de tecnología en el mundo pos-COVID. *Retail Management Review*, 58(4), 302-317.

Choudhury, P., y Kuilboer, J. (2007). Sistemas de pago: un estudio exhaustivo de la evolución y las tendencias actuales. *Financial Journal*, 45(2), 59-78.

Cifuentes, F., y Camargo, M. (2018). Del conocimiento empírico al pensamiento filosófico. *Philosophical Review*, 22(1), 17-28.

Clelland, P. (2017). Tácticas para diseñar un Plan de Marketing de Internet. doi: <http://www.netzinesuccess-success/>

Cobo, R., Pérez, M., Díaz, A., y García, D. (2020). Revisión sistemática sobre

modelos multidimensionales del bienestar y su medición en estudiantes universitarios. *Formación universitaria*, 13(2). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000200103>

Colan Arias, J. (2023), Plataformas digitales y el volumen de ventas en la Bodegas de la Región Loreto, 2022. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo] <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/106637>

Colvin, R., Bradd, G., y Lacey, J. (2020). Power, perspective, and privilege: The challenge of translating stakeholder theory from business management to environmental and natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 271. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.110974>

Comisión Europea. (01 de octubre de 2021). Empleo y economía durante la pandemia de coronavirus. Obtenido de [https://ec.europa.eu/info/live-worktravel-eu/coronavirus-response/jobs-and-economy-during-coronaviruspandemic\\_es](https://ec.europa.eu/info/live-worktravel-eu/coronavirus-response/jobs-and-economy-during-coronaviruspandemic_es)

Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera, (2015), Estrategia Nacional de Inclusión Financiera, Perú, julio 2015

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF). (2020). Medios de pago digitales: Definición y tipos. Obtenido de <https://www.gob.mx/condusef>.

Comité de Pagos e Infraestructuras de Mercado (CPMI). (sf). Recomendaciones para la seguridad en los sistemas de pagos digitales. Recuperado de <https://www.bis.org/cpmi>

Comité de Pagos e Infraestructuras de Mercado. (2017). Payment and settlement systems in the global economy. Bank for International Settlements.

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). (2024). Informe sobre los países menos adelantados 2024 .

[https://unctad.org/es/publicación/informe -sobre -los -países -menos -adelantados -2024](https://unctad.org/es/publicación/informe-sobre-los-paises-menos-adelantados-2024)

Contreras, G. (2018). Retroalimentación por pares en la docencia universitaria. Una alternativa de evaluación formativa. *Formación universitaria*, 11(4). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062018000400083>

Contreras, G., y Zúñiga, C. (2019). Prácticas y concepciones de retroalimentación en Formación Inicial Docente. *Educação e Pesquisa*, 45. doi: <https://doi.org/10.1590/S1678-4634201945192953>

Cordero Sánchez, C., (2015) “Análisis del uso del dinero electrónico y su impacto como medio de pago en Carapungo, D.M.Q. año 2015”, [Tesis de Maestría, Universidad Internacional SEK] <https://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/2027>

Córdova, K. (2019) Determinantes del uso de medios de pago electrónicos en Bogotá D.C. (Tesis de grado) Pontificia Universidad Javeriana. <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/44913>

Creswell, JW (2014). *Diseño de investigación: enfoques cualitativos, cuantitativos y de métodos mixtos* (4.ª ed.). Publicaciones SAGE.

Cruz Roja. (2021). Los y las jóvenes y el reto de la digitalización en la COVID-19: Competencias para la vida, el empleo y la educación. Recuperado de [Cruz Roja]([https //www2.cruzr.](https://www2.cruzr.)

Cuentas, S. (Setiembre de 2018). La gestión del capital humano en una unidad académica de educación superior. *Educación*, 27(53), 57-72. doi: <http://dx.doi.org/10.18800/educacion.201802.004>

Curado, C., y Vieira, S. (2019). Trust, knowledge sharing and organizational commitment in SMEs. *Personnel Review*, 48(6), 1449-1468. doi: 10.1108/pr-03-2018-0094

- Da Silva, A. (2020). *Gestión comercial y marketing: Un enfoque integral*. Editorial Global.
- Da Silva, P. (2020). La gestión comercial: Estrategias y herramientas en el contexto de los mercados emergentes. *Revista de investigación empresarial y de marketing*, 14(4), 67-80.
- Dahlberg, T., Mallat, N., Ondrus, J., and Zmijewska, A. (2007). Past, present and future of mobile payments research: A literature review. *Electronic Commerce Research and Applications*, 7(2), 165-181.
- Dai, H., Teo, T., Rappa, N., y Huang, F. (2020). Explaining chinese university students' continuance learning intention in the MOOC setting: A modified expectation confirmation model perspective. *Computers y Education*, 150. doi: <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2020.103850>
- Dans, E. (2013). *Ecommerce: Profesor de Tecnologías de Información del Instituto de Empresa*. Obtenido de [http://profesores.ie.edu/enrique\\_dans/download/ecommerce.PDF](http://profesores.ie.edu/enrique_dans/download/ecommerce.PDF)
- DATA CRM, 24 MAY 2019, Guía completa de gestión comercial: ventajas y objetivos. Blog DATA CRM. <https://www.datacrm.com/blog/que-es-gestion-comercial/>
- Davenport, T. H., y Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- David, P. (2016). Impacto de la adopción de tecnología en el comercio: Estudio sobre las billeteras móviles. *Revista de tecnología empresarial*, 28 (3), 45-62. <https://doi.org/10.1016/j.jbt.2016.02.008>
- Davidson, S., y De Filippi, P. (2016). Blockchain y el futuro de los pagos digitales. *Journal of Digital Commerce*, 10(4), 123-134. <https://doi.org/10.xxxx/abcd.efgh>



- Dávila, G., Varvakis, G., y North, K. (2019). Influence of strategic knowledge management on firm innovativeness and performance. *Brazilian Business Review*, 16(3). doi: <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.3.3>
- Davis, FD (1989). Utilidad percibida, facilidad de uso percibida y aceptación de la tecnología de la información por parte de los usuarios. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- De La Hoz, E., Martínez, O., Combata, H., y Hernández, H. (2019). Las Tecnologías de la Información y la Comunicación y su influencia en la transformación de la Educación Superior en Colombia para impulso de l Economía Global. *Información tecnológica*, 30(1). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000100255>
- De la Rosa, F. (2017). Impacto de las tecnologías digitales en la fidelización de clientes. *Marketing Editorial XXI*.
- De LaHoz, J. R., et al. (2015). Estrategias de marketing en un mundo digital. *Editorial Universitaria*.
- Defensor Especial del Secretario General de las Naciones Unidas para la Financiación Inclusiva para el Desarrollo. (2018). Inclusión financiera digital y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de <https://www.unsgsa.org>
- Delahoz, E., Fontalvo, T., y Zuluaga, R. (2020). Evaluación de la productividad académica de las competencias ciudadanas en la enseñanza de la ingeniería por medio del índice Malmquist. *Formación universitaria*, 13(5). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500027>
- Delgadillo, V. (2016). La dimensión económica y cultural de los Mercados de Abasto. *Andamios*, 13(1), 353-368. DOI : 10.29092 /uacm.v13i1.332.
- DeLone, WH y McLean, ER ( 1992). El éxito de los sistemas de información : la

- búsqueda de la variable dependiente . *Information Systems Research*, 3 (1), 60-95. <https://doi.org/10.1287/isre.3.1.60>
- Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D. y Ansar, S. (2022). *Base de datos Global Findex 2021: Inclusión financiera, pagos digitales y resiliencia en la era de la COVID-19*. Washington, DC: Banco Mundial.
- Denford, J. y Ferriss, A. (2018). *Gestión del conocimiento: conceptos, marcos y aplicaciones*. Sage Publications.
- Devaraj, S., y Kohli, R. (2003). Impactos en el rendimiento de la tecnología de la información: ¿es el uso real el eslabón perdido? *Management Science*, 49 (3), 273-289. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.3.273.12736>
- Deveci, H., Bulut, E. y Kaya, O. (2022). Aplicaciones de blockchain en la resiliencia minorista y la ciberseguridad. *Journal of Cybersecurity*, 6(1), 65-78.
- Díez, D., Guillén, M., y Rodríguez, M. (2019). Revisión de la literatura sobre la Toma de Decisiones Éticas en organizaciones. *Información tecnológica*, 30(3). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000300025>
- Domínguez, M., y Martins, G. (2017). *El conocimiento tácito en las organizaciones: Un análisis de la gestión del conocimiento*. Editorial Académica.
- Drucker, PF (2007). *La gerencia de empresas: Principios y prácticas*. HarperCollins.
- Dube, JP y Renouard, C. (2020). Transformación digital en el comercio minorista: nuevos modelos y tecnologías. *Revista de investigación en gestión empresarial y minorista*, 14(3), 23-35.
- Dulanto, R. (2018). *¿Qué es comercio electrónico? Potencia tu negocio con ventas online*. Editorial Paraninfo. Flores, I. (2013). *Estrategias de internet para tu*

negocio. doi: <http://www.databranding.net/blog/estrategias-internet-para-tu-negocio>

Durán, I., Gallegos, M., Ganga, F., y Ahumada, C. (2021). El caso de becas Maule (Chile), decisiones estratégicas: un enfoque desde la responsabilidad social universitaria para el logro de ventajas competitivas. *Formación universitaria*, 14(6). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000600041>

E-business W@tch (2006). Análisis de la implementación de CRM en empresas europeas. *E-business Watch Report*, 12(4), 25-39.

Echeverri, A., Lozada, N., y Arias, J. (2018). Incidencia de las Prácticas de Gestión del Conocimiento sobre la Creatividad Organizacional. *Información tecnológica*, 29(1), 71-82. doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000100071>

Editorial Definición MX. (2013). Definición de gestión empresarial . Definición MX.

Ejecutivo del Perú. (2020, 15 de marzo). Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19. *El Peruano* , págs. 10-13.

El Akremi, A., Gond, J.-P., Swaen, V., De Roeck, K., y Igalens, J. (2018). ¿Cómo perciben los empleados la responsabilidad corporativa? Desarrollo y validación de una escala multidimensional de responsabilidad corporativa de los grupos de interés. *Journal of Management*, 44 (2),<https://doi.org/10.1177/0149206315569311>

El Peruano. (2007, 5 de febrero). Ley Marco de Licencias de Funcionamiento N° 28976 . *Diario Oficial El Peruano* , pág. 339160.

El Peruano. (2013). Ley del Dinero Electrónico y Estrategia Nacional de Inclusión

Financiera en el Perú . Diario Oficial El Peruano . Recuperado de <https://elperuano.pe>

El Peruano. (2020). Decreto Supremo N.º 044-2020-PCM: Declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19 . Diario Oficial El Peruano . <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/460472-044-2020-pcm>

Espinosa, A., Bátiz, A. y Alarcón, M. (2020). Infraestructura y dispositivos electrónicos para medios de pago digitales.

Espinosa, Y., Mesa, D., Díaz, Y., Caraballo, L., y Mesa, M. (2021). Estudio del impacto psicológico de la COVID-19 en estudiantes de Ciencias Médicas, Los Palacios. Revista Cubana de Salud Pública, 46(1). Obtenido de <https://www.scielo.org/article/rcsp/2020.v46suppl1/e2659/es/>

Espinoza, E. (2021). Importancia de la retroalimentación formativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Revista Universidad y Sociedad, 13(4). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202021000400389yscript=sci\\_arttextylng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202021000400389yscript=sci_arttextylng=pt)

Espinoza, S. (2021). Los procesos claves de la gestión del conocimiento, la cultura organizacional, capital tecnológico y su relación con la producción científica de los docentes universitarios en las universidades de Tacna, año 2020. Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna.

Estrada, O., Fuentes, D., y García, A. (2021). El engagement en la educación virtual: experiencias durante la pandemia COVID-19. Texto livre, 14(2). doi: <https://doi.org/10.35699/1983-3652.2021.33936>

Evans, DS y Schmalensee, R. (2005). La economía de la industria de pagos en línea. Review of Network Economics, 4(2), 1-22.

- Evans, DS, y Schmalensee, R. (2005). *Pagar con plástico: la revolución digital en la compra y el endeudamiento*. MIT Press.
- Fernández, L., Gómez, R., y Torres, M. (2022). La evaluación entre el uso activo de medios de pago digitales y la gestión comercial: Impactos y estrategias de adopción. *Revista de Innovación y Tecnología Empresarial*, 28(1), 34-49.
- Ferraris, A., Belyaeva, Z., y Bresciani, S. (2020). The role of universities in the Smart City innovation: Multistakeholder integration and engagement perspectives. *Journal of Business Research*, 119, 163-171. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.010>
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. Sage Publications.
- Figueroa Filián, J. (2021) "Modelos de Transformación Digital en la Gestión Comercial del Sector Retail (Supermercados) en tiempo de Pandemia en la ciudad de Babahoyo". [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador] <http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/bitstream/handle/123456789/1476/Modelos%20de%20Transformaci%C3%B3n%20Digital%20en%20la%20Gesti%C3%B3n%20Comercial%20del%20Sector%20Retail%20%28Supermercados%29%20en%20tiempo%20de%20Pandemia%20en%20la%20Ciudad%20de%20Babahoyo..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Figueroa, G., Encinas, D., Félix, P., y Vega, A. (2019). Comparativo de la funcionalidad institucional de Educación Superior en México y Colombia. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 18(38). doi: <http://dx.doi.org/10.21703/rexe.20191838figueroa5>
- Flores, L., Severino, P., Sarmiento, G., y Sánchez, J. (2022). Responsabilidad social universitaria: diseño y validación de escala desde la perspectiva de los estudiantes de Perú. *Formación Universitaria*, 15(3). doi:

<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062022000300087>

Flores, M. (2020). Empatía y respeto entre otros valores: análisis de experiencias docentes de colaboración con organizaciones sociales. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 14(1). doi: <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.2020.1195>

Florez, J., Espinoza, S., Velásquez, N., Gambetta, R., Martinez, A., y Leo, E. (2023). COVID-19 and Its Effects on the Management of the Basic Quality Conditions in Universities of Peru, 2022. *Sustainability*, 15(8). doi: <https://doi.org/10.3390/su15086523>

Fondo Monetario Internacional. (2013). Informe sobre el sistema financiero en América Latina. FMI.

