



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**  
FACULTAD DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES

**ADMINISTRACIÓN**

**PLAN PARA IMPULSAR EL USO DE HERRAMIENTAS  
DIGITALES EN LA FUERZA DE VENTAS DE UNA  
EMPRESA DE VENTA DIRECTA EN EL PERÚ**

**Trabajo de Suficiencia Profesional presentado para optar al Título profesional  
de Licenciado en Administración**

**Presentado por**

**Andrea Daniela María Rondón Medina**

**Asesor: María de las Mercedes Carbonell Rosso**

**[0000-0002-8160-3764](tel:0000-0002-8160-3764)**

**Lima, febrero 2021**



## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	viii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	ix
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I. LA EMPRESA .....</b>	<b>3</b>
1.1 Información general de la empresa .....	3
1.2 Objetivos estratégicos .....	4
1.3 Modelo de negocio.....	5
1.4 Organización de la fuerza de ventas .....	5
1.5 Indicadores de gestión de la fuerza de ventas .....	7
1.6 Herramientas digitales para la fuerza de ventas.....	8
<b>CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>11</b>
2.1 Contexto.....	11
2.2 Definición del problema.....	12
<b>CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
3.1 Definiciones de innovación .....	13
3.2 Adopción de una innovación .....	13
3.3 Modelos sobre adopción de una innovación.....	14
3.4 Elección del modelo a utilizar .....	17
<b>CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>27</b>
4.1 Formulación del diseño de la investigación .....	27
4.2 Plan de muestreo .....	28
4.3 Recopilación de datos.....	29
4.4 Presentación del informe de resultados .....	29
<b>CAPÍTULO V. PROPUESTA DE SOLUCIÓN .....</b>	<b>42</b>
5.1 Objetivo general.....	42
5.2 Objetivos específicos .....	42
5.3 Resumen de la propuesta de solución .....	43
5.4 Criterios de la propuesta de solución.....	44

5.5	Detalle de las iniciativas de la propuesta de solución .....	44
<b>CAPÍTULO VI. VALORACIÓN DEL IMPACTO DE LA PROPUESTA .....</b>		<b>53</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>54</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>		<b>56</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>60</b>

## **RESUMEN**

Hoy en día, la tecnología juega un rol clave en las organizaciones ya que les ha permitido acercarse a sus consumidores y potenciar sus operaciones. En general, se considera que es uno de los impulsores clave del éxito empresarial. Sin embargo, uno de los principales problemas que enfrentan las organizaciones es cómo implementar la tecnología con éxito. La investigación ha identificado que muchas innovaciones fallan debido a la falta de aceptación por parte de los empleados (Frambach & Schillewaert, 2002). En este contexto, Atenea, empresa peruana que fabrica y comercializa productos de belleza, ha desarrollado herramientas digitales para su fuerza de ventas con el objetivo de potenciar su gestión y promocionar sus productos. Sin embargo, el porcentaje de uso promedio del primer trimestre de 2020 no superó el 57%.

El objetivo del presente trabajo es comprender las principales barreras de la fuerza de ventas de Atenea en el uso de herramientas digitales y plantear una propuesta para impulsar su adopción. En el marco teórico se identificó que existen cuatro factores que influyen en la adopción de innovaciones en organizaciones: factor individual, social, organizacional y demográfico. Posteriormente, se realizó una investigación exploratoria y descriptiva a través de entrevistas a profundidad, una encuesta y la revisión de datos secundarios, para evaluar y comprender barreras en cada factor. Finalmente, se identificaron oportunidades y se elaboró un plan de acción con diversas iniciativas que buscan impactar positivamente en el porcentaje de uso de herramientas digitales en la fuerza de ventas de Atenea.

## **ABSTRACT**

Today, technology plays a key role in organizations as it has allowed them to get closer to their consumers and enhance their operations. It is generally considered to be one of the key drivers of business success. However, one of the main challenges that organizations face is how to implement technology successfully. Research has identified that many innovations fail due to lack of acceptance by employees (Frambach & Schillewaert, 2002). In this context, Atenea, a Peruvian company that manufactures and markets beauty products, has developed digital tools for its sales force in order to enhance its management and promote its brands. However, the average usage percentage for the first quarter of 2020 did not exceed 57%.

The objective of this work is to understand the main barriers of Atenea's sales force in the use of digital tools and propose a plan to boost their adoption. In the theoretical framework, four factors that influence adoption of innovations in organizations were identified: individual, social, organizational and demographic factor. Subsequently, an exploratory and descriptive research was carried out through in-depth interviews, a survey and the review of secondary data, to evaluate and understand barriers of each factor. Finally, opportunities were identified, and an action plan was drawn up with different initiatives that seek to positively impact the average usage percentage of digital tools in Atenea's sales force.

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1. Cálculo y resultados por herramienta en las 5 primeras campañas 2020*</b> .....	<b>10</b>
<b>Tabla 2. Resultados del análisis sobre indicadores de gestión con respecto al % de uso de herramientas digitales</b> .....	<b>10</b>
<b>Tabla 3. Características de la muestra seleccionada</b> .....	<b>28</b>
<b>Tabla 4. Ficha técnica de la investigación</b> .....	<b>29</b>
<b>Tabla 5. Objetivos específicos de la propuesta de solución</b> .....	<b>42</b>
<b>Tabla 6. Iniciativas de solución por variable y factor</b> .....	<b>43</b>
<b>Tabla 7. Nueva propuesta de indicadores de medición</b> .....	<b>51</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1. Estructura de ventas de Atenea Perú.....</b>	<b>6</b>
<b>Gráfico 2. Modelo de investigación avanzado de adopción de una innovación (AMIA)....</b>	<b>18</b>
<b>Gráfico 3. Percepción de utilidad de las herramientas digitales .....</b>	<b>30</b>
<b>Gráfico 4. Barreras de adopción de las herramientas digitales .....</b>	<b>30</b>
<b>Gráfico 5. Nivel de innovatividad.....</b>	<b>31</b>
<b>Gráfico 6. Percepción de mejora de imagen.....</b>	<b>32</b>
<b>Gráfico 7. Nivel de satisfacción con las herramientas digitales .....</b>	<b>33</b>
<b>Gráfico 8. Nivel de asistencia y soporte en el uso de herramientas digitales .....</b>	<b>33</b>
<b>Gráfico 9. Motivación por pares .....</b>	<b>34</b>
<b>Gráfico 10. Percepción de influencia social .....</b>	<b>35</b>
<b>Gráfico 11. Capacitación y dominio de las herramientas digitales .....</b>	<b>36</b>
<b>Gráfico 12. Capacitación por nivel de uso.....</b>	<b>36</b>
<b>Gráfico 13. Medio por el que conocen las herramientas digitales .....</b>	<b>36</b>
<b>Gráfico 14. Percepción de apoyo de líderes en el uso de herramientas digitales .....</b>	<b>37</b>
<b>Gráfico 15. Percepción de apoyo de líderes por nivel de uso .....</b>	<b>37</b>
<b>Gráfico 16. Percepción de la medición de uso de las herramientas digitales .....</b>	<b>39</b>
<b>Gráfico 17. Percepción de incentivos para motivar al uso de herramientas digitales .....</b>	<b>39</b>
<b>Gráfico 18. Nivel de uso por rango de edad .....</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 19. Frecuencia de uso en el rango de 50 años a más.....</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 20. Nivel de uso por grado de instrucción.....</b>	<b>41</b>

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1. Modelo de investigación - Teoría de acción razonada.....</b>	<b>61</b>
<b>Anexo 2. Modelo de investigación - Aceptación de una tecnología .....</b>	<b>61</b>
<b>Anexo 3. Modelo de aceptación de una innovación individual en organizaciones..</b>	<b>62</b>
<b>Anexo 4. Modelo de investigación - UTAUT .....</b>	<b>62</b>
<b>Anexo 5. Cálculo del tamaño de muestra representativa.....</b>	<b>63</b>
<b>Anexo 6. Estructura de la encuesta aplicada.....</b>	<b>63</b>
<b>Anexo 7. Guía de entrevistas a profundidad .....</b>	<b>65</b>

## INTRODUCCIÓN

Atenea<sup>1</sup> es una de las empresas peruanas transnacionales de venta directa de cosméticos más grandes a nivel nacional. Está presente en 7 países de Latinoamérica y su modelo de negocio se basa en un sistema de consultoras de belleza independientes que venden los productos que Atenea fabrica y ofrece, accediendo a un descuento sobre el precio de venta al público.

Atenea cuenta más de 50 años de trayectoria y habiendo vivido diversos cambios culturales y tecnológicos a raíz del acceso a internet y la globalización, llegó a la conclusión que el camino para ser sostenible en el tiempo era adoptar la transformación digital. Por ello, desde el 2017, la empresa invierte en herramientas que le permitan adaptarse y aprovechar al máximo la tecnología para diferenciarse de la competencia. En línea con lo antes mencionado, la empresa creó un conjunto de herramientas digitales que ha puesto a disposición de su fuerza de ventas para la gestión eficiente de sus indicadores y la promoción de productos. Asimismo, dentro de los objetivos estratégicos que la empresa definió a 2022 para la generación de valor y el crecimiento sostenible, incluyó uno sobre transformación digital, el cual consiste en desarrollar un ecosistema digital que potencie la venta directa a través del desarrollo de herramientas para la fuerza de ventas y las consultoras.

Pese al esfuerzo invertido por la empresa en este reto, el porcentaje de uso promedio de las herramientas digitales en la fuerza de ventas, en el primer trimestre de 2020, fue de 57%, siendo el objetivo meta 90% a 2021. Entrevistas internas realizadas por la empresa, en el último trimestre de 2019, evidenciaron que las usuarias no conocen a cabalidad las herramientas que tienen a su disposición y muchas veces hacen uso de estas por presión de sus líderes. Algunas hipótesis sobre las causas del bajo uso son la poca percepción de valor y la calidad del sistema, lo que ocasiona que dejen de lado el uso de herramientas digitales y pierdan las ventajas que derivan de las mismas. La investigación ha identificado que muchas innovaciones fallan debido a la falta de aceptación por parte de los empleados (Frambach & Schillewaert, 2002). Las mejoras de rendimiento a menudo se ven obstaculizadas por la falta de voluntad de los usuarios para aceptar y utilizar la innovación disponible. Por lo tanto, para que una organización tenga éxito en llevar la innovación al lugar de trabajo, es importante comprender a los posibles adoptantes y los factores que influyen en su decisión de adopción (Talukder, 2014). En línea con lo mencionado,

---

<sup>1</sup> Para efectos de este trabajo, se tomará como referencia una empresa peruana de venta directa, pero se reservará el nombre real por cuestiones de confidencialidad. Por ello, se utilizará como referencia el nombre “Atenea” en su lugar.

el presente trabajo busca comprender las principales barreras de la fuerza de ventas de Atenea en el uso de herramientas digitales y plantear una propuesta para incrementar su adopción.

Para poder realizar un diagnóstico robusto, se hará una investigación para hallar actitudes, experiencias, motivaciones y obstáculos con respecto a la adopción de las herramientas digitales en la fuerza de ventas. Además será necesario revisar fuentes secundarias internas y marco teórico relacionado a temas de adopción de tecnologías en organizaciones, para así poder plantear una propuesta de solución integral. Finalmente, se planteará una propuesta que sea aplicable a la empresa, y se detallarán los principales indicadores que se verán impactados por la propuesta planteada, de manera que sea atractiva para aplicarse en la práctica.