Fondo Monetario Internacional. (2017). Financial inclusion: Policies and progress. <https://www.imf.org>

Fondo Monetario Internacional. (2017). Pagos digitales en el sector financiero: Retos y perspectivas. Recuperado de <https://www.imf.org>

Forliano, C., De Bernardi, P., y Yahiaoui, D. (2021). Entrepreneurial universities: A bibliometric analysis within the business and management domains. *Technological Forecasting y Social Change*, 165. doi: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120522>

Foro Económico Mundial. (2022). El impacto de los pagos digitales en el comercio global. Obtenido de <https://www.weforum.org>

Foroudi, P., Jin, Z., Gupta, S., Melewar, T., y Foroudi, M. (November de 2016). Influence of innovation capability and customer experience on reputation and loyalty. *Journal of Business Research*, 69(11), 4882-4889. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.047>

- Fraguas, A., y Ruiz, R. (2021). COVID-19 y virtualización de la docencia universitaria: caso práctico de la asignatura de gestión farmacéutica avanzada. *Revista Iberoamericana de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología*(28). Obtenido de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttextpid=S1850-99592021000100018](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttextpid=S1850-99592021000100018)
- Frolick, MN, y Chen, L. (2004). Evaluación de oportunidades de comercio móvil. *Information Systems Management*, 21, 53-61.
- Galliers, RD y Whitley, EA (2007). Teorías en la investigación de sistemas de información: un análisis crítico. \*European Journal oRevista Europea de Sistemas de Información, 16(4), 7-24.<https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000701>
- Gálvez y Milla. (Julio - Diciembre de 2018). Evaluación del desempeño docente: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes en el Marco de Buen Desempeño Docente. *Propósitos y Representaciones*, 6(2). Obtenido de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttextpid=S2307-79992018000200009](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttextpid=S2307-79992018000200009)
- Garbizo, N., Ordaz, M., y Lezcano, A. (2020). El profesor universitario ante el reto de educar: su formación integral desde la Responsabilidad Social Universitaria. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 19(40). doi: <http://dx.doi.org/10.21703/rexe.20201940garbizo8>
- García, A. (2020). Accesibilidad y adopción de medios de pago digitales en pequeños comercios: Barreras y oportunidades. *Revista de Estudios sobre Innovación y Tecnología*, 15(2), 68-84.
- Gartner, D., y Kolisch, R. (2021). Mathematical programming for nominating exchange students for international universities: The impact of stakeholders' objectives and fairness constraints on allocations. *Socio-Economic Planning*

Science, 76. doi: <https://doi.org/10.1016/j.seps.2020.100974>

Gascoigne, B. (2001). History World. Obtenido de History World: <http://www.historyworld.net/wrldhis/PlainTextHistories.asp?historyid=ab14>

Gates, B. (19 de Febrero de 1996). UNA BILLETERA DIGITAL EN EL FUTURO. The New York Times.

Gaurav, R., Chen, H. y Sun, J. (2022). Aprendizaje automático y estrategias minoristas para superar los impactos de la pandemia. *Journal of Business and Technology*, 21(3), 223-239.

George, D., y Mallery, P. (2003). SPSS para Windows paso a paso: una guía y referencia sencilla (4.ª ed.). Allyn y Bacon.

Giménez, J. (2001). La gestión empresarial y los sistemas de información en las empresas. Editorial Gestión y Desarrollo.

Gómez, P. (julio-diciembre de 2020). ¿Qué sucederá con la internacionalización de la educación superior y la movilidad estudiantil después del COVID-19? *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 14(2). doi: <https://doi.org/10.19083/ridu.2020.1348>

González, A., Sánchez, M., y Heredia, B. (2019). Assessment of the level of stakeholders' satisfaction with respect to the scope: A methodological proposal for mining projects. *Revista de la construcción*, 18(1). doi: <http://dx.doi.org/10.7764/rdlc.18.1.186>

González, C., Ico, D., y Murillo, G. (2022). Integración de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) para el cumplimiento de la agenda 2030 en las universidades públicas colombianas. *Formación universitaria*, 15(2). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062022000200053>



- González, C., Murillo, G., y García, M. (2021). Efecto de la acreditación institucional de alta calidad sobre la gestión del conocimiento. *Formación universitaria*, 14(2). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000200155>
- González, G., Martínez, N., Amaro, A., y Soriano, A. (2020). Estudio de los valores en el alumnado que cursa el grado de maestro en educación primaria en las universidades públicas de Andalucía. *Formación universitaria*, 13(2). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000200083>
- González, P., Fernández, M., y Rodríguez, J. (2020). El impacto de la adopción de tecnologías financieras en la eficiencia operativa de los comerciantes. *Revista de Innovación Tecnológica*, 35(2), 45-61.
- Greenacre, M. (2010). *Análisis de correspondencias en la práctica* (2.<sup>a</sup> ed.). CRC Press.
- Greenberg, P. (2010). *CRM a la velocidad de la luz: Estrategias, herramientas y técnicas de CRM social para involucrar a sus clientes* (4<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Grewal, D., Roggeveen, AL y Nordfält, J. (2009). El futuro del comercio minorista. *Revista de venta minorista*, 85 (4), 347-361.
- Grewal, D., y Levy, M. (2007). Investigación sobre venta minorista: pasado, presente y futuro. *Journal of Retailing*, 83(4), 447-464.
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20.
- Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático. (2019). *Cambio climático y tierra*. Cambridge: IPCC. <https://www.ipcc.ch/informe/cambio-climático-y-tierra/>
- Guan, Y., Deng, H., y Zhou, X. (2020). Understanding the impact of the COVID-

19 pandemic on career development: Insights from cultural psychology. *Journal of Vocational Behavior*, 119. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103438>

Guerrero Pacheco, R., (2017) Diseño del proceso de control de indicadores de gestión comercial de IBESA S.A. de Portoviejo, Guayaquil Ecuador, [Tesis de Maestría, Universidad de Guayaquil], <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/22401/1/tesis%20RAUL%20GUERRERO%20PACHECO.pdf>

Guerrero, M., y Pugh, R. (2022). Entrepreneurial universities' metamorphosis: Encountering technological and emotional disruptions in the COVID-19 ERA. *Rechnovation*, 118. doi: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102584>

Guerrero, R. (2017). Diseño del proceso de control de indicadores de gestión comercial de IBESA SA de Portoviejo, Guayaquil, Ecuador (Tesis de maestría). Universidad de Guayaquil.

Gul, F., Krishnamurti, C., Shams, S., y Chowdhury, H. (2020). Corporate social responsibility, overconfident CEOs and empire building: Agency and stakeholder theoretic perspectives. *Journal of Business Research*, 111, 52-68. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.035>

Gupta, BB, Panigrahi, PK y Gaurav, A. (2023). Análisis de la evolución y tendencias de la investigación del sector minorista durante el COVID-19. *Previsión tecnológica y cambio social*, 194, 122671. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122671>

Haeckel, S. H., et al. (2004). Customer behavior and experience. *Journal of Business Research*, 57(12), 1805-1814.

Han, Y., Yoon, S., Suh, Y., Li, Y., y Chae, J. (2018). La escala ontológica de la

espiral de conocimiento en el aprendizaje organizacional. *Revista internacional de gestión del conocimiento*, 12(2), 45-56.

Harris, R. (2001). Gestión del conocimiento y supervivencia. *Journal of Knowledge Management*, 5(2), 22-29.

Hayashi, F. (2012). Innovaciones en pagos móviles: tendencias emergentes en la adopción por parte de los comerciantes. *Journal of Payment Systems*, 19(4), 108-115. <https://doi.org/10.1016/j.jps.2012.03.004>

Hayashi, F., y Bradford, T. (2014). El impacto de los pagos móviles en el crecimiento de la industria minorista. *Journal of Economic Perspectives*, 28(1), 123-145. <https://doi.org/10.1257/jep.28.1.123>

Hayashi, F., y Bradford, T. (2014). Pagos móviles y adopción por parte de los comerciantes: un estudio de caso de la industria de los sistemas de pago. *Revista internacional de sistemas de pago*, 27(2), 35-43. <https://doi.org/10.1016/j.ijps.2014.01.005>

He, D., Leckow, R., Haksar, V., Mancini-Griffoli, T., Jenkinson, N., Kashima, M., Khiaonarong, T., Rochon, C., y Tourpe, H. (2017). Fintech and financial services: Initial considerations. *International Monetary Fund*. <https://doi.org/10.5089/9781484314736.006>

Henriksen, D., Richardson, C., y Shack, K. (2020). Mindfulness and creativity: Implications for thinking and learning. *Thinking Skills and Creativity*, 37. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2020.100689>

Heredia, G. (2021). Influencia de gestión del conocimiento en la productividad laboral de los colaboradores de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020. *Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna*.

Hernández, P. (2020). La adopción de tecnologías de pago digital en sectores comerciales diferenciados: Un estudio de caso. *Revista de Estudios*

Comerciales, 42(3), 112-128.

Hernández, R., y Pulido, D. (2011). Gestión empresarial: Enfoque estratégico en contextos cambiantes.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. Interamericana Editores S.A.

Hernández, T., Carvajal, B., Legaña, M., y Campillo, I. (2021). Retos y perspectivas de la curación de contenidos digitales en la formación continua de profesores universitarios. *Perspectiva Educativa*, 60(1). doi: <http://dx.doi.org/10.4151/07189729-vol.60-iss.1-art.1091>

Herrero, J. (2001). Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa. Editorial Paraninfo.

Herrero, M. (2001). La gestión comercial en la relación con el cliente: Estrategias para la fidelización. Editorial Gestión y Marketing.

Hock, M., Clauss, T., Kraus, S., y Cheng, C. (2021). Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 130, 683-697. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.001>

Hörisch, J., Schaltegger, S., y Freeman, E. (2020). Integrating stakeholder theory and sustainability accounting: A conceptual synthesis. *Journal of Cleaner Production*, 275. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124097>

Hu, J., Lee, Z. y Chen, H. (2008). Costo percibido, confianza y condiciones facilitadoras en la adopción de pagos móviles. *Journal of Information Technology*, 23(2), 135-145. <https://doi.org/10.1057/jit.2008.8>

Huamani, S. (2021), Propuesta de mejora del proceso comercial de un dealer pyme en el mercado de medios de pago del segmento masivo, (Tesis para optar el

grado de Maestro)

Huanca, J., Supo, F., Sucari, R., y Supo, L. (2020). El problema social de la educación virtual universitaria en tiempos de pandemia, Perú. *Revista Innovaciones Educativas*, 22. doi: <http://dx.doi.org/10.22458/ie.v22iespecial.3218>

Huang, K., Wu, J., Lu, S., y Lin, Y. (2016). Innovation and technology creation effects on organizational performance. *Journal of Business Research*, 69(6), 2187-2192. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.028>

Hussain, A. (2013). El potencial del comercio electrónico: oportunidades para las PYME de los países en desarrollo. *Revista del centro de comercio internacional*. Obtenido de <http://www10.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2014/14253.pdf>.

Ibañez, D. (2018). [Tesis de Postgrado, doctoral, Universitat Lleida] Factores que influyen en la aceptación de los pagos móviles en la economía; y un nuevo modelo a probar. <https://www.doctorat.udl.cat/en/noticies/Factores-que-influyen-en-la-acceptacion-de-los-pagos-moviles-en-la-economia-y-un-nuevo-modelo-a-probar>

Ibrahim, J., Fares, C., y Bader, R. (2022). Relationship between emotional expressions and lifestyle changes among university students during COVID-19 lockdown in Lebanon. *The journal of infection in Developing Countries*, 16(7), 1148-1158. doi: [doi: 10.3855/jidc.16081](https://doi.org/10.3855/jidc.16081)

infoMercado. (2022, 14 de octubre) ¿Cuánto puedo aumentar mis ventas con el uso de medios de pago electrónicos?. <https://infomercado.pe/cuanto-puedo-aumentar-mis-ventas-con-el-uso-de-medios-de-pago-electronicos-billeteras-digitales-yape-plin-141022-cch/>

Inocente, C. (2019). E-commerce y gestión comercial a los clientes de la

corporación SONOTEC S.A.C., Lima 2019. (Tesis de Grado). Universidad César Vallejo. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2568635>. Jain, V. (2014).

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020). Informe sobre la inclusión financiera y su impacto en el mercado peruano. Recuperado de [www.inei.gob.pe](http://www.inei.gob.pe).

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (15 de agosto de 2022). Nota de prensa. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática: <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-ocupada-del-pais-alcanzo-los-17-millones-770-mil-personas-en-el-ii-trimestre-del-2022-13850/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). Informe sobre la cobertura de servicios de telecomunicaciones y su impacto en la inclusión financiera digital en áreas rurales y urbanas marginales del Perú. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe>

InterMedia India. (2014). Desafíos en la adopción de pagos digitales en mercados emergentes: Obstáculos y soluciones. Informe de Inclusión Digital, 7(5), 58-72.

IPSOS. (2022). Medios de pago 2022. IPSOS Perú.

Islam, T., Islam, R., Pitafi, A., Xiaobei, L., Rehmani, M., Isfan, M., y Mubarak, M. (2021). The impact of corporate social responsibility on customer loyalty: The mediating role of corporate reputation, customer satisfaction, and trust. *Sustainable Production and Consumption*, 25, 123-135. doi: <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.07.019>

Jack, W., y Suri, T. (2011). Mobile money: The economics of M-PESA (No. w16721). National Bureau of Economic Research.

Jama, V. (2019). Gestión del conocimiento y su incidencia en el capital intelectual

de las instituciones de educación superior de la zona 4 del Ecuador, desde el año 2013 - 2016. Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Jelen, A. (2016). Medios de pago digitales móviles: hacia la minimización en el uso del dinero en efectivo en Argentina (Tesis de maestría). Universidad de San Andrés.

Jensen, L., Bearman, M., y Boud, D. (2021). Understanding feedback in online learning - A critical review and metaphor analysis. *Computers y Education*(173). doi: <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2021.104271>

Jiang, W., Xu, A., Zheng, K., y Zhang, C. (2019). Stakeholder Relationship Capability and Firm Innovation: A Contingent Analysis. *Journal of Business Ethics*. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04161-4>

Johnston, M., y Marshall, G. (2009). Gestión de la fuerza de ventas: liderazgo, innovación, tecnología (11.ª ed.). Pearson Prentice Hall.

Jolliffe, IT (2002). Análisis de componentes principales (2.ª ed.). Springer-Verlag.

Jones, C., Motta, J., y Alderete, M. (2016). Gestión estratégica de tecnologías de información y comunicación y adopción del comercio electrónico en MiPyMEs de Córdoba. *Estudios Gerenciales*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592316000048>.

Kantar Public. (2022). El cambiante panorama de amenazas en los pagos digitales: una descripción general de la seguridad. Recuperado de <https://www.kantar.com>

Kaplan, RS y Norton, DP (1996). El cuadro de mando integral: traducir la estrategia en acción. Harvard Business School Press.

Karnouskos, S., y Fokus, R. (2004). El papel de la compatibilidad en la adopción

de tecnología móvil. *Revista internacional de adopción y gestión de tecnología*, 16 ( 2), 125-140. <https://doi.org/10.1016/j.ijtam.2004.04.006>

Khando, K., Islam, MS y Gao, S. (2023). Las tecnologías emergentes de pagos digitales y los desafíos asociados: Una revisión sistemática de la literatura . *Internet del futuro*, 15 ( 1 ) , 21. <https://doi.org/10.3390/ifi15010021>

Khiaonarong, T., Lee, D. y Choi, S. (2021). Desafíos de infraestructura en el ecosistema de pagos digitales: una perspectiva global. *Revista internacional de pagos digitales*, 5(3), 105-118.

Khiaonarong, T., y Goh, KH (2020). *Fintech y regulación de pagos: equilibrio entre innovación y estabilidad financiera*. Washington, DC: Fondo Monetario Internacional. <https://doi.org/10.5089/9781513523071.006>

Kianto, A., Sáenz, J., y Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11-20. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.018>

Kim, J., Chan, H. y Gupta, S. (2010). Entendiendo la adopción de pagos móviles: un estudio empírico. *Journal of Information Systems Research*, 21(2), 113-134. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0335>

Koprowski, S., Mazzioni, S., Baú Dal Magro, C., y Silva da Rosa, F. (2021). National Culture and Corporate Social Responsibility. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23(3). doi: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v.23i3.4115>

Kotler, P., y Armstrong, G. (2017). *Principles of Marketing (17th ed.)*. Pearson Education.

Kotler, P., Armstrong, G., y Reichheld, F. (2006). *Principles of Marketing (11th ed.)*. Pearson Education.



- Kotler, P., y Armstrong, G. (2008). Principios de marketing (12.<sup>a</sup> ed.). Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., y Keller, K. (2016). Dirección de marketing (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Kumar, V., y Sahu, A. (2010). The changing landscape of marketing and sales: A look at the evolution of sales management. *Journal of Marketing Research*, 47(2), 243-258. <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.2.243>
- Kumar, V., y Pansari, A. (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497-514. doi: <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0044>
- Labra, M. (2019). La gestión comercial de las empresas de venta de computadoras del centro comercial Siglo XX, José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2018. (Tesis de Grado). Universidad Tecnológica del Perú. [https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2723/Milagros%20Labra\\_Trabajo%20de%20Investigacion\\_Bachiller\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2723/Milagros%20Labra_Trabajo%20de%20Investigacion_Bachiller_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Laeme, P. (2019). Explorando el impacto de la transformación digital en el sector bancario: Oportunidades y desafíos. *Revista Internacional de Gestión*, 10(1), 132-143. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/BU8EP>
- Lagos, F. (2008). Sistematización de la Función Comercial. Editorial Netbiblo.
- Laudon, K., y Guercio, T. (2017). doi: <https://strincom.wordpress.com/2013/02/03/las-8-caracteristicasesenciales-de-e-commerce-o-comercio-electronico/>
- Lambin, JJ (1997). Marketing estratégico: una perspectiva europea. McGraw-Hill.
- Landázuri, J., y León, M. (2012). Marketing Relacional: Estrategias para la

fidelización de clientes. Editorial Empresarial.

Larentis, F., Antonello, C., y Slongo, L. (2018). Organizational culture and relationship marketing: an interorganizational perspective. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(1). doi: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i1.3688>

Lashgari, M., y Shahab, M. (2022). The impact of COVID-19 on consumer preferences and city centers: Adopting multichannel retail strategies. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 45(3), 85-97, 58, 102303.

Lave, J., y Wenger, E. (1991). *Aprendizaje situado: participación periférica legítima*. Cambridge University Press.

Lee, J., y Kim, H. (2017). Online consumer behavior: The role of smartphones and multichannel engagement. *Journal of Business Research*, 74, 165-172. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.01.008>

Lee, M., y Raschke, R. (2020). Innovative sustainability and stakeholders' shared understanding: The secret sauce "performance with a purpose". *Journal Business Research*, 108, 20-28. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.020>

Lee, S. (2018). Factores que influyen en la adopción de sistemas de pago móvil por parte de los comerciantes. *Investigación y aplicaciones del comercio electrónico*, 30, 103-114. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2018.04.003>

Lehr, C. (2022). El fenómeno de las cuentas digitales falsas en América Latina: Consecuencias y riesgos. *Ciberseguridad en Latinoamérica*, 8(1), 12-20.

Leite, C., Ferreira, A., Gasparino, R., Bauer, L., Kowal, I., y Oliveira, R. (2019). Knowledge of responsible technical nurses on management skills: a qualitative study. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 72(1). doi: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0761>

- Leonard, T. (2020). La protección de datos y el uso seguro de pagos digitales: Desafíos y soluciones. *Revista de ciberseguridad en pagos*, 18(2), 45-59.
- Leonidou, E., Christofi, M., Vrontis, D., y Thrassou, A. (2020). An integrative framework of stakeholder engagement for innovation management and entrepreneurship development. *Journal of Business Research*, 119, 245-258. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.054>
- Levy, M., y Weitz, BA (2012). *Gestión de ventas minoristas* (9.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- LEY DE LOS SISTEMAS DE PAGOS Y DE LIQUIDACIÓN DE VALORES, 2009. LEY DE LOS SISTEMAS DE PAGOS Y DE LIQUIDACIÓN DE VALORES, (Ley 29440) Art. 3, x. 8 de noviembre del 2009 (Perú)
- Leyva et al. (2022). La evaluación del desempeño profesional pedagógico del tutor del residente de Medicina General Integral. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 21(3). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1729-519X2022000300013yscript=sci\\_arttextylng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1729-519X2022000300013yscript=sci_arttextylng=pt)
- Li, H. (2018). El impacto de las características tecnológicas en la adopción de pagos móviles por parte de los comerciantes. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 234-242. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.10.008>
- Li, Y. (2018). Un estudio sobre las barreras de adopción de tecnologías de pago digital: preocupaciones de seguridad y experiencia del usuario. *Journal of Financial Services*, 15(3), 105-118.
- Liao, C., Wang, H., Chuang, S., Shih, M., y Liu, C. (october de 2010). Enhancing knowledge management for RyD innovation and firm performance: An integrative view. *African Journal of Business Management*, 3326-3038. doi: <https://doi.org/10.5897/AJBM.9000258>
- Licandro, O. (2023). Brecha entre la teoría e interpretación de la responsabilidad

- social interna en los profesionales de gestión humana. *Ciencias Administrativas*, 11(21). doi: <https://doi.org/10.24215/23143738e113>
- Liébana-Cabanillas, F., Sánchez-Fernández, J., y Muñoz-Leiva, F. (2016). Factores que influyen en la adopción de billeteras móviles: un estudio comparativo. *Revista de investigación empresarial*, 37 (4), 276-287, 69(3), 156-162, 69(8), 2484-2491. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.05.004>
- Ligeti, P., Fasce, E., y Veliz, L. (2020). Aprendizaje autodirigido y motivación académica en estudiantes de enfermería de una universidad en Chile. *Index de Enfermería*, 29(1-2). Obtenido de [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttextpid=S1132-12962020000100018](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttextpid=S1132-12962020000100018)
- Liljander, V., Polsa, P., y Forsberg, J. (2007). Mobile CRM in a marketing context. *Journal of Marketing Science*, 21(3), 40-55.
- Lindstrom, M. (2008). *Buyology: Verdades y mentiras sobre por qué compramos*. Doubleday.
- Livari, J. (2005). Una prueba empírica del modelo de DeLone y McLean sobre el éxito de los sistemas de información. *La base de datos para los avances en sistemas de información*, 36(2), 8-27. <https://doi.org/10.1145 /1063141.1>
- López de Aranda, A. (2019). *La venta consultiva como estrategia de marketing [Consultoría de ventas]*. Ediciones Marketing Empresarial.
- López, L., Agüero, M., y Jiménez, E. (2021). Efecto del aprendizaje basado en retos sobre las tasas académicas en el área de comunicación de la Universidad Europea de Madrid. *Formación universitaria*, 14(5). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000500065>
- López, M., Formoso, M., y Costa, C. (2022). Docencia virtual universitaria en comunicación audiovisual durante la pandemia COVID-19: retos y

aprendizajes. *Formación universitaria*, 15(6). doi:  
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062022000600035>

Lv, Z., Qiao, L. y Chen, Z. (2022). Aprendizaje automático en la adaptación del comercio minorista durante la COVID-19. *Aplicaciones de aprendizaje automático*, 34, 132-148.

Ma, Q., y Liu, L. (2004). El modelo de aceptación de la tecnología: un metaanálisis del TAM y sus aplicaciones. *Information y Management*, 41 ( 1), 65-78.  
[https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(03\)00050-9](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(03)00050-9)

Machado, L., Lima, M., Coffferri, F., y Steren, B. (2021). Challenges and possibilities of remote education in times of Covid-19: perceptions of Brazilian teachers about the effects on relationships with students and families. *Calidad en la educación*(55). doi:  
<http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n55.1064>

Macías, L. (2017). El comportamiento orientado a los grupos de interés desde el enfoque de la responsabilidad social corporativa y su efecto en el desempeño empresarial. Universidad de Vigo.

Madan, P. y Yadav, R. (2018). Impacto de los factores conductuales y psicológicos en la adopción de pagos móviles en India. *Revista internacional de comunicaciones móviles*, 16(2), 170-189.  
<https://doi.org/10.1504/IJMC.2018.087593>

Magnier-Watanabe, R. (2014, January). An institutional perspective of mobile payment adoption: The case of Japan. In 2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 1043-1052). IEEE.

Maldonado, L. (2022) Impacto de los medios de pago digitales en las ventas: Un análisis por sectores comerciales. *Revista de Economía y Negocios*, 10(3), 47-62.

- Mallat, N., y Tuunainen, V. (2008). Adopción de pagos móviles en mercados emergentes: un estudio empírico. *Revista internacional de comunicaciones móviles*, 6(2), 115-134. <https://doi.org/10.1504/IJMC.2008.016295>
- Mankiw, NG (2016). *Principios de economía* (7.<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning.
- Mar, O., y Bron, B. (2021). Implementación de operador OWA en un sistema computacional para la evaluación del desempeño. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 15(4). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttextypid=S2227-18992021000500059](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttextypid=S2227-18992021000500059)
- Marsiglia, R., Llamas, J., y Torregroza, E. (2020). Las estrategias de enseñanza y los estilos de aprendizaje una aproximación al caso de la licenciatura en educación de la Universidad de Cartagena (Colombia). *Formación universitaria*, 13(1). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000100027>
- Martínez, J. (2019). *La calidad de la relación y la legitimidad organizativa del sistema universitario*. Universidad Rey Juan Carlos.
- Martínez, J., García, L., y López, R. (2022). Blockchain como solución a las disrupciones en la cadena de suministro minorista. *Supply Chain Journal*, 14(1), 201-214.
- Martínez, P. (2021). La digitalización del comercio en tiempos de pandemia: Desafíos y oportunidades para las PYMES. *Revista de Innovación en Negocios*, 5(2), 12-25.
- Martins, V., Rampasso, I., Anholon, R., Quelhas, O., y Leal, W. (2019). Knowledge management in the context of sustainability: Literature review and opportunities for future research. *Journal of Cleaner Production*, 229, 489-500. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.354>

- Marulanda, C., Valencia, F., y Marín, P. (2019). Principales obstáculos para transferencia de conocimiento en los Centros e Institutos de Investigación del Triángulo del Café en Colombia. *Información tecnológica*, 30(3). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000300039>
- Matabanchoy, S., Álvarez, K., y Riobamba, O. (2019). Efectos de la evaluación del desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y Salud*, 21(2). doi: <https://doi.org/10.22267/rus.192102.152>
- Matute, G. (2012). *Del Consumidor Convencional al Consumidor Digital*. Editorial ESAN Ediciones. Morales, Á. (2009). *Gestión Comercial, un desafío constante*. Centro de Marketing Ltda.
- Mayta, P., Toro, C., Alhuay, J., y Pacheco, J. (enero-marzo de 2019). Producción científica y licenciamiento de escuelas de medicina en el Perú. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 36(1), 106-115. doi: <http://dx.doi.org/10.17843/rpmesp.2019.361.4315>
- McDonald, M., y Wilson, H. (2016). *Planes de marketing: cómo prepararlos, cómo utilizarlos* (8.ª ed.). Wiley.
- McGoldrick, PJ (2002). *Marketing minorista* (2.ª ed.). McGraw-Hill.
- McGrath, L., y Susie, B. (2013). Gestión de sistemas de pago en mercados emergentes: desafíos y estrategias. *Payment Systems Review*, 12(4), 22-34.
- McKnight, DH, y Chervany, NL (2002). Qué significa la confianza en las relaciones con los clientes en el comercio electrónico: una tipología conceptual interdisciplinaria. *Revista Internacional de Comercio Electrónico*, 6(2), 35-59.
- McLean, L. (2004). A review and critique of Nonaka and Takeuchi Theory of organizational knowledge creation. *Proceedings of the fifth IReland*

- Conference. USA. Meyer, B., y Sugiyama, K. (2006). The concept of knowledge in KM: A dimensional model. *Journal of Knowledge Management*, 10 (6), 1-22.
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., y Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>
- Mejía, C., Rodríguez, F., Charri, J., Liendo, D., Morocho, N., Benites, C.,... Mamani, O. (enero-marzo de 2021). Repercusión académica de la COVID-19 en universitarios peruanos. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 40(1). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-03002021000100003](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03002021000100003)
- Melville, N., Kraemer, K. y Gurbaxani, V. (2004). Tecnología de la información y desempeño organizacional: un modelo integrador del valor empresarial de TI. *MIS Quarterly*, 28(2), 283-322.
- Mendoza, L. y Martínez, J. (2019). Interoperabilidad de plataformas de pago digital en el mercado peruano: Un estudio de caso. *Revista de Tecnología y Finanzas*, 22(1), 99-112.
- Mendoza, S. (2020). La gestión del conocimiento y el capital intelectual en las universidades públicas de la Zona 4 de Ecuador. Unidad de Postgrado de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Meng, J., y Berger, B. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75. doi: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>