En definitiva, este trabajo busca documentar y difundir modelos y estrategias de adopción de innovaciones para organizaciones que estén implementando herramientas digitales para potenciar el trabajo de sus colaboradores. La inversión en innovación representa un gasto de capital sustancial para cualquier organización. La gerencia espera que los empleados de la organización utilicen adecuadamente la innovación para lograr que tengan una mayor productividad, tomen mejores decisiones, logren eficiencia y tengan un mejor desempeño. Sin embargo, la disponibilidad de una innovación no garantiza automáticamente que los empleados la utilicen o adopten (Bhattacharjee, 1998). Por lo tanto, es clave comprender a los empleados y las variables que influyen en su decisión de adopción, para así lograr que los beneficios y las expectativas de las organizaciones, al invertir en estas herramientas, se cumplan.

## **CAPÍTULO I. LA EMPRESA**

### **1.1 Información general de la empresa**

Atenea es una empresa peruana que fabrica y comercializa productos de cuidado personal, cuidado de la piel y maquillaje bajo la marca Zafiro. Está presente en 7 países de Latinoamérica y su modelo de negocio se basa en un sistema de consultoras de belleza independientes. Las consultoras acceden a un descuento, sobre el precio de venta fijado por Atenea, para la comercialización de productos fabricados y distribuidos por Atenea. Este sistema es gestionado por una fuerza de ventas, la cual se define como un conjunto de personas que trabajan a nombre de una compañía y realizan una o más de las siguientes actividades: búsqueda de prospectos, comunicación, ventas, prestación de servicios, recopilación de información y establecimiento de relaciones con clientes (Kotler & Armstrong, 2012). En 2019, Atenea Perú logró S/ 170 millones de venta neta y reclutó más de 28 mil consultoras de belleza según el informe de cierre anual interno de 2019. Al primer trimestre de 2020, Atenea cuenta con 80,000 consultoras distribuidas en todo el país. Una de las fortalezas de Atenea es su capacidad de distribución, la cual ha garantizado presencia en múltiples puntos de venta y ha impactado positivamente en el posicionamiento de su marca. Atenea cuenta con 3 canales de distribución:

1. Consultoras de belleza – 80% de las ventas: Las consultoras realizan la venta a consumidor final a través de catálogos físicos o digitales de productos, brindados por Atenea. Ellas compran los productos de Atenea, con una escala de descuentos sobre el precio de venta al público, en adelante denominado “precio catálogo”, de acuerdo con el monto de pedido que realicen. La consultora solo puede realizar compras cada 3 semanas de acuerdo con un cronograma de facturación definido por Atenea según la ubicación geográfica de la consultora.
2. Retail – 15% de las ventas: Se realiza a través de 11 tiendas físicas ubicadas en los centros comerciales más importantes del país. Nueve de estas tiendas se ubican en Lima, una en Arequipa y una en Piura. Este canal se enfoca en darle al cliente inmediatez y una experiencia de compra personalizada a través de impulsadoras que se encargan de invitar clientes a la tienda, probarles los productos y concretar una venta.
3. Comercio electrónico – 5% de las ventas: Se realiza a través de una plataforma web dirigida a consumidor final donde este puede comprar los productos de todas las categorías, realizar el pago en línea y recibir el pedido de 2 a 3 días con un recargo por gastos de envío.

La empresa inició como un negocio familiar enfocado en la importación de productos cosméticos de marcas internacionales en 1965. Recién en 1968, viendo la oportunidad de mercado y la posibilidad de fabricar productos localmente, se funda oficialmente como fabricante y

comercializadora en Perú. A partir de su fundación y viendo el potencial negocio, inicia un proceso de expansión en Latinoamérica, logrando ingresar a Colombia y Chile en los años 80 bajo el nombre de su marca Zafiro. Posteriormente en los años 90, ingresa a Bolivia, México y Ecuador. En el año 2000, tras el éxito en distintas geografías decide lanzar su marca corporativa “Atenea” con la que se le conoce hoy en día. Posteriormente ese mismo año, ingresa a Brasil. Atenea es una empresa enfocada en el empoderamiento de la mujer, por lo cual sus consultoras, todas mujeres, son su pilar principal, brindándoles oportunidades de superación mediante un modelo de negocio a través de la venta directa. Hoy en día la empresa cuenta con más de 3,000 colaboradores en los 7 países en los que la empresa opera y ha sido reconocida reiteradas veces por su gestión de talento, su gobierno corporativo y por fomentar el empoderamiento de la mujer y la equidad de género en el ámbito laboral. Desde el 2017, la empresa invierte en herramientas digitales que le permitan reinventar el modelo de negocio, adaptarse y aprovechar al máximo la tecnología para diferenciarse de la competencia.

## **1.2 Objetivos estratégicos**

En la planificación estratégica corporativa para el periodo 2019 a 2022, Atenea estableció 3 objetivos claves para lograr crecimiento sostenible y generar valor: Crecimiento en ventas, eficiencia y transformación digital (Atenea, 2018). A continuación, se detallarán los aspectos importantes de los mismos:

1. Crecimiento en ventas: Lograr un crecimiento acumulado de 5% en venta al 2022 vs. el resultado de 2018. Para lograr este objetivo se definieron algunas estrategias como inversión en innovación, desarrollo de nuevos productos y categorías, expansión a nuevos mercados y mayor inversión en publicidad para posicionar la marca.
2. Eficiencia: Ser disciplinados en el control de gastos y en la medición de resultados para optimizar recursos e impactar positivamente en la utilidad del negocio. Para lograrlo se realizarán estimaciones más precisas para evitar quiebres o exceso de stock, se automatizarán procesos repetitivos para generar eficiencia y se hará un monitoreo estratégico de las inversiones y gastos, a través de mecanismos de rendición de cuentas, para hacer recortes presupuestales de ser necesarios.
3. Transformación digital: Desarrollar un ecosistema digital que potencie la venta directa a través del desarrollo de herramientas digitales para la fuerza de ventas y consultoras, asegurando su adopción eficaz, para lograr transformar el negocio de venta directa en un negocio sostenible que se adapte a las nuevas tendencias de consumo y mercado.

### **1.3 Modelo de negocio**

Según Osterwalder: "Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que describe las bases sobre las que una empresa, crea, proporciona y capta valor. Es la descripción del valor que una empresa ofrece, su arquitectura y los socios que permiten crear, comercializar y entregar ese valor para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles" (Osterwalder & Pigneur, 2011). La venta directa es un modelo de negocio que se caracteriza por la comercialización de productos y servicios, fuera de un establecimiento comercial fijo y con una estrategia de venta basada en el contacto uno a uno (COPECOH, 2017). La comercialización de productos se hace a través de vendedores independientes que adquieren los productos con un porcentaje de descuento sobre el precio catálogo, promueven los productos en sus círculos de contactos y los venden a precio catálogo ganando el diferencial. Estos vendedores reciben los productos y se encargan de distribuirlos a sus clientes. La empresa a cambio brinda una variedad de productos, herramientas de venta como catálogos, *merchandising*, asesorías, capacitaciones, promociones y diversos incentivos económicos y no económicos para impulsar la venta de sus productos. En el caso de Atenea, las vendedoras independientes se denominan "consultoras". Las consultoras adquieren los productos a un crédito de 21 días, siendo indispensable que cancelen su deuda antes de realizar un siguiente pedido. La cobranza es una variable fundamental ya que garantiza la liquidez de Atenea y habilita la continuidad de pedidos.

En Atenea la facturación se mide por campaña. Una campaña es un periodo de aproximadamente 3 semanas con una oferta de productos y precios específicos que se rigen en base al planeamiento comercial y a las estrategias de la marca. Atenea cuenta con 18 campañas al año y cada una tiene un objetivo de venta específico. Se realiza una medición de resultados al cierre de cada campaña con el fin de hacer seguimiento al cumplimiento de la meta de venta anual.

### **1.4 Organización de la fuerza de ventas**

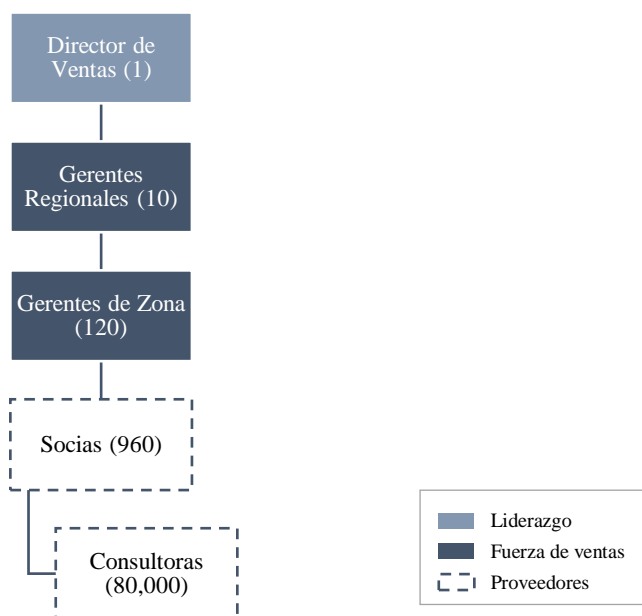
Existen diversos métodos para organizar a la fuerza de ventas de una empresa como por ejemplo organización por cliente, producto, función de venta o territorio (Vera, 2020). En Atenea la fuerza de ventas se organiza por territorio y se divide en las siguientes unidades territoriales a lo largo del país con el fin de optimizar el potencial de venta de cada una de ellas:

1. Sección: Conjunto de manzanas cercanas y con una densidad poblacional similar. Cada sección es administrada por una "Socia" quien se encarga de gestionar a las consultoras que se ubiquen en esa sección.
2. Zona: Conjunto de secciones dentro de una misma ciudad, próximas entre si en su mayoría. Cada zona es gestionada por una Gerente de Zona quien a su vez tiene a su cargo a las socias de la sección que conforman su zona.

3. Región: Conjunto de zonas gestionado por una Gerente Regional, quien a su vez tiene a cargo a las Gerentes de Zona que conforman su región.

A cada unidad territorial se le asigna una meta de venta individual para asegurar lograr la meta total del país. En el siguiente gráfico se presenta la estructura de ventas de Atenea Perú y el número de personas en cada rol:

**Gráfico 1. Estructura de ventas de Atenea Perú**



Fuente: Elaboración propia, 2020

A continuación, se describirá cada componente detallado en el gráfico anterior:

1. Director de Ventas: Es responsable por los resultados de venta del país. Gestiona, lidera y desarrolla a sus Gerentes Regionales. Su misión es desarrollar liderazgo en su equipo para asegurar las metas de venta.
2. Gerente Regional: Es responsable del cumplimiento de la meta de venta la región. Gestiona, guía y lidera a las Gerentes de Zona que tenga a cargo. Percibe un sueldo fijo y un sueldo variable que se define con bonos por desempeño de la región. Adicionalmente comisiona el 5% de toda la venta de su región.
3. Gerente de Zona: Es responsable del cumplimiento de metas de la zona como ventas, número de pedidos, reclutamiento, retención de consultoras, entre otros. Se apoya en las socias de su zona para cumplir con estos objetivos. Percibe un sueldo fijo y un sueldo variable que se define con bonos de desempeño de la zona. Adicionalmente comisiona el 10% de la venta de toda la zona.
4. Socia: Se encarga de reclutar, retener consultoras y asegurar los pedidos para cumplir con la meta de venta de la sección. Este rol no forma parte de la planilla de la empresa, se vinculan a la empresa como proveedor, brindando un servicio de reclutamiento y

gestión de las consultoras a su cargo. Por esta labor se le otorga un pago fijo y una comisión del 10% de toda la venta de su sección siempre y cuando logre las metas.

5. Consultora: Trabajadora independiente que promociona los productos de Atenea, los compra con un descuento y los vende al precio catálogo. Tiene un rol clave en la distribución y entrega de productos a cliente final, ya que Atenea no llega directamente a ellos sino a través de una consultora. A cambio la empresa le brinda recursos como capacitaciones, asesorías, soporte y herramientas de venta como catálogos físicos, muestras, probadores de fragancias, entre otros. Cabe mencionar que las herramientas de ventas sí representan un costo adicional para las consultoras debido a que para obtenerlas deben comprarlas. Este rol, si bien no forma parte de la planilla de la empresa, es crucial ya que son ellas las que compran los productos, promocionan la marca y son el contacto con el consumidor final. Tienen descuentos escalonados de acuerdo con el monto que soliciten y además acceden a un programa integral de incentivos.

El presente trabajo se centrará específicamente en el rol de Gerente de Zona como fuerza de ventas. Esto debido a que es este precisamente el público que presenta el comportamiento que se desea cambiar, el no uso de las herramientas digitales.

### **1.5 Indicadores de gestión de la fuerza de ventas**

Un indicador es la herramienta para medir el cumplimiento de los principales objetivos o propósitos organizacionales (Villagra, 2016). Existen siete indicadores que la empresa ha definido para medir el rendimiento de Gerentes de Zona. A continuación, se explicará cada uno:

1. Consultoras activas: Número de consultoras por zona que, en un periodo de 3 campañas, han realizado por lo menos 2 pedidos. Ejemplo: Si una consultora realizó un pedido en la campaña 1 y 2 pero no en la 3, se considera activa. En cambio, una consultora que solo realizó un pedido en la campaña 1, pero no en la campaña 2 ni 3, se considera como inactiva o egreso.
2. Ingresos: Número de consultoras por zona, reclutadas por la socia o Gerente de Zona, que realizan su primer pedido en la campaña vigente del reclutamiento. Esta variable es relevante ya que para garantizar que el número de activas se cumpla y asumiendo que algunas consultoras saldrán del negocio por no realizar pedidos, es vital asegurar los ingresos. Ejemplo: Si una Gerente de Zona en una campaña recluta a 4 posibles ingresos, pero de ellos solo 3 logran realizar su primer pedido, se considera que la zona tuvo 3 ingresos en esa campaña.
3. Retención de activas: Número de consultoras activas por zona entre el número de consultoras activas con el que la zona inició el año. Ejemplo: Si una zona inició el

año con 120 consultoras activas y en esta campaña cierra con 100, tendría una retención de activas de 83%.

4. Pedidos: Número de pedidos realizados por todas las consultoras activas que forman parte de una zona en una campaña determinada. En cada pedido la consultora puede comprar todos los productos vigentes en la campaña. La consultora puede realizar solo un pedido por campaña y para que este se facture debe llegar a un monto mínimo de S/150 soles valorizado a precio catálogo.
5. Actividad: Es un indicador que mide cuántos pedidos se generan en una zona con respecto al número de consultoras que pueden realizarlo, es decir que se encuentran activas. Se calcula dividiendo el número de pedidos realizados por zona entre el número de consultoras activas por zona. Ejemplo: Si una zona tiene 100 consultoras activas y solo 80 realizaron un pedido, la zona tuvo una actividad de 80%.
6. Ventas: Sumatoria de todos los montos de pedidos. Esta variable resulta clave ya que, si bien la zona puede llegar a la meta de pedidos, si el monto promedio de venta es bajo, podría no llegar a la meta de venta total.
7. Monto promedio: Suma del total de la venta en S/. entre el número total de pedidos de la zona. Ejemplo: Si en una zona se realizó una venta total de S/9000 y obtuvo 50 pedidos, el monto promedio de la zona será S/180.

Estos siete indicadores son cruciales en la medición de desempeño de las Gerentes de Zona y son constantemente monitoreados para tomar decisiones en cuanto a movimientos, rotaciones e incluso despidos.

## **1.6 Herramientas digitales para la fuerza de ventas**

Las herramientas digitales desarrolladas para la fuerza de ventas de Atenea fueron creadas con el fin de ayudar a las Gerentes de Zona en 2 aspectos clave: la gestión de sus indicadores y la promoción de productos. A su vez, existe un equipo responsable de llevar el seguimiento de estas herramientas, denominado Equipo de Soporte Digital, conformado por un analista y un practicante que reportan al Gerente Comercial del país. Actualmente este equipo está enfocado principalmente en reportes de seguimiento y en comunicar actualizaciones o cambios que se realicen a las herramientas digitales. A continuación, se describirán las 3 herramientas digitales creadas para las Gerentes de Zona, las cuales son el foco del presente trabajo:

1. Página Web “Gestiona tu negocio”: Web que contiene reportes e información a tiempo real de las variables comerciales de la fuerza de ventas. La Gerente de Zona puede visualizar estos reportes en línea o descargarlos en Excel y además tiene acceso a material promocional e información de productos. El objetivo principal de

esta herramienta es darle visibilidad a la Gerente de Zona de todos sus indicadores de venta para que pueda llevar un seguimiento a detalle y accionar tácticas que le permitan lograr sus metas. Esta herramienta muestra el avance por campaña de las siete variables mencionadas en el punto 1.5 actualizado a diario o al cierre de campaña, dependiendo del indicador.

2. Catálogo digital “Atenea E-Catalogue”: Herramienta que muestra los catálogos en formato digital con la oferta de productos por campaña. Tiene funcionalidades de búsqueda de productos, prueba de producto en vivo, toma de pedidos y la posibilidad de ser compartido por todos los medios digitales a través de un vínculo digital. El objetivo de esta herramienta es aumentar el alcance de la oferta de productos, generar ahorros en compra de catálogos físicos y ahorro de tiempo al no tener que distribuirlos de manera física. En un contexto de restricción de movilización esta herramienta es clave para lograr tener un mayor alcance. Hoy en día la consultora puede acceder a esta herramienta desde un aplicativo o a través de su Gerente de Zona. Como pocas consultoras lo hacen de manera directa, el rol de la Gerente de Zona en la distribución de esta herramienta a sus socias y consultoras es clave.
3. Aplicativo “Atenea contigo”: Aplicativo donde la Gerente de Zona puede encontrar ofertas personalizadas, lanzamientos, *packs* por volumen y promociones diseñadas específicamente para cada consultora a través de algoritmos basados en data histórica. El objetivo de la herramienta es facilitar la recomendación de productos y reducir el tiempo de búsqueda de ofertas para que la Gerente de Zona pueda concretar una venta de manera más eficaz. Esta herramienta busca impulsar la variable de pedidos y el monto promedio ya que con la personalización de ofertas por consultora se busca generar un incremental de venta.

### **Indicadores de uso de herramientas digitales**

Con el fin de poder medir el uso de las herramientas digitales, a nivel corporativo se determinaron indicadores de evaluación con los que se mide a todos los países de la corporación. El porcentaje de uso promedio es un indicador que permite medir el nivel de uso de las 3 herramientas digitales en conjunto. Este es precisamente el porcentaje que se quiere impactar con la elaboración del presente trabajo. A continuación, se detallará cómo se mide el uso de cada una de las herramientas digitales y cómo se calcula el porcentaje de uso promedio:

**Tabla 1. Cálculo y resultados por herramienta en las 5 primeras campañas 2020\***

Herramienta digital	Indicador	Cálculo	Resultado país 5PC 2020
Gestiona tu negocio	% de tráfico a la web	N° de GZ ingresando a la web por campaña / Número total de GZ**	67%
Atenea E-Catalogue	% de GZ que comparten catálogo digital	N° de GZ compartiendo el catálogo digital / Número total de GZ**	50%
Atenea Contigo	% de pedidos registrados por el aplicativo	N° de pedidos realizados por el aplicativo por zona / Número total de pedidos por zona	54%
<b>% de uso promedio</b>			<b>57%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020

GZ= Gerente de Zona

\*Se calculó un promedio de las 5 primeras campañas del año para determinar el punto de partida del presente trabajo. Las 5 primeras campañas equivalen al primer trimestre del año 2020.

\*\*Se tomó como número total a las 120 GZ contratadas en Atenea Perú a Marzo del año 2020.

En un análisis interno, realizado por la empresa a fines de 2019, para evaluar el rendimiento de Gerentes de Zona con alto porcentaje de uso de herramientas digitales, en zonas homogéneas, se halló que el grupo con porcentaje de uso alto tenía mejores resultados en algunos indicadores de gestión versus el grupo con bajo porcentaje de uso. A continuación, se muestran los resultados del análisis:

**Tabla 2. Resultados del análisis sobre indicadores de gestión con respecto al % de uso de herramientas digitales**

Herramienta digital	Indicador de gestión por zona	Resultado País	Resultado según % de uso de la herramienta digital		
			% Bajo	% Alto	Variación
Gestiona tu negocio	Retención de activas	80%	78%	83%	+5%
Atenea E-Catalogue	Promedio de pedidos	565	530	594	+12%
Atenea Contigo	Monto promedio	S/ 280	S/ 278	S/ 285	+3%

Fuente: Elaboración propia, 2020

Pese al esfuerzo invertido por la empresa en desarrollar estas herramientas, el uso promedio de las 5 primeras campañas de 2020, equivalente al primer trimestre del año, fue de 57% como se muestra en la **tabla 1**, siendo la meta de uso 90% a 2021. Asimismo, entrevistas a algunas Gerentes de Zona, realizadas por la empresa, evidenciaron que las usuarias no conocen a cabalidad las herramientas que tiene a su disposición y muchas veces hacen uso de estas por presión de sus líderes. Algunas hipótesis sobre las causas del bajo uso son la poca percepción de valor, la calidad del sistema y la poca capacitación, lo que ocasiona que dejen de lado la gestión digital y pierdan las ventajas que derivan de la misma.

## **CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1 Contexto**

Como se ha mencionado previamente, Atenea es una empresa que ha adoptado la transformación digital como habilitador de crecimiento sostenible de manera transversal a su organización. Esto cobra un sentido de urgencia debido a las consecuencias e impactos que deja la pandemia COVID-19. En el Perú, la pandemia en el 2020 trajo impactos económicos negativos severos inducidos por el confinamiento de las personas y la paralización de actividades. Así, la contracción del PIB en marzo y en abril fueron de 16,3% y 40,5%, respectivamente (BBVA Research, 2020). Según Rafael Agudo, *Managing Director* de Boston Consulting Group, 81% de peruanos reducirá su gasto por situación de COVID-19 (Agudo, 2020). A su vez, Euromonitor ha realizado un análisis del impacto del COVID-19 en la industria de belleza y estima una caída de las ventas de entre el 2% y el 5% a nivel mundial en 2020 (Crespo, 2020).