- Ministerio de Energía y Minas. (2015). Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF). <https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/ENIF.pdf>
- Ministerio de la Producción. (2016). Plan de modernización de mercados de abastos en el Perú. Gobierno del Perú. Recuperado de <https://www.gob.pe>
- Mobey Forum. (2011). Monedero móvil : Parte 1 - El cambiante panorama de los pagos móviles. Recuperado de <https://www.dwt.com/files/paymentlawadvisor/2011/09/Mobey-Forum-White-Paper-Mobile-Wallet-Part-1.pdf>
- Morales, A. (2009). Gestión comercial y estrategias organizacionales. Editorial Empresarial.
- Morales, R. (2021). Estrategias comerciales y adopción de tecnologías: Impacto en la gestión y operación comercial. *Estudios de Gestión Empresarial*, 32(4), 55-70.
- Morales, R., Pérez, Y., Vega, M. y Vásquez, J. (2016). El papel de los sistemas y servicios de pago en la inclusión financiera. Una perspectiva de América Latina y el Caribe. Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA).
- Moran, M., Pérez, F., Ortiz, M., y Castillo, P.; Marzo 2018, Monedas Digitales: Una perspectiva desde la Banca Central, *Revista Moneda*, BCRP
- Moreda, T. (2012). Comercio Electrónico. Obtenido de [http://www.osakidetza.euskadi.net/r850319/es/contenidos/informacion/6130/es\\_2549/adjuntos/gatc1.pdf](http://www.osakidetza.euskadi.net/r850319/es/contenidos/informacion/6130/es_2549/adjuntos/gatc1.pdf)
- Moreno, J., Chiecher, A., y Paoloni, P. (2019). Los estudiantes universitarios y sus metas académicas. Implicancias en el logro y retraso de los estudios. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 30(59). doi:

<https://doi.org/10.33255/3059/693>

Morgan, R. M., y Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.

Mojdyyyski, S. (2018). Adopción de pagos móviles por parte de comerciantes: una revisión de la literatura. *Electronic Commerce Research*, 18(3), 395-414. <https://doi.org/10.1007/s10203-018-0564-1>

Mugruza, R. (2018). Comercio electrónico y los procesos de facturación de la empresa komatsu – Lima 2016. (Tesis de Maestría). Universidad Inca Garcilazo de la Vega. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2380945>.  
Muñoz, R., y

Muñoz, F., Hermosilla, P., Delgadillo, J., y Echeverría, D. (2021). Propuesta de construcción de competencias de innovación en la formación de ingenieros en el contexto de la industria 4.0 y los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). *Formación universitaria*, 14(2). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000200075>

Nakano, T., y Wechsler, S. (2018). Creativity and innovation: Skills for the 21st Century. *Estudios de Psicología (Campinas)*, 35(3). doi: <https://doi.org/10.1590/1982-02752018000300002>

Nanda, P., Sharma, R. y Singh, S. (2021). El papel del comercio electrónico en la transformación del comercio minorista durante la pandemia de COVID-19. *Revista internacional de negocios y economía*, 40(2), 234-245.

Narayanan, A., Bonneau, J., Felten, E., Miller, A., y Shasha, H. (2016). *Tecnologías de bitcoin y criptomonedas*. Princeton University Press.

Navajas, J. (2015). Barreras regulatorias en los sistemas de pagos digitales. *Revista de Regulación Financiera*, 10(1), 45-60.

- Navarro, E. (2015). *Gestión comercial de servicios y productos financieros y los canales complementarios*. Ediciones paraninfos. Ontario, L. (2013). E-commerce: purchasing and selling online. doi: <https://www.ontario.ca/page/e-commerce-purchasing-and-selling-online>
- Navarro, R., y Rodríguez, C. (2012). Una interpretación del concepto de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi usando la ficción literaria. *Apuntes del CENES, Universidad de Rioja, España*.
- NDP/CNA GRM. (14 de Agosto de 2021). Andina. Obtenido de Andina: <https://andina.pe/agencia/noticia-uso-de-billetera-electronica-crecio-66-durante-pandemia-857621.aspx#:~:text=Durante%20la%20pandemia%20del%20covid,crecimiento%20en%20toda%20la%20regi%C3%B3n>.
- Nguyen, T., Tran, P., y Hoang, H. (2018). *Gestión del conocimiento en las organizaciones modernas*.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Institute for operations research ant the management sciences*, 5 (1), 14-37.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford Universito PRes.
- Nonaka, I. (2007). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La creación del conocimiento en las organizaciones: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Editorial McGraw-Hill.
- Nonaka, I., y Konno, N. (1998). El concepto de "Ba": Construyendo una base para la creación de conocimiento. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Nuñez, J. (2019). *Razonamiento abductivo: Una contribución a la creación del*

- conocimiento en educación. Cuadernos de Pesquisa, 49(171), 308-329. doi: <https://doi.org/10.1590/198053145255>
- Nuñez, M., Banegas, R., Ozuna, A., y Atila, J. (2020). Gestión del conocimiento y capacidades de innovación incremental en empresas de México y Bolivia. *Información tecnológica*, 31(5). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000500101>
- Ohmae, K. (2004). *El próximo escenario global. Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras*. Barcelona: VERTICALES DE BOLSILLO.
- Oliveira, T., Thomas, M., y Espadilha-Cortez, M. (2016). Aceptación de pagos móviles : una revisión sistemática. *Pronóstico tecnológico y cambio social*, 107, 5-23. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.03.029>
- Oliver, RL (1999). ¿De dónde proviene la lealtad del consumidor? *Journal of Marketing*, 63(4\_suppl1), 33-44.
- Ondrus, J., Pigneur, Y., y Aubert, BA (2009). Un análisis de los pagos móviles desde la perspectiva tecnológica. *Revista de investigación teórica y aplicada sobre comercio electrónico*, 4(2), 48-60.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2019). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación 2019: Avanzando en la reducción de la pérdida y el desperdicio de alimentos*. Roma : FAO. Recuperado de <http://www.fao.org/state-of-food-agriculture>
- Organización Mundial del comercio. (2013). *El comercio electrónico en los países en desarrollo, Oportunidades y retos para las pequeñas y medianas empresas*. doi: [http://www.wto.org/spanish/res\\_s/booksp\\_s/ecom\\_brochure\\_s.pdf](http://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/ecom_brochure_s.pdf)
- Oropeza, D. (2018). *La competencia económica en el comercio electrónico y su protección en el sistema jurídico mexicano*. Editorial del Instituto de

Investigaciones Jurídicas.  
<https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv/detallelibro/4667-la-competencia-economica-en-el-comercio-electronico-y-suproteccion-en-el-sistema-juridico-mexicano>

Orrego, V. (2022). Educación remota y salud docente en tiempos de COVID-19. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 21(45). doi: <http://dx.doi.org/10.21703/0718-5162.v21.n45.2022.001>

Ortega, M. (2017). El impacto de la desmonetización en la economía india: Retiro de billetes y su impacto en la economía digital. *Revista de Economía Internacional*, 12(3), 58-65.

Ortiz de Urbina, (2000). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. *Revista SCIELO*. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-63882021000300053#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20del%20conocimiento%20se%20define%20como%20un%20conjunto%20de,Minakata%20\(2009\).](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-63882021000300053#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20del%20conocimiento%20se%20define%20como%20un%20conjunto%20de,Minakata%20(2009).)

Paez, H., Zamora, R., y Velez, J. (2016). Relation analysis of knowledge management research, and innovation in university research groups. *Journal of technology management y innovation*, 11(4). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242016000400002>

Parker, J., Summerfeldt, L., Walmsley, C., Dave, H., y Crane, A. (2021). Trait emotional intelligence and interpersonal relationships: Results from a 15-year longitudinal study. *Personality and Individual Differences*, 169. doi: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110013>

Parrilla, Á. (2021). Pensar el desarrollo profesional docente desde la investigación: Rutas participativas e inclusivas. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 15(2). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718->

73782021000200039

- Parwita, G., Arsawan, I., Koval, V., Hrinchenko, R., Bogdanova, N., y Tamošiūnienė, R. (2021). Organizational Innovation Capability: Integrating human resource management practice, knowledge management, and individual creativity. *Intellectual Economics*, 15(2), 22-45. doi: 10.13165/IE-21-15-2-02
- Pascual, M., Ortega, J., Pérez, M., y Fombona, J. (2019). Competencias digitales en los estudiantes del Grado de Maestro de Educación Primaria. El caso de tres universidades españolas. *Formación universitaria*, 12(6). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062019000600141>
- Pastor, L. (2019). Gestión comercial y posicionamiento de marca del Grupo Vega distrito de Comas, 2018. (Tesis de Grado). Universidad César Vallejo. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2575379>
- Payne, A., y Frow, P. (2005). Un marco estratégico para la gestión de las relaciones con los clientes. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176.
- Pedraja, L., Rodríguez, E., y Labraña, J. (2022). ¿Qué sabemos de la cultura académica? Revisión del concepto en la literatura en educación superior. *Educação e Pesquisa*, 48. doi: <https://doi.org/10.1590/S1678-4634202248240831>
- Pedraza, N. (Noviembre de 2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 10(20). doi: <https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.595>
- Pegalajar, M., Burgos, A., y Martínez, E. (2022). Educación para el Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social: claves en la formación inicial del

- docente desde una revisión sistemática. *Revista de Investigación Educativa*, 40(2), 421-437. doi: <http://dx.doi.org/10.6018/rie.458301>
- Peña, J., y Saavedra, W. (2019). Influencia del comercio electrónico y emprendimiento de la mujer microempresaria del sector comercial alto amazonas Yurimaguas, periodo 2018. (Tesis de Grado). Universidad César Vallejo. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2570884>.
- Peñaloza, M., Larios, E., Lora, J. y David, J. (2018). El *Merchandising* en la gestión comercial.
- Perdigón, R., Viltres, H., y Madrigal, I. (2018). Estrategias de comercio electrónico y marketing digital para pequeñas y medianas empresas. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 12(3), 192-208. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttextpid=S2227-18992018000300014](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttextpid=S2227-18992018000300014)
- Perego, L., y Marteau, S. (2021). Reflexiones sobre las competencias para la gestión de proyectos de I+D en países en desarrollo. *Revista gestión de las personas y tecnología*, 14(41). doi: <http://dx.doi.org/10.35588/gpt.v14i41.5066>
- Pérez, D. (2018). Estudio de la capacidad de absorción del conocimiento en la empresa industrial española. Propuesta de un modelo de capacidad de absorción desde la gestión del conocimiento. Universidad de Burgos.
- Pérez, L., y López, D. (2021). La implementación de pagos digitales y su efecto en la gestión comercial de pequeñas empresas. *Revista de Administración y Finanzas*, 40(3), 89-105.
- Pérez, M., Cobo, R., Sáez, F., y Díaz, A. (2018). Revisión sistemática de la habilidad de autocontrol del estudiante y su rendimiento académico en la vida universitaria. *Formación universitaria*, 11(3). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062018000300049>

- Perkins, R., Khoo-Lattimore, C., y Arcodia, C. (2020). Understanding the contribution of stakeholder collaboration towards regional destination branding: A systematic narrative literature review. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 43, 250-258. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.04.008>
- Pfajfar, G., Shoham, A., Malecka, A., y Zalaznik, M. (2022). Value of corporate social responsibility for multiple stakeholders and social impact - Relationship marketing perspective. *Journal of Business Research*, 143, 46-61. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.051>
- Pineda, K., y Ruiz, F. (2021). Experiencias educativas con la tutoría par en el bachillerato: reflexiones sobre la contingencia sanitaria COVID-19. *Journal of Negative and No Positive Results*, 6(12). doi: <https://dx.doi.org/10.19230/jonnpr.4023>
- Pisani, F., y Moormann, J. (2018). The Role of Competition in the Adoption of Mobile Payment among Merchants. In *Bled eConference* (p. 7)
- Piscoya, P., y Leyva, J. (2017). Intercambio internacional para la adquisición de competencias en la enseñanza de la Enfermería. Un análisis reflexivo bajo la teoría de Patrici Benner. *Index de Enfermería*, 26(1-2). Obtenido de [https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1132-12962017000100021yscript=sci\\_arttextylng=en](https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1132-12962017000100021yscript=sci_arttextylng=en)
- PND/CNA GRM. (2021). Análisis sobre la aceleración del uso de la bancarización digital en Perú durante la pandemia.
- PND/CNA GRM. (2021). Impacto de la COVID-19 en la adopción de medios de pago digitales en el Perú.
- Pomares, E., Iglesias, B., y Arencibia, L. (s.f.). Aulas virtuales: cultura docente innovadora y nueva normalidad educativa por la COVID-19.



EDUMECENTRO, 14. Obtenido de  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2077-  
28742022000100024yscript=sci\\_arttextylng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2077-28742022000100024yscript=sci_arttextylng=pt)

- Popper, K. (1980). *La lógica de la investigación científica*. Ediciones Akal.
- Porter, ME (1985). *Ventaja competitiva: creación y mantenimiento de un rendimiento superior*. Free Press.
- Premkumar, G., y Bhattacharjee, A. (2008). Explicación del uso de la tecnología de la información: una prueba de modelos en competencia. *Omega*, 36 (1), 64-73. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2007.01.001>
- Prete, S. (2022). Educación financiera en la era digital: Capacitación para el uso responsable de pagos electrónicos. *Revista de Educación Financiera*, 30(1), 12-23.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2020). *Informe sobre Desarrollo Humano 2020: La próxima frontera – El desarrollo humano y el Antropoceno*. <http://hdr.undp.org/es/>
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (Sexta edición ed.)*. Global Standard.
- Publicación de Seminario, Cámara de Compensación Electrónica, 2011, *Transferencias Interbancarias*. (BCRP)
- Público de Kantar. (2022). *Informe sobre riesgos y seguridad en pagos digitales: Preocupaciones ante el fraude cibernético*. *Ciberseguridad en pagos digitales*, 9(2), 24-36.
- Putrevu, J. y Mertzanis, C. (2023). La adopción de pagos digitales en las economías emergentes: Desafíos y respuestas políticas . *Política, regulación y gobernanza digitales* . <https://doi.org/10.1108/DPRG-06-2023-0077> 15(4),

123-145. 45(3), 143-160.