Competidores directos de Atenea han implementado herramientas digitales similares para su fuerza de ventas, incluyendo aplicativos de gestión y de venta digital. Si bien ya las tenían desarrolladas antes de la pandemia, a raíz del contexto mencionado previamente, impulsar su uso ha cobrado relevancia. A su vez, según una encuesta realizada por Atenea a consumidores finales en el segundo trimestre del año 2020, el 63% declaró que preferiría hacer compras digitales y comunicarse con su consultora de manera virtual. Euromonitor señala que las empresas deben aprovechar este contexto para impulsar las ventas en digitales a largo plazo (Crespo, 2020).

En el caso de Atenea, estos efectos han tenido un claro impacto en ventas ya que, en abril 2020, estas cayeron en un 10% vs. el resultado obtenido en el mismo mes del año anterior, principalmente por las categorías de fragancias y maquillaje las cuales representan el 70% de las ventas totales. Además de la reducción en el poder adquisitivo y liquidez de sus clientes, un factor clave en esta caída fue la restricción de movilización ya que la dinámica de negocio de venta directa se basa tradicionalmente en visitas y muestreo de catálogos físicos, lo cual se vio impactado por medidas de confinamiento y por el temor al contagio.

En cuanto a las herramientas digitales, actualmente existen materiales con la descripción, objetivos y funcionalidades de cada herramienta que se comparten al ingreso de la Gerente de Zona y a la Gerente Regional; sin embargo, no existe un plan de capacitación periódico a menos que la herramienta tenga una actualización importante. En el lanzamiento inicial de estas herramientas, en 2017, se realizó una serie de talleres presenciales, pero no se han vuelto a replicar. En las reuniones de Gerentes de Zona y Regional que se realizan una vez por campaña, se da como lineamiento reforzar las herramientas digitales cada tres campañas, pero no siempre se cumple en la práctica. Finalmente, para Gerentes de Zona nuevas, se realiza una inducción a

alto nivel donde se describen las herramientas digitales y se comparten los materiales, pero no se profundiza en cómo utilizarlas.

## 2.2 Definición del problema

En línea con el contexto mencionado, este es un momento clave para impulsar el uso de las herramientas digitales como elemento crítico para la operación de la empresa. En una economía contraída y con una serie de restricciones a raíz de la pandemia, es clave que las Gerentes de Zona de Atenea tengan todas las herramientas necesarias para asegurar el logro de sus metas. Un aliado estratégico en este contexto es el conjunto de herramientas digitales, el cual permitirá a las Gerentes de Zona hacer seguimiento a sus indicadores y realizar ventas de manera segura y eficaz. Como se muestra en la **tabla 1**, el uso promedio de las 5 primeras campañas de 2020 fue de 57%, por lo que existe potencial de crecimiento versus la meta establecida a 2021. Este hecho supone un problema para la empresa debido a los siguientes motivos:

1. La empresa se ve perjudicada ya que ha invertido dinero y tiempo en la construcción de estas herramientas que no están siendo utilizadas al 100%. El beneficio esperado al invertir estos recursos es que la fuerza de ventas sea más productiva y obtenga mejores resultados de negocio que se materialicen en una mayor rentabilidad y utilidad para la empresa. Esto no se logrará si aún existe un 43% que no las utiliza.
2. La empresa puede reducir costos de impresión de catálogos y material promocional físico al lograr que la fuerza de ventas utilice los formatos digitales que tiene disponible. Este ahorro tiene un impacto en la utilidad y es parte del beneficio esperado al construir las herramientas digitales. Sin embargo, no se puede aplicar al 100%, si aún hay un considerable porcentaje que no utiliza los formatos digitales.
3. Hoy la digitalización cobra un sentido de crítico ya que debido a las restricciones y temor al contagio del COVID 19, el consumidor busca maneras de reducir el contacto. Asimismo, debido a las restricciones de movilidad y distribución se hace más difícil poder llevar la oferta de productos de manera física a nivel nacional. Este impacto, en general, ya se ve reflejado en los indicadores de la empresa ya que al cierre de abril 2020 se reportó una caída en ventas del 10% vs. año anterior. Lograr que el porcentaje de uso alcance la meta de 90% ayudará a hacer frente a esta caída y será un aliado estratégico para la recuperación de la empresa.

Por ello, el objetivo de este trabajo es comprender las principales barreras de las Gerentes de Zona de Atenea en la adopción de las herramientas digitales y plantear una propuesta que impulse el porcentaje de uso. Esto se logrará a través de la revisión de marco teórico y la realización de una investigación.

## **CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO**

En la revisión de marco teórico, se buscó diversos aportes sobre adopción de innovaciones o tecnologías en organizaciones y se halló distintos enfoques sobre innovación y adopción. Se identificaron diversos modelos sobre la adopción de innovaciones, refiriéndose como innovación a nuevos procesos, metodologías de trabajo y herramientas tecnológicas que surjan en una organización (Frambach & Schillewaert, 2002). Para poder introducir los estudios y modelos de adopción de una innovación resulta pertinente previamente definir qué es una innovación. A continuación, se detallarán algunas definiciones de innovación y su rol dentro del proceso de adopción:

### **3.1 Definiciones de innovación**

Existen múltiples definiciones de innovación que aparecen en la literatura relacionada a la adopción. Rogers define la innovación como “una idea, práctica u objeto que es percibido como nuevo por un individuo u otra unidad de adopción” (Rogers, 2003). Además, según Rogers “el concepto de novedad en una innovación no tiene por qué implicar simplemente nuevos conocimientos. Un individuo puede haber sabido de una innovación por algún tiempo, pero aún no haber desarrollado una actitud favorable o desfavorable hacia ella”. Rogers sostiene además que “el aspecto de novedad de una innovación puede expresarse en términos de conocimiento, persuasión o una decisión de adoptar” (Rogers, 2003, pág. 12). Según Higgins, las organizaciones tienen la intención de que los empleados individuales generen o adopten una innovación que, en consecuencia, mejore la eficiencia del trabajo, se obtenga una ventaja competitiva y se mantenga los sistemas de gestión a niveles superiores (Higgins, 1995). Talukder define una innovación como una “idea, sistema o tecnología que es nueva o significativamente mejorada, que puede ser implementada o adoptada en una organización o individuo para crear valor agregado, mejorar el rendimiento o generar eficiencias en las actividades de una organización” (Talukder, 2014). Se puede decir que una innovación en este aspecto es algo que agrega valor a una organización y solo será considerada como una innovación si puede ser implementada o adoptada. Para asimilar o incorporar la innovación en las actividades de la organización, se requieren esfuerzos sustanciales de todos los elementos de la organización, especialmente la participación de los empleados que utilizarán la innovación (Talukder, 2014).

### **3.2 Adopción de una innovación**

El proceso de adopción consiste en una secuencia por la que pasa el adoptante potencial antes de aceptar la innovación. Una innovación solo puede considerarse un éxito cuando es adoptada por los empleados, integrada en la organización y los adoptantes demuestran su compromiso al uso

continuo durante un período de tiempo (Bhattacharjee, 1998). Rogers afirma que el proceso de decisión de adoptar una innovación es el proceso a través del cual un individuo pasa del primer conocimiento de una innovación a la formación de una actitud, a la decisión de adoptar o rechazar, al uso de la nueva idea y a la confirmación de esta decisión (Rogers, 2003). Entender cómo los individuos forman una intención de adoptar o rechazar una tecnología requiere la evaluación de la importancia e influencia relativa de los factores externos e internos en el proceso de toma de decisiones (Iles, y otros, 2017). Las innovaciones organizacionales que deben incorporarse en los procesos de trabajo de una organización tienen poco valor si no son adoptadas por los empleados (Frambach & Schillewaert, 2002). Es importante examinar la aceptación de las innovaciones dentro de las organizaciones porque, si no hay aceptación en el grupo objetivo, las consecuencias deseadas no se podrán lograr y la organización podría eventualmente descontinuar la innovación desarrollada (Frambach & Schillewaert, 2002). Según Talukder, una organización puede haber tomado la decisión de adoptar una innovación, pero la adopción dependerá de cómo los empleados implementen la innovación en sus funciones diarias. Si los empleados no están influenciados ni interesados en adoptar la innovación, es posible que no se logren los beneficios esperados. Por lo tanto, es esencial observar cuáles son los factores que influyen en los empleados individuales a adoptar una innovación y qué los hace interesados en el uso continuo de la misma (Talukder, 2014).

### **3.3 Modelos sobre adopción de una innovación**

Para poder plantear una solución que permita la adopción de las herramientas digitales en la fuerza de ventas de Atenea, se procedió a investigar diversos marcos teóricos y modelos sobre comportamiento humano y adopción de tecnologías, los cuales se detallarán a continuación:

#### **A. Modelo de la teoría de acción razonada**

El modelo de la teoría de la acción razonada (TRA según sus siglas en inglés) es un modelo ampliamente estudiado que tuvo sus orígenes en la psicología social. Se enfoca en los determinantes de la intención conductual y ha demostrado tener éxito en predecir y explicar el comportamiento en una amplia variedad de dominios. La teoría se basa en el supuesto de que los seres humanos suelen ser bastante racionales y pueden hacer un uso sistemático de la información que tienen a su disposición para decidir o no adoptar una conducta (Ajzen & Fishbein, 1980). En general, los seres humanos consideran las implicaciones de sus acciones antes de decidir participar o no en un comportamiento determinado. Por esta razón, el enfoque se denominó teoría de la acción razonada (Ajzen & Fishbein, 1980). La teoría explica que la actitud de una persona hacia un comportamiento está determinada por sus creencias sobre las consecuencias de realizar

el comportamiento y una evaluación del resultado de ese comportamiento (David, Bagozzi, & Warshaw, 1989). Según TRA, la conducta de una persona se determina por la intención conductual. Esta, a su vez, se determina conjuntamente por dos variables: la actitud conductual hacia un comportamiento particular y las normas subjetivas relativas al comportamiento en cuestión (Ajzen & Fishbein, 1980). La actitud conductual consiste en la evaluación positiva o negativa del sujeto para realizar o no la conducta según sus creencias y el nivel en que perciba que esa conducta conducirá o no a una consecuencia positiva. Las normas subjetivas, por su parte, son el conjunto de juicios que el sujeto hace sobre la probabilidad de que personas relevantes para él, esperan que realice la conducta en cuestión. Esta variable depende de las creencias normativas del sujeto y la motivación que tenga por realizar esa conducta (Ajzen & Fishbein, 1980). En el **anexo 1** se presenta el modelo de investigación.

### **B. Modelo de aceptación de una tecnología**

El modelo TAM (por sus siglas en inglés) es una adaptación de la teoría de la acción razonada pero diseñada específicamente para explicar la aceptación de una tecnología de la información. La teoría sirve para proporcionar una explicación de los determinantes de la aceptación de tecnologías en específico. TAM postula que dos creencias particulares, la utilidad percibida y la facilidad de uso, son de importancia primordial para los comportamientos de aceptación de tecnologías (Venkatesh & Davis, 2000). "La utilidad percibida se define como la probabilidad de que el uso de un sistema de aplicación específico aumente su desempeño laboral. Por su parte, la facilidad de uso se refiere al grado en que el posible usuario espera que el sistema a adoptar esté libre de esfuerzo" (David, Bagozzi, & Warshaw, 1989). En TAM, la actitud hacia el uso de la tecnología está determinada conjuntamente por la utilidad percibida y la facilidad de uso. TAM no incluye las normas subjetivas de TRA como determinantes de la intención conductual (David, Bagozzi, & Warshaw, 1989). En el **anexo 2** se presenta el modelo de investigación.

### **C. Modelo de Frambach y Schillewaert**

El modelo de Frambach y Schillewaert se basa en las teorías de adopción de una innovación, los sistemas de información y la literatura científica organizacional. Según los autores, la aceptación individual de una innovación se basa en la actitud que tiene un adoptante en cuanto a la innovación. Esta actitud se forma a través de las creencias y emociones percibidas con respecto a la innovación (Frambach & Schillewaert, 2002). Esta actitud, a su vez, está influenciada por cuatro factores: la innovatividad (*innovativeness*) del usuario, el uso social de la innovación, facilitadores organizacionales y características personales del usuario. La innovatividad es la tendencia de una persona a aceptar una innovación dentro de un grupo, independientemente de la experiencia comunicada de los demás. Miembros de una organización que son innovadores,

exhibirán actitudes más positivas hacia el uso de la innovación (Frambach & Schillewaert, 2002). Además, los autores proponen que la innovatividad se determina también por características personales como la demografía, ocupación, experiencia con un producto similar y valores personales. La aceptación individual de la innovación también está influenciada por factores sociales y el uso de una innovación dentro de su entorno social. Estas influencias sociales pueden provenir de dos fuentes: las externalidades de red y los pares (Frambach & Schillewaert, 2002). Finalmente, el uso individual de la innovación también depende de facilitadores organizacionales como entrenamiento, persuasión social y soporte organizacional (Frambach & Schillewaert, 2002). En el **anexo 3** se presenta el modelo de investigación.

#### **D. Teoría unificada de aceptación y uso de tecnología**

La teoría unificada de aceptación y uso de la tecnología (UTAUT por sus siglas en inglés) fue desarrollada por Venkatesh, Morris y Davis e integra ocho modelos y teorías previamente desarrollados sobre la aceptación y el uso de la tecnología. La teoría postula que la intención conductual de utilizar la tecnología está determinada por cuatro variables: la expectativa de rendimiento, la expectativa de esfuerzo, la influencia social y las condiciones facilitadoras. Estas últimas se refieren a los factores objetivos en el entorno que los observadores indican que facilitan el uso, como por el ejemplo el soporte informático, la compatibilidad con sus objetivos y la disponibilidad de recursos. Los factores moderadores como el género, la edad, la experiencia y la voluntad de uso también se utilizan en el modelo para examinar la relación entre las variables independientes y la intención conductual de uso para determinar si el uso es de la tecnología es impuesto o voluntario (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003). En el **anexo 4** se presenta el modelo de investigación.

#### **E. Modelo avanzado de adopción de una innovación**

Majharul Talukder, PhD por la Universidad de South Australia en el área adopción de una innovación, propone un marco teórico y desarrolla un modelo de investigación avanzado de adopción de una innovación que aborda la decisión de adopción por parte de los empleados, teniendo en cuenta las fortalezas y limitaciones de los modelos previos de aceptación de la innovación como la teoría de la acción razonada (Ajzen & Fishbein, 1980), el modelo de aceptación de la tecnología (Davis, 1989), el modelo de Venkatesh y el marco conceptual proporcionado por Frambach y Schillewaert mencionados previamente. Talukder, en su libro *“Managing Innovation Adoption: From Innovation to Implementation”*, plantea un modelo que combina aspectos de comportamiento, factores propios de una tecnología o innovación y a la vez factores externos y organizacionales (Talukder, 2014). El modelo avanzado combina múltiples conjuntos de factores encontrados en modelos anteriores e incorpora factores que se han sugerido

en ellos. Además, adiciona variables encontradas en otros estudios relacionados con la aceptación de la innovación para crear un modelo coherente de adopción de la innovación. Los resultados empíricos muestran que el modelo mejorado propuesto es compatible y puede usarse para identificar factores que serían efectivos para una comprensión más amplia del comportamiento de adopción y uso por parte de los empleados. A partir del análisis de la literatura relevante, el autor encontró cuatro categorías de factores que afectan la adopción de la innovación por parte de los individuos: factor individual, social, organizacional y demográfico (Talukder, 2014).

### **3.4 Elección del modelo a utilizar**

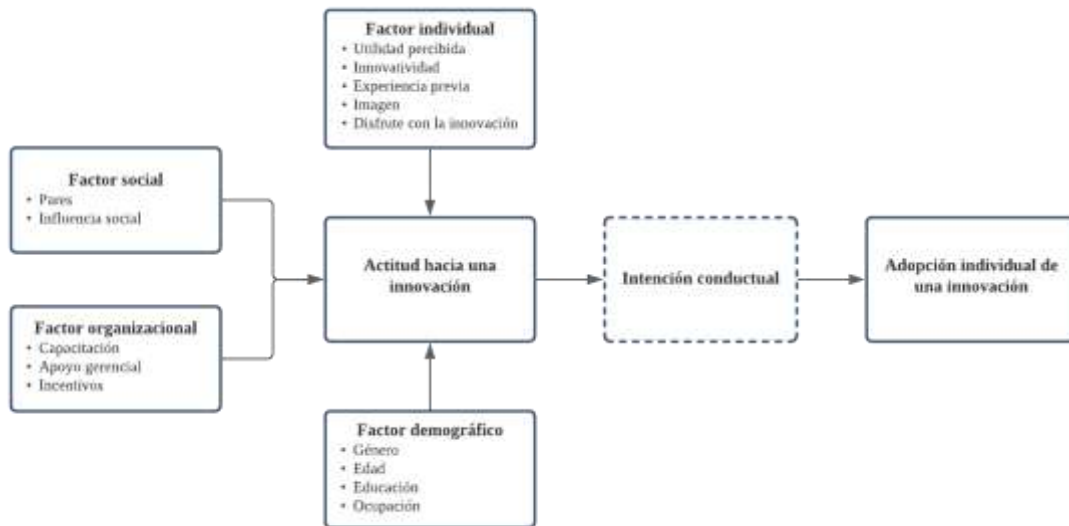
El modelo avanzado propuesto por Talukder combina factores encontrados en los modelos anteriores; incorpora factores que se han sugerido en los modelos previos e incluye variables adicionales encontradas en otros estudios relacionados con la aceptación de la innovación para crear un modelo eficaz de adopción de la innovación fácil de entender y aplicar. Además, el investigador ha eliminado algunas complejidades en comparación con modelos anteriores, lo que hace que sea más fácil aplicarlo en entornos prácticos. Al identificar una lista completa de factores organizacionales, individuales y sociales, así como la demografía en la adopción de la innovación por parte de los individuos, este estudio se aparta de la investigación tradicional de aceptación de la innovación que utilizó solo unos pocos factores. Esta investigación es una respuesta al llamado a una investigación más profunda y completa sobre las formas en que las personas adoptan la innovación y los factores que influyen en la decisión de los empleados de adoptar la innovación. Este modelo es particularmente útil para comprender la adopción de la innovación por parte de los empleados en comparación con el modelo de TRA, TAM o Frambach y Schillewaert. Esto se debe a que examina una gama más completa y amplia de factores que influyen en la adopción de la innovación por parte de los individuos (Talukder, 2014). Considerando que este modelo toma en cuenta las fortalezas y limitaciones de los modelos previos de aceptación de la innovación e incorpora aspectos sugeridos en los mismos, se utilizará el modelo avanzado de adopción de una innovación de Talukder como principal referente teórico y será complementado con información pertinente de publicaciones académicas para plantear la propuesta de solución. A continuación, se profundizará en el modelo elegido:

#### **Descripción del modelo**

El modelo conceptual de Talukder se basa en la teoría de la acción razonada (TRA) e incorpora elementos del modelo de aceptación de tecnología (TAM), el modelo de Frambach y Schillewaert y el modelo de Davis, Morris y Venkatesh. Se discuten varias modificaciones, que no estaban en estos modelos. Como se mencionó previamente, el autor encontró cuatro categorías de factores

que afectan la adopción de la innovación por parte de los individuos: factor individual, social, organizacional y demográfico. Sobre la base de estos factores, el investigador desarrolló un esquema del modelo de investigación que se muestra en el **gráfico 2**.

**Gráfico 2. Modelo de investigación avanzado de adopción de una innovación (AMIA)**



Fuente: *Managing Innovation Adoption: From Innovation to Implementation* – Talukder, 2014

A continuación, se explicará a detalle cada uno de los factores y variables incluidos en el modelo de adopción de Talukder:

### **A. Factor individual**

El primer elemento del modelo se denomina "factor individual", que es similar a los factores de creencias de comportamiento descritos en TRA y TAM. TRA utilizó un solo conjunto de creencias llamado creencias conductuales. TAM utilizó dos creencias de comportamiento particulares: utilidad percibida y facilidad de uso. Estas variables son las percepciones e interpretaciones cognitivas de los usuarios sobre la innovación y sobre ellos mismos (Lewis, Agarwal, & Sambamurthy, 2003). Talukder define cinco variables dentro de este factor: Utilidad percibida, innovatividad, experiencia previa, imagen y disfrute con la innovación.

Según Lewis, Agarwal y Sambamurthy, los factores individuales son uno de los determinantes más importantes de la adopción de la innovación (Lewis, Agarwal, & Sambamurthy, 2003). Varios estudios encontraron que los factores individuales como la utilidad percibida, la innovatividad, la experiencia previa, la imagen y el disfrute con la innovación tienen una gran influencia en la adopción de la innovación por parte de un individuo (Al-Gahtani & King, 1999; Davis, 1989; Igbaria, Parasuraman, & Baroudi, 1996; Venkatesh & Davis, 2000). Se ha observado que las características individuales de las personas que van a adoptar la innovación

juegan un papel clave en el éxito de los sistemas de información (Lee, Kim, Rhee, & Trimi, 2006, pág. 472). A continuación, se profundizará en las variables que conforman este factor:

### **Utilidad percibida**

La primera variable dentro del factor individual es la utilidad percibida. Esta variable se define como “el grado en que un individuo siente que el uso de un sistema en particular mejoraría su desempeño laboral” (Davis, 1989, pág. 320). La utilidad también se define como el valor total que un usuario percibe al utilizar una innovación (Kim, Chan, & Gupta, 2007). Según Davis “un sistema de alta utilidad percibida es aquel para el que un usuario individual cree en la existencia de una relación positiva entre uso y rendimiento” (Davis, 1989, pág. 320). Los estudios han demostrado que la utilidad percibida es un predictor sólido y significativo de si una innovación se adoptará o no (Agarwal & Prasad, 1998; Venkatesh & Davis, 2000). Cuando un individuo percibe que una innovación ofrece una ventaja relativa sobre la práctica actual de la empresa, es más probable que sea adoptada e implementada. En una estrategia para difundir innovaciones técnicas y administrativas, es importante que los empresarios perciban los resultados de la adopción de innovaciones, vinculando de manera interactiva el conocimiento con la práctica, despertando así su interés (Sánchez-Sánchez, Santoyo-Cortés, De La Vega-Mena, Muñoz-Rodríguez, & Martínez-González, 2020). Según Malik, Mohammad y Karim, si los empleados toman conciencia de la utilidad asociada a esa innovación, su motivación para aprender y adoptarla será mayor (Malik, Mohammad, & Karim, 2016).