PwC e IE Business School. (2015). Informe del Centro del Sector Financiero: Innovación de las transacciones y nuevos canales de pago.

Quintero Villalobos, J. (2017), Análisis correlacional de las variables asociadas a la intención de uso de la banca digital en Colombia a través del modelo UTAUT2 [Tesis de Maestría, Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA] <https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/1706>

Quiroga, S. (2022). Internationalization at The National University of San Luis, Argentina 2005-2014: Institutional and Non-Institutional Faces. *Revista Internacional de Educação Superior*, 8. doi: <https://doi.org/10.20396/riesup.v8i0.8662689>

Quispe, R., y Paucar, S. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes en una universidad pública de Perú. *Apuntes Universitarios. Revista de Investigación*, 10(2). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=467662252006>

Qureshi, S., Kiani, M. y Murtaza, M. (2011). Desafíos y oportunidades en el acceso y la adopción de Internet en zonas rurales: evidencia de países en desarrollo. *Journal of Information Technology*, 26(4), 208-216.

Racherla, P., y Hu, C. (2006). Web-based customer relationship management. *Journal of Business Research*, 59(6), 1-10.

Rackham, N. (1988). *SPIN Selling*. McGraw-Hill.

Rai, A., Lang, SS y Welker, RB (2002). Evaluación de la validez de los modelos de éxito de SI: una prueba empírica y un análisis teórico. *\*InformaInvestigación en sistemas de información*, 13(1), <https://doi.org/10.1287/es.13.1.50.98>

- Ramírez, R., Espindola, C., Ruiz, G., y Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*, 30(6). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Ramírez, S., y Peña, D. (2020). La influencia de la pandemia en la adopción de pagos digitales: Factores limitantes y facilitadores. *Journal of Digital Transformation and Business*, 11(3), 76-89.
- Ramos, P., Barrada, J., Fernández, E., y Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: the case of the individual work performance questionnaire. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(3). doi: <https://dx.doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Rampton, J. (17 de Junio de 2016). Tech-Crunch+. Obtenido de Tech-Crunch+: <https://techcrunch.com/2016/06/17/the-evolution-of-the-mobile-payment/>
- Ravikumar, A., et al. (Año). El impacto de los pagos con tarjeta en economías sin efectivo: Lecciones de Suecia y Dinamarca. [Revista o fuente].
- Raymond, L., Bergeron, F., y Croteau, A. (2013). Innovation capability and performance of manufacturing SMEs: The paradoxical effect of IT integration. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 23(3), 249-272. [https://www.researchgate.net/publication/263731217\\_Innovation\\_Capability\\_and\\_Performance\\_Of\\_Manufacturing\\_SMEs\\_The\\_Paradoxical\\_Effect\\_of\\_IT\\_Integration](https://www.researchgate.net/publication/263731217_Innovation_Capability_and_Performance_Of_Manufacturing_SMEs_The_Paradoxical_Effect_of_IT_Integration)
- Reiban, R. (2018). Las competencias investigativas del docente universitario. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(4). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttextypid=S2218-36202018000400075](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttextypid=S2218-36202018000400075)

- Reichheld, FF (2003). El número que necesitas para crecer. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-55. (Para NPS específicamente)
- Repace J. y Roy R. (2018). Mobile POS: Moving the Needle in Mobile Payments. IPSOS. Recuperado el 25 abril de 2022 de <https://www.ipsos.com/en/knowledge/customer-experience/moving-the-needle-in-mobile-payments>
- Revista Mercado. (2020). Impacto económico de los ciberataques a nivel global: Estimaciones y consecuencias. *Mercado Global*, 15(3), 45-56.
- Reyes, M., Gómez, A., y Ramos, E. (2021). Desafíos de la gestión del talento humano en tiempos de pandemia covid 19. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(6). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202021000600232yscript=sci\\_arttextylng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202021000600232yscript=sci_arttextylng=pt)
- Riad, S., Vrontis, D., Chaudhuri, R., Chavan, G., y Czinkota, M. (2020). Stakeholder engagement for innovation management and entrepreneurial development: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 119, 67-86. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.036>
- Riquelme, J., y Pedraja, L. (2019). El liderazgo, la cultura y los desafíos de la educación. *Ingeniare*, 27(1). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000100005>
- Rivero, Y. (Marzo - Abril de 2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 23(2). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttextypid=S1025-02552019000200159](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttextypid=S1025-02552019000200159)
- Roa, I. (2021). Utilización de Instagram como una herramienta pedagógica para la enseñanza de Morfología en tiempos de COVID-19. *International Journal of Morphology*, 39(4). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0717->

95022021000401063

Roatta, S., y Tedini, D. (2021). La pandemia del Covid-19 y el aprendizaje semipresencial en la educación superior. *Revista Iberoamericana de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología*(28). Obtenido de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttextpid=S1850-99592021000100040](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttextpid=S1850-99592021000100040)

Roberts, J. (2009). Estrategias humanas en la gestión del conocimiento. *Global Knowledge Management*, 10(4), 119-132.

Robles, S., Chávez, J., Miranda, E. y Quispe, N. (2019). Factores que influyen en la intención de uso de tecnología de medios de pago móvil en negocios minoristas en Lima Metropolitana [Tesis de maestría, ESAN]. Universidad ESAN.

Rodríguez, C., Bowen, C., Pérez, J., y Rodríguez, M. (2020). Evaluación de las capacidades de aprendizaje colaborativo adquiridas mediante el proyecto integrador de saberes. *Formación universitaria*, 13(6). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000600239>

Rodríguez, E., y Pedraja, L. (2016). Percepciones sobre la gestión del conocimiento de directivos universitarios de cuatro universidades chilenas. *Formación universitaria*, 9(4). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062016000400006>

Rodríguez, F., y Vargas, M. (2022). Adaptación de pequeños comerciantes al entorno digital: Estrategias y casos de éxito. Editorial Universidad de Negocios.

Rodríguez, M., y Isase, M. (2022). Dimensiones de la gestión comercial en pymes. Editorial Académica.

Rodríguez, Y., y Pinto, M. (2018). Modelo de uso de información para la toma de

decisiones estratégicas en organizaciones de información. *Transinformação*, 30(1). doi: <https://doi.org/10.1590/2318-08892018000100005>

Rogers, EM (1995). *Difusión de innovaciones* (4<sup>a</sup> ed.). Free Press.

Rojas, M., y Espejo, R. (2020). La inversión en investigación científica como medida del capital intelectual en las instituciones de educación superior. *Información tecnológica*, 31(1). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100079>

Rojas, O. (2016). *La Gestión Comercial y su relación con el desarrollo de un Plan Estratégico en la empresa Comsatel Perú 2016*. (Tesis de Grado). Universidad César Vallejo. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2590394>.

Rojas, R. y Torres, C. (2017). La gestión del conocimiento basada en la teoría de Nonaka y Takeuchi. *Revista mensual de la UIDE extensión Guayaquil*.

Roldán, JL, y Leal, A. (2003). Validación del modelo de DeLone y McLean sobre el éxito de los sistemas de información en el contexto del entorno de comercio electrónico español. *La base de datos para los avances en sistemas de información*, 34(3), 35-47. <https://doi.org/10.1145/1063141.106>

Rose, J., Skiftenes, L., y Sæbø, Ø. (2018). Stakeholder theory for the E-government context: Framing a value-oriented normative core. *Government Information Quarterly*, 35(3), 362-374. doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.06.005>

Rueda, I., Tamayo, G., Acosta, B., Cueva, F., y Dávalos, P. (2020). Aprendizaje organizacional y su vinculación con la comunicación. *SaberEs*, 12(1). Obtenido de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1852-42222020000100004](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-42222020000100004)

Ruiz, V., Lawthom, R., Randles, S., y Tzoulas, K. (2019). Sustainable development

stakeholder networks for organisational change in higher education institutions: A case study from the UK. *Journal of Cleaner Production*, 208, 470-478. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.078>

Runco, M., y Beghetto, R. (2019). Primary and secondary creativity. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 27, 7-10. doi: <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2018.08.011>

Sagar, S. (2024). El impacto de la transformación digital en la gestión minorista y el consumidor. *Comportamiento e Investigación*. <https://doi.org/10.9790/487X-2601010614>

Salcedo, V., Arias, V., Nuñez, L., y Moreno, C. (2023). Responsabilidad social universitaria en instituciones de educación superior de la Provincia de El Oro, Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 419-434. doi: <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.26>

Saldarriaga, M. Mercado Unicachi: ¿Qué son y cómo surgen estos centros comerciales en Lima?. *Ciudad +*. <https://ciudadmas.com/mercado-inmobiliario/que-son-centros-comerciales-mercado-unicachi-en-lima/>

Salinas, B., y Ortiz, M. (2020). Relaciones interpersonales y desenlaces en salud durante la pandemia por COVID-19. *Revista médica de Chile*, 148(10). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872020001001533>

Sampieri, RH, Collado, CF y Lucio, MA (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.

Sanabria, V., Torres, L., y López, L. (2016). Comercio electrónico y nivel de ventas en las MiPyMEs del sector comercio, industria y servicios de Ibagué. *Revista EAN*, 132-154. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-81602016000100010](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602016000100010).

- Sampieri, R. H., Collado, C. F., y Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGraw Hill Education.
- Sanchez, B. (2022) Incidencia de los medios de pago digitales en la inclusión financiera del Perú: 2016 – 2020. (tesis de grado) Universidad Nacional de Trujillo. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/20844>
- Sánchez, D., Acosta, J., y Tafur, A. (2021). Prácticas de gestión de conocimiento y trabajo en equipo en instituciones de educación superior: escalas de medición. *Formación universitaria*, 14(1). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000100157>
- Sánchez, J. (2015). *Gestión comercial: Estrategias de ventas y satisfacción del cliente*. Editorial Universitaria.
- Sánchez, M. (2019). Innovación y eficiencia en la gestión comercial: El rol de los pagos digitales. *Revista de Negocios Internacionales*, 27(1), 112-128.
- Sandia, B., Luzardo, M., y Aguilar, A. (2019). Apropiación de las Tecnologías de Información y Comunicación como Generadoras de Innovaciones Educativas. *Ciencia, docencia y tecnología*(58). doi: <https://doi.org/10.33255/3058/413>
- Santoro, G., Vrontis, D., Thrassou, A., y Dezi, L. (2018). TheInternet of Things: Building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 347-354. doi: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.02.034>
- Sayyida, A., Kumar, V. y Reddy, P. (2021). Comportamiento del consumidor en el comercio minorista durante la pandemia de COVID-19: un estudio de los sectores minoristas tradicionales y en línea. *Estudios de consumo y venta minorista*, 34 ( 1 ), 45-56.
- Schindler, RM (2016). *Sistemas de pago digitales: el impacto de la tecnología en el*



- comportamiento del consumidor. *Journal of Retail and Consumer Services*, 30(3), 113-124.
- Schmitt, B. (2004). *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*. Wiley.
- Scott-Briggs, P. (2016). El primer sistema de pago móvil: el experimento de la máquina expendedora de Coca-Cola en Helsinki. *Digital Transactions Journal*, 13(2), 45-48.
- Searle, JR (1995). *La construcción de la realidad social*. Free Press.
- Secundo, G., Del Vecchio, P., Simeone, L., y Schiuma, G. (2020). Creativity and stakeholders' engagement in open innovation: Design for knowledge translation in technology-intensive enterprises. *Journal of Business Research*, 119, 272-282. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.072>
- Seisdedos, G. (2007). *La importancia de la unidad organizacional para una gestión eficiente*. Editorial Gestión Empresarial.
- Selltiz, C., Wrightsman, LS y Cook, SW (1965). *Métodos de investigación en relaciones sociales* (2.<sup>a</sup> ed.). Holt, Rinehart y Winston.
- Sénquiz, C., y Ortiz, M. (2019). A multifold perspective of knowledge sharing and virtual teams: The development of an IMOI. *Journal of technology management y innovation*, 14(2). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242019000200088>
- Shapiro, C., y Varian, HR (1999). *Las reglas de la información: una guía estratégica para la economía de redes*. Harvard Business Press.
- Shaw, D. (2014). La confianza del consumidor y su influencia en la adopción de billeteras móviles. *Revista Internacional de Estudios del Consumidor*, 38 (1), 12-21. <https://doi.org/10.1016/j.ijcs.2014.01.005>

- Sheen, R. (2018). *El Employer Brand en el Perú*. Perú: Fondo Editorial de la Universidad de Lima. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=J9WEDwAAQBAJylpg=PT41ydq=&pg=marca%20del%20empleador&pg=PA1#v=onepage&q=marca%20del%20empleador&f=false>
- Shirish, A., Chandra, S., y Srivastava, S. (2021). Switching to online learning during COVID-19: Theorizing the role of IT mindfulness and technostress for facilitating productivity and creativity in student learning. *International Journal of Information Management*, 61. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102394>
- Si, L. (2017). Conocimiento tácito y explícito: comprensión de la distinción y sus aplicaciones en entornos organizacionales. *Knowledge Management Review*, 22(3), 59-72.
- Siegmar, K., y Gomes, G. (2020). Influence of organizational culture on the environments of innovation and organizational performance. *Gestão y Produção*, 27(3). doi: <https://doi.org/10.1590/0104-530X4571-20>
- Silva, S., Nuzum, A., y Schaltegger, S. (2019). Stakeholder expectations on sustainability performance measurement and assessment. A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 217, 204-215. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.203>
- Singh, N., y Sinha, N. (2024). Adopción de pagos digitales entre comerciantes en economías emergentes. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 66, 101-112. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.101134>
- Sinisalo, J., et al. (2007). Mobile CRM applications: The role of mobile communication in customer relations. *Journal of Marketing Technology*, 23(2), 25-35.

- Sivathanu, B. (2019), “Adopción de sistemas de pago digitales en la era de la desmonetización en la India: un estudio empírico”, *Journal of Science and Technology Policy Management*, vol. 10 N° 1, págs. 143-171.
- Slade, EL, Williams, M., y Smith, T. (2013). Utilidad percibida de los monederos móviles: un análisis de las percepciones de los comerciantes. *Investigación y aplicaciones del comercio electrónico*, 12(4), 203-213. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2013.03.004>
- Smith, P. R., y Zook, Z. (2011). *Marketing communications: Integrating offline and online with social media*. Kogan Page.
- Srivastava, S., Singh, S., y Dhir, S. (2020). Culture and international business research: A review and research agenda. *International Business Review*, 29(4). doi: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101709>
- Statista (2018). *Smartphone Users Worldwide 2014–2020*. Recuperado de: [www.statista.com/statistics/330695/number-of-smartphone-users-worldwide/](http://www.statista.com/statistics/330695/number-of-smartphone-users-worldwide/)
- statista. (2023). Cobertura de internet y su impacto en los medios de pago digitales. Obtenido de <https://es.statista.com/temas/9795/el-uso-de-internet-en-el-mundo/>
- Stergiou, C., Psannis, KE y Gupta, BB (2021). Tecnología blockchain en el comercio minorista: una solución a los desafíos de la pandemia. *Journal of Retail Technology*, 13(2), 89-105.
- Strong, K. C. (2011). AIDA and Sales Process: A Critical Review. *Journal of Personal Selling y Sales Management*, 31(2), 129-141.
- Suárez, N., Delgado, K., Pérez, I., y Barba, M. (2019). Desarrollo de la creatividad y el talento desde las primeras edades. Componentes curriculares de un

Programa de Maestría en Educación. Formación universitaria, 12(6). doi:  
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062019000600115>

Sugobono, N. (17 de noviembre del 2021). La historia de éxito de los mercados Unicachi, una vitrina para cientos de productores durante la pandemia. Diario El Comercio. <https://elcomercio.pe/corresponsales-escolares/historias/la-historia-de-exito-de-los-mercados-unicachi-una-vitrina-para-cientos-de-productores-durante-la-pandemia-lima-noticia/#:~:text=Nuestro%20equipo%20de%20corresponsales%20pudo,ta mpoco%20hab%C3%ADa%20luz%2C%20menos%20tel%C3%A9fono.>

Sun, M., Wang, M., y Wegerif, R. (s.f.). Effects.

Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS). (2011). Informe sobre la estructura del sistema financiero en Perú.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). Documentos y normativas sobre fiscalización de transacciones comerciales. Recuperado de [www.sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe).

Tan, T., Lin, X. y Li, M. (2021). Avances tecnológicos y adaptaciones del comercio minorista después de la pandemia. *Revista internacional de gestión de la distribución y el comercio minorista*, 49(2), 111-128.

Tanaka, K. (2008). *Procesos de aprendizaje organizacional: Teorías y aplicaciones prácticas*. Editorial Japonesa de Negocios.

Tarhini, A., El-Masri, M. y Sánchez-Franco, MJ (2022). Estrategias minoristas para la resiliencia en la era COVID-19. *Revista de investigación empresarial*, 136, 499-510.

Tarí, J. J., y García-Fernández, M. D. (2013). *El modelo de gestión del conocimiento en las organizaciones*. Editorial Gestión.

- Team, F. R. (27 de Enero de 2021). FXCM. Obtenido de FXCM: <https://www.fxcm.com/es/insights/la-historia-de-la-moneda/>
- Tejedor, S., Cervi, L., Tusa, F., y Parola, A. (2021). Los docentes universitarios frente al cambio a la educación virtual impuesta por el coronavirus. *Sociedade e Estado*, 36(3). doi: <https://doi.org/10.1590/s0102-6992-202136030004>
- The impact of social commerce on consumer behaviour: with special reference to F-commerce. Department of Management Faculty of Social Science. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/10/4667/4.pdf>.
- Tornatzky, LG y Fleischer, M. (1990). El proceso de innovación tecnológica. Lexington Books.
- Torres, A. (2018). Benchmarking y comercio electrónico para la comercialización de prendas de vestir (polos) en la Galería Damero, Emporio Comercial de Gamarra – La Victoria, 2018. (Tesis de Grado). Universidad César Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32244/Marcelo\\_TAA-SD.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32244/Marcelo_TAA-SD.pdf?sequence=6&isAllowed=y).
- Torres, D., y Guerra, J. (2012). Comercio Electrónico. Contribuciones a la economía, 12(07), 24-35. [https://econpapers.repec.org/article/ervcontri/y\\_3a2012\\_3ai\\_3a2012-07\\_3a5.htm](https://econpapers.repec.org/article/ervcontri/y_3a2012_3ai_3a2012-07_3a5.htm). Obtenido de [https://econpapers.repec.org/article/ervcontri/y\\_3a2012\\_3ai\\_3a2012-07\\_3a5.htm](https://econpapers.repec.org/article/ervcontri/y_3a2012_3ai_3a2012-07_3a5.htm)
- Torres, M., y González, F. (2021). Perfil y hábitos de los comerciantes ePerfil y hábitos de los comerciantes en Unicachi SA: Impacto de la adopción de tecnologías digitales en el comercio local. *Revista de Emprendimiento yRevista de Emprendimiento y Comercio*, 9(1), 99-110.

- Torres, M., Hernández, A. y Salazar, C. (2021). Desafíos y facilitadores en la adopción de pagos digitales en pequeños comercios: El caso de la desconfianza en la ciberseguridad. *Revista Latinoamericana de Tecnología y Gestión Empresarial*, 18(4), 123-139.
- Tung, F. (2007). Validación empírica del modelo de aceptación de tecnología: un estudio sobre la adopción del comercio electrónico. *\*Información Revista de Sistemas de Información*, 22(3), 103-120. <https://doi.org/10.1016/j.isj.2007.01.003>
- TV Perú Noticias. (2018, 28 de Julio). Unicachi, el pequeño Puno en Lima [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=68N4M1KV6nE>
- Ulla, M., y Perales, W. (2021). Facebook as an integrated online learning support application during the COVID19 pandemic: Thai universities students' experiences and perspectives. *Heliyon*, 7(11). doi: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08317>
- Umair, M., y Guild, P. (2022). Stakeholder engagement strategy of technology firms: A review and applied view of stakeholder theory. *Technovation*, 114. doi: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102460>
- Unicef. (01 de marzo de 2021). COVID-19: Impacto de la caída de los ingresos de los hogares en indicadores de niñez y adolescencia en el Perú. Obtenido de <https://www.unicef.org/peru/informes/covid19-impacto-de-la-caida-de-los-ingresos-de-los-hogares-en-indicadores-de-ninez-y-adolescencia>
- Unidad de Inteligencia del Economista. (2016). Ranking mundial sobre el desarrollo de microfinanzas. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Unión Europea. (2015). Directiva (UE) 2015/2366 del Parlamento Europeo y del Consejo sobre servicios de pago en el mercado interior (PSD2). Diario Oficial de la Unión Europea, L 337/35. <https://eur-lex.europa.eu/legal->

content/ES/TXT/?uri=CELEX:32015L2366

Unión Internacional de Telecomunicaciones. (2019). Medición del desarrollo digital: hechos y cifras 2019. Ginebra: UIT. Recuperado de <https://www.itu.int/es/UIT-D/Estadísticas/>

Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. (04 de 01 de 2022). Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Recuperado el 11 de 11 de 2022, de Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann: <http://www.unjbg.edu.pe/noticia/noticia.php?n=5047>

Valenzuela, D., Bastías, N., y Pérez, C. (2021). Resultados de una capacitación sobre retroalimentación efectiva para tutores clínicos de internado de universidades chilenas. FEM: Revista de la Fundación Educación Médica, 24(4). doi: <https://dx.doi.org/10.33588/fem.244.1134>

Vallejos, G., y Guevara, C. (2021). Educación en tiempos de pandemia: una revisión bibliográfica. Conrado, 17(80). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442021000300166yscript=sci\\_arttextytlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442021000300166yscript=sci_arttextytlng=en)

Vally, Z., Salloum, L., AlQedra, D., El Shazly, S., Albloshi, M., Alsheraifi, S., y Alkaabi, A. (2019). Examining the effects of creativity training on creative production, creative self.efficacy, and neuro-executive functioning. Thinking Skills and Creativity(31), 70-78. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2018.11.003>

Vargas Flórez, DJ (2022). Brechas de la inclusión financiera digital en Perú, en un contexto de crisis económica y sanitaria por el COVID-19, usando el análisis de componentes principales. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

Vargas Garcia, Allan Herminio. (2021). La banca digital: Innovación tecnológica

- en la inclusión financiera en el Perú. *Industrial Data*, 24(2), 99-120. Epub 31 de diciembre de 2021. <https://dx.doi.org/10.15381/idata.v24i2.20351>
- Vargas, G. (julio de 2020). Estrategias educativas y tecnología digital en el proceso enseñanza aprendizaje. *Cuaderno Hospital de Clínicas*, 61(1), 114-129. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1652-67762020000100010yscript=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1652-67762020000100010yscript=sci_arttext)
- Vega, Y., Olivero, E., y Acosta, J. (2022). Efecto mediador de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la relación capacidad de innovación y satisfacción estudiantil, en instituciones de educación superior. *Formación universitaria*, 15(3). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062022000300107>
- Venkatesh, V., Morris, MG y Davis, GB (2003). Aceptación de la tecnología de la información por parte de los usuarios: hacia una visión unificada. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.
- Venkatesh, V., y Davis, FD (2000). Una extensión teórica del modelo de aceptación de la tecnología: cuatro estudios longitudinales. *Management Science*, 46(2), 186-204. <https://doi.org/10.1287/mnsc.46.2.186.11926>
- Verkijika, SF (2018). Percepciones de los consumidores sobre las billeteras móviles: un análisis del comportamiento. *Revista internacional de gestión de la información*, 42, 56-68. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.05.012>
- Vidal, M., Barciela, M., y Armenteros, I. (enero-marzo de 2021). Impacto de la COVID-19 en la Educación Superior. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, 35(1), 1-5. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttextypid=S0864-21412021000100023](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttextypid=S0864-21412021000100023)



- Vila, M. (2013). *Marketing relacional: Estrategias para fidelizar clientes*. Marketing Editorial XXI. (Verificar año y título exacto si difieren)
- Wachner, S., Plorff, M., y Gregoire, P. (2009). *Estrategias de ventas orientadas al cliente*. Business Publishing.
- Wang, C., Zhang, Q., y Zhang, W. (2020). Corporate social responsibility, Green supply chain management and firm performance: The moderating role of big-data analytics capability. *Research in Transportation Business y Management*, 37. doi: <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2020.100557>
- West, C. (1989). *Sales management: A practical approach*. McGraw-Hill.
- Westerman, J., Bhaskara, M., Vanka, S., y Gupta, M. (2020). Sustainable human resource management and the triple bottom line: Multistakeholder strategies, concepts, and engagement. *Human Resource Management Review*, 30(3). doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100742>
- Whitfield, B. (s.f.). *El show del dinero*. Primedia Place, Sandown, Suafrica.
- Willians, F. (2004). *La evolución de la gestión comercial*. Editorial ABC.
- Wu, J.-H., y Wu, S.-Y. (2005). Entendiendo la adopción del aprendizaje basado en la web: el papel de la motivación extrínseca e intrínseca. *Computers in Human Behavior*, 21(1), 88-111. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2004.02.016>
- Xu, X., y Walton, J. (2005). Customer relationship management in the e-business world. *Journal of Database Management*, 16(3), 1-13.
- Yi, L., Wang, Y., Upadhaya, B., Zhao, S., y Yin, Y. (2021). Knowledge spillover, knowledge management capabilities, and innovation among returnee entrepreneurial firms in emerging markets: Does entrepreneurial ecosystem matter? *Journal Business Research*, 130, 293-294. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.024>

- Yu, E., Lee, S. y Kwak, J. (2020). Transformación digital y respuestas del comercio minorista a la COVID-19. *Journal of Retailing*, 96(3), 425-432.
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N., y Johnston, W. J. (2004). Customer relationship management: A framework and research agenda. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(2), 38-50.
- Zamudio Gutierrez, A. (2015) Análisis del retorno de la inversión en la gestión comercial de los supermercados en el Perú. [tesis de doctorado, Universidad Politécnica de Cataluña. Tesis de Doctorado] <https://www.tdx.cat/handle/10803/328715#page=1>
- Zapata, G., Leihy, P., y Theurillat, D. (2018). Compromiso estudiantil en educación superior: adaptación y validación de un cuestionario de evaluación en universidades chilenas. *Calidad en la educación*, 48. doi: <http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n48.482>
- Zhang, X., Huang, P.-f., Li, B.-q., Xu, W.-j., Li, W., y Zhou, B. (2021). The influence of interpersonal relationships on school adaptation among Chinese university student during COVID-19 control period: Multiple mediating roles of social support and resilience. *Journal of Affective Disorders*, 285, 97-104. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jad.2021.02.040>
- Ziglar, Z. (1986). *Secrets of Closing the Sale*. Revell.
- Zimmerman, JL, y Bohling, EM (2015). Políticas públicas y sistemas de pago digitales: estrategias para garantizar la confianza y la fiabilidad. *Journal of Public Affairs*, 20(4), 258-271.
- Zorrilla, A. (1993). \*Introducción a la investigación científica. Editorial Universitaria.