### **Innovatividad**

La segunda variable dentro del factor individual es la innovatividad (*innovativeness*) la cual se refiere a la voluntad de un individuo de probar cualquier innovación (Agarwal & Prasad, 1998). Según Yi, Jackson, Park y Probst “algunos individuos están más dispuestos a arriesgarse probando una innovación, mientras que otros dudan en cambiar su práctica” (Yi, Jackson, Park, & Probst, 2006, pág. 356). La mayoría de las organizaciones intentan influir en las actitudes de sus empleados con respecto a la adopción de ciertas innovaciones. Sin embargo, algunas personas adoptan más fácilmente ciertas innovaciones mientras que otras no. Según Agarwal y Prasad, la adopción de la innovación por parte de los empleados está influenciada por la innovatividad de cada individuo (Agarwal & Prasad, 1998). Frambach y Schillewaert mencionaron que la innovatividad es la tendencia innata de una persona a adoptar una innovación (Frambach & Schillewaert, 2002). Los individuos innovadores se caracterizan por adoptar una innovación en una etapa temprana del proceso de difusión. Se cree que los usuarios menos innovadores pueden experimentar mayor estrés en la adopción de innovaciones y por ende estén menos dispuestos a adoptarlas (Khan, 2019). Las personas altamente innovadoras aceptan y se adaptan fácilmente a

las nuevas tecnologías en comparación con personas menos innovadoras. Además, es probable que tengan un mejor rendimiento utilizando el sistema (Frambach & Schillewaert, 2002).

### **Experiencia previa**

La tercera variable dentro del factor individual es la experiencia previa, la cual se refiere al grado de experiencia que los usuarios adoptantes han tenido con similares innovaciones (Talukder, 2014). Según Igarria, Parasuraman y Baroudi, este factor se refiere al uso previo de una innovación y las habilidades generales de uso que desarrolló el usuario con la innovación (Igarria, Parasuraman, & Baroudi, 1996). La experiencia previa lleva a los empleados a una adopción temprana de la innovación. Es probable que tener experiencia adoptando innovaciones aumente la fe del individuo en que la innovación va a brindarle un beneficio (Igarria, Parasuraman, & Baroudi, 1996). La experiencia y la familiaridad con la innovación reducen la ansiedad y generan confianza (Fuller, Vician, & Brown, 2006). Hill, Smith y Mann mencionaron que la experiencia previa influye positivamente en las intenciones conductuales (Hill, Smith, & Mann, 1987). Observar que otros tuvieron algún beneficio en el uso de una innovación puede mejorar las intenciones de comportamiento de un individuo sobre el uso de esta (Talukder, 2014).

### **Imagen**

La cuarta variable dentro del factor individual es la imagen. La variable imagen se refiere al grado en que el uso de la innovación mejora la imagen o el estatus de un individuo dentro de la organización (Moore & Bensabat, 1996). Los individuos tienen mayor disposición a adoptar innovaciones que establecen o mantienen una imagen favorable para ellos dentro de un grupo de referencia (Venkatesh & Davis, 2000). En el entorno de trabajo, con un alto grado de interdependencia con otros empleados en el desempeño de sus deberes, el aumento de la imagen y el estatus dentro del grupo es relevante para muchas personas (Venkatesh & Davis, 2000). De manera similar, Jackson, Park y Probst afirman que “un individuo puede creer que un sistema tecnológico es útil porque el sistema mejora su imagen y estatus social” (Yi, Jackson, Park, & Probst, 2006, pág. 355).

### **Disfrute con la innovación**

La quinta variable dentro del factor individual es el disfrute con la innovación. Esta variable se refiere a la medida en que la actividad de usar el sistema tecnológico es percibida como agradable y satisfactoria por el individuo (Al-Gahtani & King, 1999). La literatura sobre motivación sugiere que hay dos tipos principales de motivaciones: extrínsecas e intrínsecas. La motivación extrínseca se refiere al logro de un objetivo específico, mientras que la motivación intrínseca es el placer y la satisfacción derivados de un comportamiento específico (Al-Gahtani & King, 1999). Según

Brown y Venkatesh la motivación extrínseca e intrínseca son los principales impulsores de la adopción y el uso de la innovación (Brown & Venkatesh, 2001). Algunos factores que influyen en el disfrute con la innovación son la calidad de funcionamiento y el soporte que tengan con la herramienta. Mayores niveles de calidad de servicio influyen en la adopción de tecnologías ya que disminuyen las expectativas de esfuerzo que se necesita para cumplir este objetivo (Martinez & Valenzuela, 2012). En un estudio sobre el impacto de la calidad de un sistema en el rendimiento del usuario, se demostró que este factor influye directamente en su desempeño con la herramienta. Los resultados demostraron que este factor obtuvo un valor más alto en comparación con otros indicadores que se evaluaron con respecto a la adopción (Permana & Setianto, 2019). Varios estudios han utilizado la fiabilidad, el tiempo de respuesta, la calidad en el funcionamiento y la facilidad de uso como factores que apoyan la mejora del rendimiento de usuarios, aumentando así su eficacia y adopción (Permana & Setianto, 2019).

## **B. Factor social**

El segundo elemento del modelo se denomina "factor social", que es similar al factor de creencias normativas de TRA. Frambach y Schillewaert también utilizaron este factor social en su modelo conceptual y recomendaron un estudio futuro (Frambach & Schillewaert, 2002). El factor social es el conjunto de percepciones individuales y el nivel de influencia que la mayoría de las personas que son importantes para el adoptante ejerce sobre el usuario con respecto a si debe o no realizar un comportamiento en particular (Frambach & Schillewaert, 2002). Talukder define dos variables dentro de este factor: Pares e influencia social.

Los empleados pueden adoptar una innovación no por su utilidad sino por la presión social percibida. Dicha presión puede percibirse como la adopción de innovaciones por parte de empleados individuales provenientes de individuos cuyas creencias y opiniones son importantes, incluidos compañeros, líderes o incluso personas que están en las redes sociales (Igbaria, Parasuraman, & Baroudi, 1996). Varios estudios encontraron que los factores sociales eran más importantes que los económicos para impulsar la adopción de la innovación por parte de los individuos dentro de una organización (Peansupap & Walker, 2005). A continuación, se profundizará en las variables que conforman este factor:

### **Pares**

La primera variable dentro del factor social se denomina pares. Los empleados están influenciados por sus compañeros en la adopción de una innovación. El apoyo moral, la motivación y el estímulo de los pares pueden influir mucho en la decisión de los empleados en adoptar o no una innovación (Lewis, Agarwal, & Sambamurthy, 2003). La adopción de una innovación, por parte de los pares, puede indicar la importancia de la innovación y ciertas ventajas

y, por lo tanto, eventualmente motivar a una persona a adoptarla. Los individuos normalmente imitan mirando a sus compañeros (Frambach & Schillewaert, 2002). Se ha sugerido que la persuasión social y la comunicación de los compañeros son factores que influyen en la aceptación de una innovación (David, Bagozzi, & Warshaw, 1989). Cuanto mayor sea la comunicación entre los adoptantes dentro de una organización, mayor será la probabilidad de que otros adopten una innovación (Van Everdingen & Wierenga, 2002). Los primeros en adoptar la innovación o *early adopters* desempeñan un papel fundamental en la difusión de la innovación legitimando la adopción de la innovación y/o sirviendo como fuentes de información y asesoramiento sobre la innovación. La influencia sobre otros para adoptar una innovación determina la velocidad del proceso de difusión y su éxito o fracaso (Yun, 2020).

### **Influencia social**

La segunda variable dentro del factor social es la influencia social. La influencia social es la medida en que los miembros de un grupo social influyen en el comportamiento de los demás en la adopción. Es la presión e influencia percibidas que sienten los usuarios al adoptar una innovación y esta influencia se ejerce a través de mensajes y señales que ayudan a formar percepciones del valor de la innovación o actividad (Brown & Venkatesh, 2001). Según Lewis, Agarwal y Sambamurthy, el término red social se refiere a la medida en que los empleados individuales están influenciados por miembros de otras organizaciones (Lewis, Agarwal, & Sambamurthy, 2003). La comunicación entre los miembros de una red social puede mejorar la velocidad de adopción de la innovación. La participación de los empleados en una organización en redes informales facilita la difusión de información sobre la innovación, lo que en consecuencia influye positivamente en la probabilidad de adopción. Estas redes informales conectan a miembros dentro de la organización u organizaciones en diferentes industrias (Frambach & Schillewaert, 2002). Las opiniones y la actitud positiva de los referentes importantes podrían ser la base de los sentimientos de una persona sobre la utilidad y el funcionamiento de la innovación (Yi, Jackson, Park, & Probst, 2006, pág. 355)

### **C. Factor organizacional**

El tercer elemento del modelo se denomina "factor organizacional". Este factor es el conjunto de políticas, estrategias y acciones de gestión que tome la organización. Estas acciones son externas al individuo que está considerando adoptar una innovación (Talukder, 2014). Son estrategias internas controlables por las organizaciones que impulsan la adopción de tecnologías (Naushad & Sulphrey, 2020). Talukder define tres variables dentro de este factor: Capacitación, apoyo gerencial e incentivos. Varios estudios han indicado que la adopción de la innovación por parte de un individuo no solo depende de las actitudes individuales o factores sociales, sino también de

las políticas, enfoques y estrategias que tome la organización (Peansupap & Walker, 2005). Las organizaciones deben proporcionar condiciones facilitadoras, que incluyen la extensión y el tipo de apoyo brindado a las personas que usarán una innovación. Algunas de las condiciones facilitadoras de adopción son la disponibilidad de capacitación y la provisión de apoyo. Se ha identificado que las condiciones facilitadoras tienen un efecto sobre la difusión o adopción de innovaciones. Estos factores afectan la conciencia de un individuo sobre el funcionamiento y la aplicación de una innovación, su utilidad y adecuación al trabajo, lo que conduce a su adopción (Frambach & Schillewaert, 2002).

### **Capacitación**

La primera variable dentro del factor organizacional es la capacitación. Esta se refiere al alcance de la formación proporcionada a los empleados individuales. La capacitación que se brinda a los empleados individuales en una organización contribuye a aumentar sus conocimientos y experiencia utilizando una nueva herramienta (Al-Gahtani & King, 1999). La capacitación juega un papel importante en el aumento de la confianza del usuario en la capacidad de aprender y utilizar la innovación ya que aumenta las habilidades individuales para realizar el trabajo (Lee, Kim, Rhee, & Trimi, 2006). Según Igbaria, la formación promueve una mayor comprensión, una actitud favorable, un uso más frecuente y un uso más diverso de las aplicaciones (Igbaria, Parasuraman, & Baroudi, 1996). La capacitación disminuye la ansiedad y aumenta las percepciones favorables sobre la innovación y consecuentemente influye en su adopción (Igbaria M. , 1993). Una buena capacitación y entrenamiento ayuda a los potenciales usuarios a desarrollar una percepción favorable acerca de los diferentes determinantes de la utilidad y facilidad de uso del sistema. En este sentido la forma en que se desenvuelva el entrenamiento adquiere particular relevancia para la adopción (Díaz-Batista & Blanco-Fernández, 2018).