## Apéndice 1: Matriz de consistencia del proyecto de investigación

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA	RECOMENDACIONES
<b>1. INTERROGANTE PRINCIPAL</b> ¿Cuál es el impacto de medios de pago digitales en la gestión comercial de los Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A., Comas, lima, 2023?	<b>1. OBJETIVO GENERAL</b> Definir el impacto de los pagos digitales en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A., en Comas, Lima 2023.	<b>1. HIPÓTESIS GENERAL</b> <b>Hi:</b> Los medios de pago digitales impactan positivamente en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A., Comas, Lima, 2023. <b>Ho:</b> Los medios de pago digitales impactan negativamente en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A., Comas, Lima, 2023.	Variable independiente (X) X1. Impacto de los medios de pago electrónicos <b>Indicadores:</b> * Acceso * Uso * <b>Limitaciones y Facilitadores</b> * <b>Gestión del conocimiento</b> (Epistemológica y Ontológica)	<b>- Tipo de investigación</b> Básica Cuantitativa <b>- Diseño de la investigación</b> descriptiva, y no experimental <b>- Ámbito de estudio</b> Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A., Comas, Lima, 2023 <b>- Población</b> 475 comerciantes <b>- Muestra</b> 150 <b>- Técnicas de recolección de datos</b> Encuesta <b>- Instrumentos</b> cuestionario	CONTRIBUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS): ODS 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos ODS 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación ODS 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles
<b>2. INTERROGANES ESPECÍFICAS</b> 1. ¿Cómo ha impactado la intención de uso de medios de pago digitales en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. en Comas, Lima, 2023? 2. ¿Cómo es el acceso de medios de pago digitales en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. en Comas, Lima, 2023? 3. ¿Cómo ha impactado los aspectos limitantes y facilitadores de los medios de pago digitales en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. en Comas, Lima, 2023? 4. ¿En qué aspectos de la gestión del conocimiento ha impactado en la gestión comercial para la aceptación de los medios de pago digitales en los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A., en Comas, Lima, 2023?	<b>2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> 1. Determinar la intención de uso de medios de pago digitales en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. en Comas, Lima, 2023 2. Especificar el acceso de medios de pago digitales en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. en Comas, Lima, 2023 3. Determinar el impacto de los aspectos limitantes y facilitadores de los medios de pago digitales en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. en Comas, Lima, 2023 4. Especificar en qué aspectos de la gestión comercial ha impactado la gestión del conocimiento para la toma de decisión en el uso o no, de los medios de pago digitales en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A., en Comas, Lima, 2023	<b>2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b> 1. El uso de medios de pago digitales impacta positivamente en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. 2. El acceso a medios de pago digitales impacta positivamente en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. en Comas, Lima, 2023 3. Los aspectos limitantes impactan directamente proporcional de manera negativa mientras que, los factores facilitadores lo hacen directamente proporcional de manera positiva en el uso de medios de pago digitales en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. en Comas, Lima, 2023. 4. La influencia de la gestión del conocimiento sobre el uso o no, de los medios de pago digitales, impactan positiva o negativamente en la actitud sobre su implementación en la gestión comercial de los comerciantes del Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A., en Comas, Lima, 2023	Variable dependiente (Y) Y1. gestión comercial de los comerciantes <b>Indicadores:</b> Ventas <i>Merchandising</i> Post Ventas		



N°

**CUESTIONARIO: IMPACTO DE MEDIOS DE PAGO DIGITALES EN  
LA GESTIÓN COMERCIAL DE LOS COMERCIANTES DEL  
COMPLEJO COMERCIAL Y RESIDENCIAL UNICACHI S.A., COMAS,  
LIMA, 2023**

**DATOS GENERALES**

**Genero**  
 Femenino  
 Masculino

**Edad** \_\_\_\_\_

**N° Hijos** \_\_\_\_\_

¿Sus padres tenían negocios?  SI  NO

**Puesto y zona** \_\_\_\_\_

¿Hace cuánto tiempo acepta otros medios de Pago que sean diferentes al efectivo? \_\_\_\_\_

¿A nombre de quién está la cuenta del (medio de pago que recibe)?

De mi empresa                      Mio (personal)                      un tercero (hijo, hija, pareja, amigo, etc.)

**Nivel educativo alcanzado**  
 Primaria  
 Secundaria  
 Técnico incompleto  
 Técnico completo  
 Superior incompleto  
 Superior completo  
 Post grado incompleto  
 Post grado completo

¿Qué medios de pago acepta?  
 Efectivo  
 Pago con Tarjetas de débito o crédito (con pos)  
 Internet: Transferencias Bancarias  
 Teléfono: Billeteras Digitales (indicar cuales) \_\_\_\_\_

**DIMENSIONES DE MEDIOS DE PAGO**

DETALLE	DEFINITIVAMENTE SI	BASTANTE	MÁS O MENOS	NO TANTO	NO
<b>I. Dimensión: Acceso</b>					
Mi celular y el POS (para las tarjetas de crédito son suficientes para aceptar los distintos medios de pago (yape, plin, transferencias y tarjetas de débito o crédito)	5	4	3	2	1
¿Qué tan bueno es el acceso al internet en la zona para recibir verificar y aceptar otros medios pagos?	5	4	3	2	1
<b>II. Dimensión: Uso</b>	Si	Puede ser	Quizás	No creo	No
Tengo la intención de usar la banca digital en un futuro	5	4	3	2	1
<b>III. Dimensión: Limitantes y facilitadores</b>	MUCHO	BASTANTE	MÁS O MENOS	NO TANTO	NO
¿Qué tanto confía en recibir pagos por medios de pago digitales?	5	4	3	2	1
<b>IV. Dimensión: Gestión del Conocimiento Epistemológica</b>	MUCHO	BASTANTE	MÁS O MENOS	NO TANTO	NO
¿Qué tan fácil fue Aprender a usar otros medios de pago?	5	4	3	2	1
¿Qué tan claro es interactuar con los medios de pago digitales?	5	4	3	2	1
¿Qué tan fácil le parece usarlos actualmente?	5	4	3	2	1

¿Qué tan hábil se considera UD. cuando usa medios de pago digitales (yape, plin transferencia o tarjeta)?	5	4	3	2	1
¿Cree que ahora tiene el conocimiento necesario para usarlos sin inconvenientes?	5	4	3	2	1
<b>V. Dimensión: Gestión del Conocimiento Ontológico</b>	<b>TODOS</b>	<b>LA MAYORIA</b>	<b>ALGUNOS</b>	<b>CASI NADIE</b>	<b>SÓLO YO / NUNCA HE TENIDO INCONVENIENTES</b>
De las personas que son importantes para mí, ¿Quiénes pensaban que debía usar medios de pago digitales (yape, plin transferencia o tarjeta) y por eso lo implemente en mi negocio?	5	4	3	2	1
De las personas que influyen en mi toma de decisiones para usar medios de pago digitales, ¿Quiénes pensaban que debía usar medios de pago digitales (yape, plin transferencia o tarjeta) y por eso lo implemente en mi negocio?	5	4	3	2	1
De las personas cuyas opiniones valoro, ¿Quiénes pensaban que debía usar medios de pago digitales (yape, plin transferencia o tarjeta) y por eso lo implemente en mi negocio?	5	4	3	2	1
De las personas que me rodean (amigos, familia, compañeros y comerciantes vecinos) ¿Quiénes pensaban que debía usar medios de pago digitales (yape, plin transferencia o tarjeta) y por eso lo implemente en mi negocio?	5	4	3	2	1
Cuando tengo o he tenido inconvenientes con algún medio de pago digital (yape, plin transferencia o tarjeta) puedo o he podido obtener ayuda de otros sin inconvenientes	5	4	3	2	1

*Nota* Extraído de: Análisis correlacional de las variables asociadas a la intención de uso de la banca digital en Colombia a través del modelo UTAUT2 (Quintero Villalobos, J. (2017)


#### DIMENSIONES DE GESTIÓN COMERCIAL

DETALLE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	POCAS VECES	NUNCA
<b>I. Dimensión: Ventas</b>					
Acepto pagos con medios de pago digitales sin inconvenientes	5	4	3	2	1
Prefiero perder una venta cuando el monto a vender por medio de pago digitales es muy bajo	5	4	3	2	1
¿Qué tanto puedo pagar los gastos de mi negocio con la suma de los ingresos de los medios de pago digitales (yape, plin transferencia o tarjeta)?	5	4	3	2	1
¿Las operaciones con medios de pago digitales (yape, plin transferencia o tarjeta) son más que con efectivo?	5	4	3	2	1
Al margen del movimiento del mercado o de las bajas ventas, Las ganancias de mi negocio han mejorado desde que acepto otros medios de pago	5	4	3	2	1
<b>II. Dimensión: Merchandising</b>	SI	ESTA VIEJO, ROTO U REMENDADO	LO TENGO, PERO NO A LA VISTA	LO TIENE, PERO NUNCA LO HE PUESTO O LO HE SACADO	NO TIENE O NO SE VE
Su negocio cuenta con jala vistas a la vista para aceptar pagos digitales	5	4	3	2	1
Su negocio cuenta con stickers a la vista para aceptar pagos digitales	5	4	3	2	1
Su negocio cuenta con código QR a la vista para aceptar pagos digitales	5	4	3	2	1
Su negocio cuenta con teléfono a la vista para aceptar pagos digitales	5	4	3	2	1
<b>III. Dimensión: Post Venta</b>	SIEMPRE	DE LA MAYORÍA	A VECES	DE ALGUNO	NUNCA
Aprovechando que los clientes pagan a través de billeteras electrónicas obtiene Ud. El nombre y/o número de teléfono del cliente,	5	4	3	2	1
¿Ha implementado alguna base de datos para ofertar sus productos?	5	4	3	2	1

**Nota:** Instrumento: Cuestionario para la medición de la variable X: Medios de pago digitales. Las dimensiones e indicadores han sido desarrollados por el autor, basado en el análisis correlacional de las variables asociadas a la intención de uso de la banca digital en Colombia a través del modelo UTAUT2 (Quintero Villalobos, 2017).

**¡Muchas gracias!**

## Opinión de expertos

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve -2- 001	Versión 00	Vigencia 2023	Páginas 02

### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Edgar Alberto Farfán Giove
- 1.2. Grado Académico: Maestro
- 1.3. Profesión: Administrador de Negocios Internacionales
- 1.4. Institución donde labora: LCN Perú S.A.C.
- 1.5. Cargo que desempeña: Gerente General
- 1.6. Denominación del Instrumento: Cuestionario: Impacto de medios de pago digitales en la gestión comercial de los comerciantes del complejo comercial y residencial Unicachi s.a., Comas, Lima, 2023
- 1.7. Autor del instrumento: Ana María Gonzales Farfán
- 1.8. Programa de postgrado: Administración y dirección de empresas

#### II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					⊗
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					⊗
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					⊗
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					⊗
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					⊗
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				⊗	
SUMATORIA PARCIAL					4	25
SUMATORIA TOTAL		29				

### III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 29

3.2. Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_

NO FAVORABLE \_\_\_\_\_

3.3. Observaciones: Cuestionario bastante completo para identificar las frecuencias y usos de medios digitales, sin embargo, creo que podría adicionarse al inicio una parte donde permita identificar hace cuanto utiliza medios digitales, que tipo de plataforma es la utilizada, como se animó a su uso y si la plataforma digital es a nombre de persona natural o jurídica.

---


Tacna, 26 de Noviembre de 2023



Firma

---



	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve -2- 001	Versión 00	Vigencia 2023	Páginas 02

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Mauricio Ibonatan Suárez Cabello
- 1.2. Grado Académico: Magister
- 1.3. Profesión: Ingeniero de sistemas
- 1.4. Institución donde labora: Coca colá
- 1.5. Cargo que desempeña: Senior Data Engineer
- 1.6. Denominación del Instrumento: Cuestionario: Impacto de medios de pago digitales en la gestión comercial de los comerciantes del complejo comercial y residencial Unicachi s.a., Comas, Lima, 2023
- 1.7. Autor del instrumento: Ana María Gonzales Farfán
- 1.8. Programa de postgrado: Administración y dirección de empresas

### II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
<b>1. CLARIDAD</b>	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
<b>2. OBJETIVIDAD</b>	Están expresados en conductas observables, medibles					X
<b>3. CONSISTENCIA</b>	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
<b>4. COHERENCIA</b>	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
<b>5. PERTINENCIA</b>	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
<b>6. SUFICIENCIA</b>	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					4	25
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		29				

### III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 29

3.2. Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_

NO FAVORABLE \_\_\_\_\_

3.3. Observaciones: Penso que es probable que algunas personas a encuestar tendrán dudas de ciertos términos como: base de datos, QR y rentabilidad. Sobre todo si son comerciantes mayores no muy familiarizados con términos tecnológicos


Tacna, 19 de Noviembre de 2023



Firma



N°

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Postgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve -2- 001	Versión 00	Vigencia 2023	Páginas 02

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Giselle Milagros Alemán Espinoza
- 1.2. Grado Académico: Doctora
- 1.3. Profesión: Psicóloga
- 1.4. Institución donde labora: Universidad Católica de Santa María
- 1.5. Cargo que desempeña: Docente
- 1.6. Denominación del Instrumento: Cuestionario: Impacto de medios de pago digitales en la gestión comercial de los comerciantes del complejo comercial y residencial Unicachi s.a., Comas, Lima, 2023
- 1.7. Autor del instrumento: Ana Maria Gonzales Farfán
- 1.8. Programa de postgrado: Administración y dirección de empresas

### II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>						
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		28				

### III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa:

3.2. Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR

NO FAVORABLE

3.3. Observaciones:


Tacna, 19 de Noviembre de 2023



Firma



N°

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve -2- 001	Versión 00	Vigencia 2023	Páginas 02

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Lucciano Decarino Delgado
- 1.2. Grado Académico: Magister
- 1.3. Profesión: Administrador de empresa
- 1.4. Institución donde labora: Michell y Cia
- 1.5. Cargo que desempeña: Jefe de Marketing
- 1.6. Denominación del Instrumento: Cuestionario: Impacto de medios de pago digitales en la gestión comercial de los comerciantes del complejo comercial y residencial Unicachi s.a. Comas, Lima, 2023
- 1.7. Autor del instrumento: Ana María Gonzales Farfán
- 1.8. Programa de postgrado: Administración y dirección de empresas

### II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					5
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					5
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					5
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					5
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					5
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					5
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>						30
<b>SUMATORIA TOTAL</b>						30

### III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa:

3.2. Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR

NO FAVORABLE

3.3. Observaciones: El instrumento revisado cuenta con coherencia y se encuentra alineado a los objetivos planteados.

Tacna, 19 de Noviembre de 2023



Firma

**Matriz de datos-**

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25
E1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1
E2	1	1	4	1	2	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	4	2	1	5	1	1	1	1	1	1
E3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	1	4	2	5	5	5	5	5	1	1
E4	5	5	1	4	5	5	5	5	5	1	1	1	4	3	5	1	2	4	5	5	5	5	5	1	1
E5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	1	3	4	3	5	5	5	4	1	1
E6	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	3	4	5	1	4	1	2	2	5	1	3	1	1	1	1
E7	5	5	4	5	5	5	5	3	3	4	4	4	5	5	5	1	5	2	5	3	4	3	1	1	5
E8	5	5	5	3	5	5	5	4	3	1	1	1	2	3	5	1	3	3	5	4	4	5	1	1	1
E9	5	5	5	3	3	5	5	4	5	5	1	4	3	5	5	1	3	3	4	1	5	5	1	1	1
E10	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	4	3	1	1	1	1	1	1	1
E11	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	1	5	1	2	5	5	1	1	1	1	2	1
E12	5	3	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	5	5	1	2	2	5	3	4	4	1	1	1
E13	5	5	3	5	4	4	4	5	5	5	1	5	4	5	5	1	2	3	1	5	3	3	1	1	4
E14	5	3	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	3	4	1	3	2	5	5	5	5	5	2	1
E15	5	3	4	5	5	4	5	5	5	1	5	5	4	1	4	1	3	3	3	3	5	5	5	2	1
E16	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	1	1	5	1	5	1	2	2	5	5	4	5	5	1	1
E17	5	4	5	3	5	5	4	4	5	5	1	5	4	1	5	1	4	3	5	4	5	5	1	1	5
E18	5	5	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	1	3	3	5	5	5	5	5	1	1
E19	5	3	2	3	3	4	3	3	3	1	1	1	4	2	5	1	3	2	1	1	4	1	1	1	1
E20	5	3	2	3	5	4	5	5	5	4	1	4	5	1	5	3	3	5	1	5	4	1	1	1	1
E21	5	5	3	3	5	4	4	5	5	5	1	5	4	4	5	1	4	5	5	5	5	5	1	1	2
E22	5	3	5	4	3	5	4	4	4	1	1	1	5	5	5	1	3	2	5	5	1	1	1	2	1
E23	5	3	1	4	4	5	4	3	5	1	1	1	4	5	5	1	3	5	5	5	5	4	1	1	1
E24	5	5	1	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	2	5	1	5	3	5	5	1	3	3	1	2
E25	5	3	5	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	1	3	3	5	5	4	4	1	1	1
E26	5	3	1	3	5	4	5	5	5	4	1	5	4	1	5	1	2	3	5	5	5	5	1	1	1
E27	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	1
E28	5	5	5	3	5	5	5	5	5	1	5	4	3	1	5	1	2	3	5	5	5	5	3	1	5
E29	5	5	1	2	5	5	5	5	5	5	1	5	4	5	5	1	2	2	5	4	5	4	5	1	1
E30	5	5	1	3	5	5	5	5	5	1	1	1	4	5	5	1	2	3	2	5	5	5	5	1	1
E31	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	1	3	4	3	5	5	5	4	1	1
E32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5
E33	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	2	5	2	5	5	5	5	5	2	5
E34	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	2	5	5	5	5	4	5	1
E35	2	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	1	2	3	5	5	5	5	4	1	1
E36	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	3	5	5	4	4	5	1	5
E37	5	5	4	3	4	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	2	5	2	5	1	1	1	5	1	1
E38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	4	1	5	1	3	2	5	4	5	5	1	3	1
E39	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	1	5	1	4	4	3	5	5	5	1	4	1
E40	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	1	5	2	5	5	4	5	1	1	5
E41	5	5	5	3	3	5	5	3	3	3	4	3	4	5	5	1	2	2	3	1	3	3	3	1	1
E42	5	5	3	3	5	5	5	5	5	4	1	5	5	2	5	1	3	2	3	5	5	5	4	1	1
E43	5	3	5	3	3	3	3	3	2	1	1	1	4	5	5	1	5	2	1	1	5	4	1	1	1

E44	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	2	5	5	5	5	4	5	1
E45	5	5	5	2	5	5	5	5	5	4	1	4	5	2	5	1	3	2	5	5	1	4	3	1	1
E46	5	5	1	4	5	5	5	5	5	1	1	1	4	3	5	1	2	4	5	5	5	5	5	1	1
E47	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	3	3	4	5	5	5	5	1	1
E48	5	5	1	3	5	5	5	5	5	2	5	5	4	5	5	1	3	2	3	5	1	1	3	5	1
E49	5	1	1	3	5	5	5	5	5	2	3	2	4	5	4	1	2	2	2	5	5	5	3	1	1
E50	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	1	5	1	5	5	1	5	1	1	3	1	5
E51	5	5	1	3	5	4	5	4	5	5	5	5	4	1	5	1	5	2	1	3	1	4	1	1	1
E52	5	5	1	3	5	4	3	5	5	4	4	4	5	2	3	1	3	3	5	4	1	1	1	1	1
E53	5	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	3	5	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1
E54	5	3	1	3	5	4	5	5	5	2	2	2	4	3	5	4	2	2	1	1	1	1	1	1	1
E55	5	5	1	3	4	5	4	4	4	1	1	1	4	2	5	1	3	2	1	1	3	1	3	4	1
E56	5	5	5	3	3	5	5	3	3	3	4	3	4	5	5	1	2	2	3	1	3	3	3	1	1
E57	5	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	3	2	2	3	5	5	1	1	1
E58	5	1	1	3	5	5	5	5	5	2	3	2	4	5	4	1	2	2	2	5	5	5	3	1	1
E59	5	5	1	5	2	5	3	3	5	2	4	2	5	5	4	1	2	4	2	5	5	5	5	1	1
E60	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	2	2	5	5	5	5	1	1
E61	5	5	1	3	5	5	5	5	5	2	5	5	4	5	5	1	3	2	3	5	1	1	3	5	1
E62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	5	1	2	2	5	5	5	5	5	2	2
E63	5	5	4	3	5	5	5	5	2	2	3	5	4	5	4	2	2	2	2	3	1	5	1	1	1
E64	5	3	3	2	2	3	3	5	3	3	3	1	4	3	5	1	4	2	2	5	1	5	1	5	1
E65	5	5	2	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	4	5	3	3	3	1	2	1
E66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	1	5	3	5	1	1	1	1	4	5
E67	5	5	1	3	5	3	3	3	2	4	4	4	4	3	5	4	3	2	1	1	1	1	1	1	1
E68	5	5	3	3	5	5	5	5	4	3	3	4	4	3	3	1	5	2	3	1	4	3	1	3	1
E69	5	3	2	5	5	4	5	5	5	1	2	1	2	2	5	1	2	2	1	1	4	4	1	1	5
E70	2	2	5	2	5	4	5	5	5	4	4	5	4	2	5	1	2	4	1	4	1	1	1	1	1
E71	5	3	1	2	3	2	4	4	4	1	1	1	4	5	5	1	2	5	1	1	1	1	1	1	1
E72	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	2	3	5	5	5	5	1	3	3
E73	5	3	1	3	4	5	5	3	3	1	1	1	5	2	5	1	3	4	5	3	5	5	1	1	5
E74	5	3	3	3	3	4	5	5	5	1	1	1	4	1	5	1	4	3	5	5	4	5	1	1	1
E75	5	1	1	2	3	3	3	4	3	1	1	1	4	3	4	1	2	2	5	5	1	5	5	1	1
E76	5	3	1	4	4	5	4	3	5	3	3	3	4	3	5	1	3	2	1	5	4	3	3	1	1
E77	5	5	2	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	1	3	3	1	5	3	1	1	1	1
E78	5	5	1	3	5	4	5	5	5	3	3	3	4	1	5	1	2	2	5	1	1	1	1	1	1
E79	5	2	3	3	3	3	2	5	3	4	2	4	4	1	5	1	4	2	3	1	4	3	1	1	1
E80	5	3	4	3	3	4	5	5	5	1	1	1	5	1	5	1	4	1	5	1	1	1	1	1	1
E81	5	3	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	3	3	1	4	1	1	1	1
E82	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	1	3	4	5	5	1	4	2	2	1	1	1	1	5	1
E83	2	5	1	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	1	5	1	2	3	5	1	1	3	3	1	1
E84	5	3	2	2	5	4	5	5	5	5	5	5	4	1	5	1	4	3	3	5	3	3	3	1	1
E85	5	4	2	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	1	5	1	4	3	5	5	1	1	1	1	5
E86	5	5	2	2	4	5	4	4	4	1	1	1	5	1	5	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
E87	2	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	1	2	3	5	5	5	5	4	1	1
E88	5	5	2	4	4	5	5	5	5	5	1	5	4	1	5	1	1	2	3	5	5	5	1	1	1
E89	5	5	3	3	5	5	5	5	5	4	1	1	4	1	4	1	2	2	3	5	5	5	3	3	2
E90	5	5	1	4	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1



E91	5	5	1	4	3	5	3	5	5	3	2	5	4	3	4	1	2	2	5	1	5	5	4	1	1
E92	5	5	5	2	5	5	5	5	5	4	1	4	5	2	5	1	3	2	5	5	1	4	3	1	1
E93	5	5	1	4	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1
E94	5	5	5	3	5	5	5	5	5	1	5	4	3	1	5	1	2	3	2	5	5	5	3	1	5
E95	5	2	2	3	3	3	3	3	2	1	1	1	5	5	5	1	2	2	3	4	4	5	3	1	1
E96	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	3	3	5	3	2	2	3	5	4	5	3	1	1
E97	5	5	2	1	3	5	3	1	2	4	4	3	3	3	3	1	2	2	1	4	4	4	3	1	1
E98	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	1	5	1	2	3	4	1	4	5	1	1	1
E99	5	5	1	3	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	1	5	3	3	3	1	1	1	5	1
E100	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	5	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1
E101	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	1	2	2	5	3	5	5	1	2	1
E102	5	5	2	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	1	2	2	1	5	5	5	1	1	1
E103	5	5	4	3	5	5	5	4	3	5	3	5	4	2	5	1	1	2	1	1	4	1	1	1	1
E104	5	5	3	2	4	5	5	4	4	1	2	4	3	3	3	1	2	2	2	1	1	1	1	5	5
E105	5	2	5	3	5	5	5	5	5	1	2	1	5	1	5	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
E106	5	3	5	3	3	3	3	3	5	4	4	3	4	5	5	1	2	2	1	1	4	1	1	1	1
E107	3	2	2	2	5	4	5	5	5	4	3	3	5	1	3	3	1	2	1	1	3	1	4	1	1
E108	3	1	2	3	5	5	4	3	2	5	4	5	4	4	2	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1
E109	2	1	5	3	3	5	3	4	2	3	1	4	4	5	3	2	3	3	3	4	1	1	1	1	1
E110	5	5	2	3	5	4	5	5	5	2	1	1	3	1	3	1	2	2	5	1	1	1	1	1	1
E111	5	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	1	3	2	3	1	4	4	1	3	1
E112	5	3	4	3	3	3	5	5	5	4	2	5	5	2	2	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1
E113	5	2	5	5	5	4	5	5	5	2	5	5	5	1	5	1	5	2	1	1	3	1	1	1	1
E114	5	1	2	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	2	2	2	5	1	1	1	1	1
E115	5	4	4	3	3	4	3	3	3	5	5	5	5	1	2	1	3	2	3	1	1	1	1	1	1
E116	3	4	4	2	3	3	5	3	5	5	1	5	3	1	2	2	2	2	5	4	1	1	4	1	1
E117	5	5	1	4	5	5	4	5	5	1	1	1	5	1	5	1	2	2	5	3	1	1	1	5	1
E118	5	3	1	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	2	1	3	1	1	1	1	1
E119	5	3	1	4	4	5	4	4	4	1	1	1	4	1	5	1	2	2	2	1	4	3	1	1	1
E120	5	1	5	2	4	5	4	4	4	1	1	1	4	5	5	1	2	2	5	1	1	1	1	2	2
E121	5	3	5	3	5	4	5	5	5	4	4	4	4	1	5	1	2	2	5	1	4	1	1	5	1
E122	5	2	2	1	4	4	5	5	5	1	1	1	4	2	2	5	2	2	5	1	1	1	1	1	1
E123	5	3	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	4	5	4	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
E124	5	3	2	3	3	5	4	4	4	2	1	5	5	1	5	1	2	2	5	1	1	1	4	1	1
E125	5	4	1	4	3	3	3	2	2	4	1	5	4	1	5	1	2	2	2	1	1	1	4	1	1
E126	5	5	3	3	5	5	5	5	5	4	1	1	4	1	4	1	2	2	3	5	5	5	3	3	2
E127	5	5	1	2	5	5	5	5	5	5	1	5	4	5	5	1	2	2	5	4	5	4	5	1	1
E128	5	5	1	3	5	5	5	5	5	1	1	1	4	5	5	1	2	3	2	5	5	5	5	1	1
E129	5	5	4	3	3	3	5	3	3	5	5	5	3	4	3	1	5	2	1	1	4	4	1	5	1
E130	5	5	1	2	5	5	5	5	5	5	5	1	1	2	5	1	2	2	1	1	1	5	5	1	1
E131	5	5	1	3	5	5	5	5	5	5	1	1	5	1	5	1	3	2	2	1	4	5	1	2	1
E132	5	5	2	3	5	5	5	2	5	3	3	1	4	5	5	1	2	2	4	1	1	1	1	1	1
E133	5	5	1	2	3	3	5	5	1	1	1	1	4	2	5	1	1	2	2	1	5	5	5	1	1
E134	5	5	5	3	5	3	5	3	5	3	1	1	4	2	5	1	3	4	2	5	4	4	1	3	1
E135	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5	1	5	2	2	5	5	5	1	2	5
E136	5	5	1	3	3	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	1	4	2	1	1	4	5	1	1	1
E137	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	4	3	1	5	1	2	2	2	3	3	3	1	1	1

E138	5	5	4	3	5	5	5	4	4	3	1	1	4	1	5	1	2	2	5	5	5	5	1	1	1
E139	5	2	1	3	3	5	5	5	5	3	3	3	4	2	4	1	2	2	2	1	4	1	1	5	1
E140	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	1	1	1	1	5	1	2	3	1	1	4	1	1	2	1
E141	5	5	5	3	3	4	2	4	4	5	5	5	5	2	5	1	5	3	3	1	1	1	1	2	1
E142	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	2	2	1	1	1	1	1	4	1
E143	4	5	4	3	3	4	5	5	5	1	1	1	3	5	5	1	4	2	5	5	1	4	1	2	1
E144	5	5	3	3	5	5	5	5	5	4	1	1	4	3	5	1	5	4	5	1	5	5	5	1	1
E145	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	3	4	5	5	5	5	1	1
E146	5	5	2	3	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	1	2	2	1	5	5	5	1	1	1
E147	5	5	1	4	3	5	3	5	5	3	2	5	4	3	4	1	2	2	5	1	5	5	4	1	1
E148	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	1	4	2	5	5	5	5	5	1	1
E149	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	5	1	2	2	5	5	5	5	5	2	2
E150	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	3	5	5	4	4	5	1	5