### **Apoyo gerencial**

La segunda variable dentro del factor organizacional es el apoyo gerencial. Davis, Bagozzi y Warshaw (1989) proponen que el apoyo gerencial es una variable importante que afecta la adopción de la innovación por parte de los empleados (David, Bagozzi, & Warshaw, 1989). El apoyo gerencial incluye el estímulo de la alta gerencia y la asignación de recursos adecuados (Igbaria, Parasuraman, & Baroudi, 1996). Esta variable facilita la adopción y utilización de la innovación por parte de los empleados. El apoyo gerencial está asociado con una mayor adopción; mientras que la falta de apoyo gerencial se considera una barrera crítica para la adopción de la innovación (Lee, Lee, & Kwon, 2005). Los empleados tienden a innovar más si creen que sus líderes valorarán esa conducta. Es más probable que las organizaciones cuyos líderes tengan un sesgo pro-innovación, consideren y adopten innovaciones en mayor magnitud (Yun, 2020). Un

liderazgo firme y un alineamiento claro de que se debe lograr la adopción genera las condiciones adecuadas para que un equipo esté dispuesto a aceptar y adoptar una nueva tecnología. La presencia de apoyo gerencial, especialmente en el caso de sistemas complejos, aporta confianza a los usuarios del sistema permitiéndoles trabajar con mayor comodidad y seguridad en su desempeño (Díaz-Batista & Blanco-Fernández, 2018).

### **Incentivos**

La tercera variable dentro del factor organizacional se denomina incentivos. Esta variable se refiere a las creencias del individuo sobre los beneficios o consecuencias positivas de adoptar una innovación. Sappington encontró que los incentivos pueden motivar a los empleados individuales a adoptar y utilizar nuevas innovaciones para lograr las metas que la gerencia ha definido (Sappington, 1991). Los gerentes generalmente adquieren una innovación para lograr beneficios organizacionales, como aumento de productividad, generación de impacto económico o eficiencia, y quieren que los empleados la adopten y utilicen de manera apropiada para que se obtengan los beneficios previstos. Los empleados también valoran los beneficios individuales, como el avance profesional y los logros personales y de la organización. Para fomentar la adopción, los gerentes deben proporcionar beneficios a los empleados individuales como incentivos económicos y no económicos (Bhattacharjee, 1998). Acompañado de estos, debe existir un ambiente flexible donde se promueva la toma de riesgos, experimentación y tolerancia al fracaso durante el proceso de creación u adopción de una innovación (Manso, 2017). Los incentivos no económicos como ceder el control en toma de decisiones, proporcionar reconocimiento público y brindar un título, pueden ser igualmente efectivos a largo plazo que aumentos salariales o bonificaciones (Bhattacharjee, 1998).

### **D. Factor demográfico**

El cuarto elemento del modelo es la demografía. Ajzen y Fishbein no incluyeron factores demográficos en TRA, pero afirman que las características demográficas también influyen en el comportamiento. Venkatesh, Morris y Davis incluyeron demografía en su modelo (UTAUT) pero no como una categoría separada si no como moderadores para evaluar si el uso es voluntario o impuesto. Un estudio realizado por Igbaria encontró que los factores demográficos - género, edad y educación - tienen un impacto significativo en la adopción de innovaciones (Igbaria M. , 1993). Talukder ha incluido la demografía en el modelo como un factor principal e independiente porque está directamente relacionada con las características e influencias de los individuos que están en el proceso de adopción. Para este factor, el autor define cuatro variables: Género, edad, educación y ocupación.

## **Género**

La primera variable dentro del factor demográfico es el género. Esta ha sido una variable importante para explicar algunas diferencias en los resultados de la investigación sobre innovación que se refieren a la adopción individual y el uso sostenido de la innovación en el lugar de trabajo. Lerouge, Newton y Blanton encontraron que los hombres usan la innovación significativamente más que las mujeres. Una explicación propuesta en algunos estudios es que los hombres se sienten más atraídos y hábiles en el uso de tecnologías que las mujeres (Lerouge, Newton, & Blanton, 2005). A su vez, en un estudio de adopción de innovación con perspectiva de género se concluyó que las expectativas de género son limitantes para que las personas actúen en una forma esperada adoptando o evitando innovaciones, especialmente en rubros de ciencia y tecnología. Es decir, la falta de entusiasmo y participación por parte de mujeres en estos sistemas debe entenderse como un resultado de expectativas de género ya que no se espera que ellas lideren la gestión de tecnologías y como consecuencia puede ocasionar desinterés (Song, 2018).

## **Edad**

La segunda variable dentro del factor demográfico es la edad. Existe la percepción común de que los usuarios que utilizan tecnología o innovaciones son jóvenes. Lerouge, Newton y Blanton hallaron diferencias significativas con respecto a las preferencias en el uso de la innovación tecnológica, evidenciando que grupos de 50 años o más, preferían usar innovaciones tecnológicas significativamente menos que aquellos de edades entre 20-29 y 40-49 años (Lerouge, Newton, & Blanton, 2005). Dado que muchas personas mayores tienen una experiencia limitada en el uso de computadoras e Internet, en comparación con las personas más jóvenes, es probable que aprender a usar la innovación tecnológica cree una situación de ansiedad que muchos elegirían evitar debido a la dificultad percibida asociada con la tarea (Porter & Donthub, 2006). Kamin, Lang y Bejer exploraron los recursos motivacionales del uso de tecnologías en personas mayores y descubrieron que los beneficios, el nivel de tiempo y esfuerzo para aprender a usar la tecnología, la confiabilidad y la seguridad, son las principales variables que toman en cuenta para decidir adoptar o no una innovación (Kamin, Lang, & Bejer, 2017). Resultados de estudios sobre adopción de tecnologías en adultos mayores indicaron que son más conservadores y pasivos que los jóvenes para adoptar herramientas tecnológicas, y que a menudo necesitan ayuda para usarlas o aprender a usarlas, no fluye de manera natural o intuitiva como en el caso de los jóvenes (Wang, Chen, & Chen, 2018).

## **Educación**

La tercera variable dentro del factor demográfico es la educación. Esta variable demográfica es importante ya que el autor postula que el nivel de educación y formación que haya recibido el adoptante influye en el nivel de uso y adopción de la innovación. La educación permite a los usuarios operar y apreciar el uso de la innovación. Según Porter y Donthub “la decisión de adoptar una nueva tecnología está relacionada con la cantidad de conocimiento que uno tiene sobre cómo usar la tecnología de manera adecuada” (Porter & Donthub, 2006, pág. 1001). Los primeros en adoptar nuevas tecnologías tienden a tener niveles educativos más altos y mejores conocimientos, tal vez reflejando su capacidad para comprender más rápidamente un proceso en comparación con aquellos con menos educación (Porter & Donthub, 2006; Rogers, 2003). Las personas con menos educación pueden sentir que tienen un conocimiento insuficiente y más ansiedad ya que tienen estructuras cognitivas menos sofisticadas que impactan en su capacidad de aprendizaje (Porter & Donthub, 2006).

## **Ocupación**

La cuarta variable dentro del factor demográfico es la ocupación. Según Talukder, la ocupación es una variable demográfica importante que influye en la adopción y el uso de la innovación (Talukder, 2014). Esta variable no se enfoca en el nivel de educación o formación como en la variable anterior si no en el tipo de actividad que realiza el adoptante en la organización. Por ejemplo, el personal académico, que se ocupa principalmente de la docencia y la investigación, tiende a cuestionar y no tiene tanta apertura para adoptar nuevos procesos dado que no ha estado expuesto a experiencias similares. Por otro lado, el personal de oficina realiza tareas administrativas y, usualmente, se les exige que utilicen nuevos sistemas, procesos, herramientas y que estén en constante cambio y actualización. En consecuencia, la ocupación puede generar que un usuario adopte más rápido una innovación en comparación al resto debido a la naturaleza de las funciones diarias que realiza en el rol que desempeña (Talukder, 2014).

## **CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

A partir de la literatura identificada para el presente estudio, se procederá a analizar cómo se encuentra la fuerza de ventas de Atenea en cada uno de los factores definidos en el modelo adopción de innovaciones de Talukder. Esto se realizará a través del proceso investigación de mercados según Naresh Malhotra. El autor define la investigación de mercados como la “identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de marketing” (Malhotra, 2008). A continuación, se definirá el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación:

1. Objetivo general: Comprender las principales barreras de las Gerentes de Zona de Atenea en la adopción de herramientas digitales en cada factor del modelo de adopción de innovación de Talukder.
2. Objetivos específicos:
  - a) Determinar la relación entre variables comerciales por Gerente de Zona y el porcentaje de uso de herramientas digitales
  - b) Determinar la situación actual de la fuerza de ventas en el factor individual, social, organizacional y demográfico
  - c) Identificar actitudes, experiencias, motivaciones y obstáculos hacia las herramientas digitales en el factor individual, social, organizacional y demográfico

### **4.1 Formulación del diseño de la investigación**

Para cumplir cada uno de los objetivos de investigación se utilizarán las siguientes herramientas:

- Para el objetivo específico a) se hará un análisis de datos secundarios internos de la empresa para identificar si existe una relación entre variables comerciales y el uso de herramientas digitales.
- Para el objetivo específico b) se realizará una investigación descriptiva y el método que se utilizará será la encuesta. Esto debido a que permitirá reunir datos primarios con un mayor alcance y rapidez de respuesta (Kotler & Armstrong, 2012). Asimismo, las usuarias tendrán la opción de responder la encuesta en el momento que consideren oportuno, sin presión, de manera independiente, directa y anónima lo cual ayudará a la transparencia y calidad en las respuestas. Esta se realizará de manera digital.
- Para el objetivo específico c) donde se requiere investigar sobre experiencias, opiniones, motivaciones, sentimientos, hechos, entre otros, se realizará una investigación exploratoria y el método que se utilizará será la entrevista a profundidad. Una entrevista a profundidad es aquella en la que el entrevistador tiene como meta ahondar en la mente

del entrevistado para descubrir sus verdaderos sentimientos, actitudes, motivos y emociones. Es precisamente la profundidad lo que se requiere para encontrar las verdaderas razones y motivos que tienen los entrevistados (Malhotra, 2008). Estas se realizarán por video llamada.

## 4.2 Plan de muestreo

Para la encuesta se realizó un muestreo probabilístico y se calculó el número de muestra representativa. Para las entrevistas a profundidad se realizó un muestreo no probabilístico por cuotas. A continuación, se detallan los criterios para cada método escogido:

1. Encuesta: Considerando a las 120 Gerentes de Zona como población finita y un nivel de confianza de 95%, se determinó que el número de respuestas representativas es de 46. En el **anexo 5** se presenta el detalle del cálculo. La encuesta fue virtual y estuvo conformada por preguntas con estructura de opción múltiple y escalas de *Likert*. En el **anexo 6** se detalla la estructura de la encuesta.
2. Entrevistas a profundidad: Se seleccionó a las entrevistadas a través de un muestreo no probabilístico por cuotas, considerando una cuota equitativa por cada nivel de porcentaje de uso (siendo “X” el porcentaje de uso): alto ( $X \geq 75\%$ ), regular ( $75\% > X > 45\%$ ) y bajo ( $X \leq 45\%$ ). Al cierre del primer trimestre de 2020, la distribución total de Gerentes de Zona por nivel es la siguiente: Uso alto (32%), uso regular (26%) y uso bajo (42%). Se decidió entrevistar a 3 Gerentes de Zona por cada nivel que cuenten con características y resultados comerciales similares al promedio del país. Se acotó a 9 entrevistas en total por temas de capacidad y disponibilidad de las Gerentes de Zona. En el **anexo 7** se detalla la guía de preguntas de las entrevistas. A continuación, se detallan las características de la muestra seleccionada:

**Tabla 3. Características de la muestra seleccionada**

Muestra	Edad	Región	Zona	Nivel de uso	% de uso promedio 5PC* 2020
Entrevistada 1	29	Lima	1014	Alto	80%
Entrevistada 2	34	Lima	3033	Alto	90%
Entrevistada 3	36	Provincia	2133	Alto	82%
Entrevistada 4	33	Lima	6045	Regular	63%
Entrevistada 5	35	Provincia	3231	Regular	60%
Entrevistada 6	52	Provincia	1212	Regular	67%
Entrevistada 7	40	Lima	7012	Bajo	43%
Entrevistada 8	58	Provincia	8538	Bajo	30%
Entrevistada 9	55	Provincia	8111	Bajo	34%

\*Se calculó un promedio de las 5 primeras campañas del año para determinar el nivel de uso.

Fuente: Elaboración propia, 2020

### 4.3 Recopilación de datos

A continuación, se inició la recopilación de datos a través del contacto y aplicación de los métodos definidos previamente. Las entrevistas fueron uno a uno y se guardó la confidencialidad del entrevistado con el fin de evitar sesgos que impacten en la calidad de las respuestas. Finalizada la recolección y organización de datos se procedió a interpretarlos para poder destacar los hallazgos más relevantes. Esta etapa fue clave para establecer relaciones e interconexiones, generar hipótesis, explicaciones que aporten a la construcción de la propuesta de solución.

### 4.4 Presentación del informe de resultados

#### a) Informe técnico

Se recolectaron todos los datos según el diseño de investigación y se procedió a un análisis exhaustivo de los hallazgos para encontrar factores comunes en los distintos instrumentos de recopilación de datos. A continuación, se muestra la ficha técnica de la investigación:

Tabla 4. Ficha técnica de la investigación

<b>Objetivo</b>	Comprender las principales barreras de las Gerentes de Zona de Atenea en la adopción de herramientas digitales de acuerdo con los factores del modelo de adopción de Talukder
<b>Métodos utilizados</b>	1. Análisis de datos secundarios internos 2. Encuesta 3. Entrevistas a profundidad
<b>Tamaño de la muestra</b>	1. Encuesta: Se obtuvo 50 respuestas 2. Entrevistas a profundidad: Se realizaron 9 entrevistas
<b>Método de muestreo</b>	1. Muestreo probabilístico 2. Muestro no probabilístico
<b>% Confianza</b>	95%
<b>Fecha de realización</b>	1. Encuesta: Virtual - Vigente del 10 al 24 de Mayo de 2020 2. Entrevistas a profundidad: En video llamada - 18,19,21, y 25 de Mayo de 2020

Fuente: Elaboración propia, 2020

#### b) Organización de los hallazgos

Una vez recolectados los datos según el diseño de la investigación, se procedió a organizar los hallazgos en los cuatro factores del modelo de Talukder: individual, social, organizacional y demográfico (Talukder, 2014). Luego se procedió a dividirlos en cada una de las variables que contiene cada factor.

#### c) Presentación de hallazgos

A continuación, se detallarán los hallazgos de las fuentes secundarias, encuesta y entrevistas por cada factor y variable del modelo de Talukder. Para poder reconocer el perfil de las entrevistadas, al citarlas se detallará su zona, edad y nivel de porcentaje de uso de herramientas digitales.

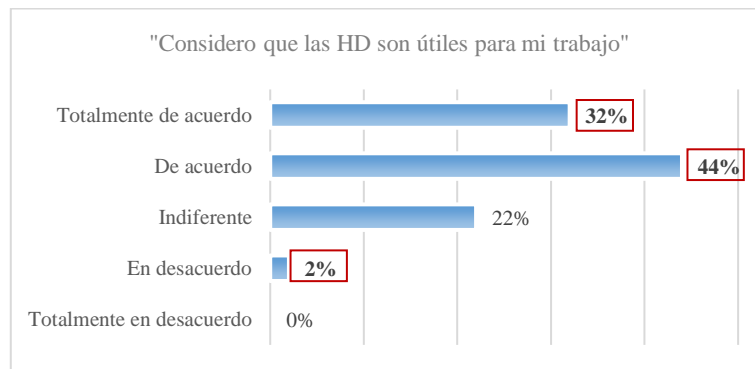
### A. Factor individual

Dentro de este grupo el autor determina cinco variables: utilidad percibida, innovatividad, experiencia previa, imagen y disfrute con la innovación (Talukder, 2014). A continuación, se detallarán los hallazgos por cada variable:

#### Utilidad percibida

En cuanto a la percepción de utilidad, el 76% indicó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo que las herramientas digitales eran útiles para su trabajo y solo 2% indicó estar en desacuerdo:

**Gráfico 3. Percepción de utilidad de las herramientas digitales**

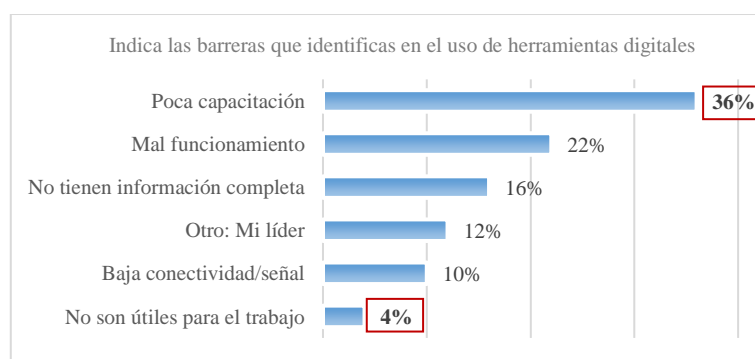


HD: Herramientas digitales

Fuente: Elaboración propia, 2020

Asimismo, solo 4% de Gerentes de Zona marcó “No son útiles” como barrera de uso de las mismas, priorizando otros factores como el mal funcionamiento, información incompleta y poca capacitación, siendo esta última la respuesta mayoritaria con 36%:

**Gráfico 4. Barreras de adopción de las herramientas digitales**



Fuente: Elaboración propia, 2020

Si bien la mayoría las considera útiles, lo cual es un indicador positivo, en las entrevistas se halló que existe una percepción de que no son realmente indispensables y por ello no se debería presionar u obligar a utilizarlas a todas las Gerentes de Zona:

“No dudo que sean útiles, si no la empresa no las hubiese creado, pero tampoco creo que sean indispensables. Como te digo yo no las uso tanto pero mantengo buenos resultados en mi zona por los años de experiencia que tengo” (Gerente de Zona 8111, 55 años, nivel de uso bajo)

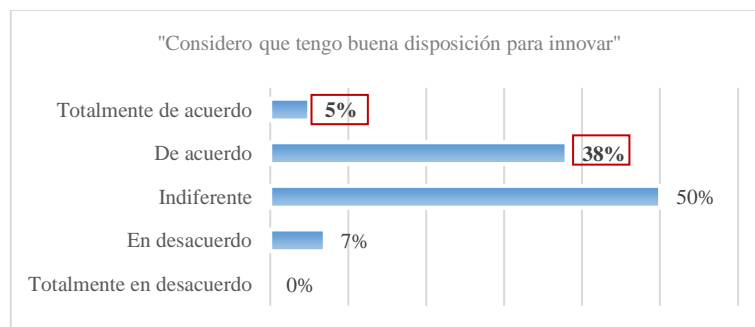
“Yo al utilizarlas he podido crecer en mi zona y organizarme mucho mejor. Sin embargo, siempre escucho que depende del estilo y la forma de trabajo de cada Gerente de Zona” (Gerente de Zona 1014, 29 años, nivel de uso alto)

“Entiendo que son útiles pero no sé si deberían ser obligatorias. Está muy bien que las hayan creado para nosotras pero no creo que deberían presionarnos a usarlas” (Gerente de Zona 1212, 52 años, nivel de uso regular)

## Innovatividad

En cuanto a la innovatividad, en la encuesta esta variable se evaluó con el nivel de disposición a innovar, el cual alcanzó un resultado de 43%:

**Gráfico 5. Nivel de innovatividad**



Fuente: Elaboración propia, 2020

Si bien el 43% indicó tener una buena disposición para innovar, el 50% indicó estar indiferente. Asimismo, este porcentaje resulta subjetivo dado que es la percepción que tienen las Gerentes de Zona de si son o no innovadoras pero podría complementarse con alguna evaluación que pueda medir cuantitativamente su nivel de innovatividad.

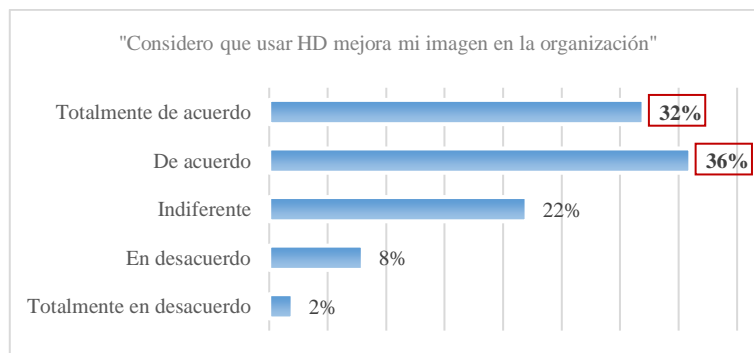
Por otro lado, en las entrevistas se halló que una barrera a tener apertura a innovar era la sobre carga de trabajo que esta generaba en cuanto a capacitación:

“Me genera más carga de trabajo cuando innovan en nuevos procesos o metodologías. Al invertir tiempo en capacitarnos en tantas cosas nuevas podemos descuidar nuestro trabajo del día a día que ya de por si es bien demandante” (Gerente de Zona 7012, 40 años, nivel de uso bajo)

## Imagen

En cuanto a imagen, el 68% indicó que consideraba que usar herramientas digitales mejoraba su imagen dentro de la organización:

**Gráfico 6. Percepción de mejora de imagen**



HD: Herramientas digitales

Fuente: Elaboración propia, 2020

En las entrevistas se halló que cuando líderes reconocen a sus Gerentes de Zona por destacar en herramientas digitales, esto activaba un sentido de competitividad entre sus pares:

“Me alegra cuando mi jefa me felicita por lograr buenos resultados. Siento que activa un sentido de competitividad entre mis compañeras porque demuestra que es algo que ella (la jefa) valora” (Gerente de Zona 3033, 34 años, nivel de uso alto)

## Experiencia previa

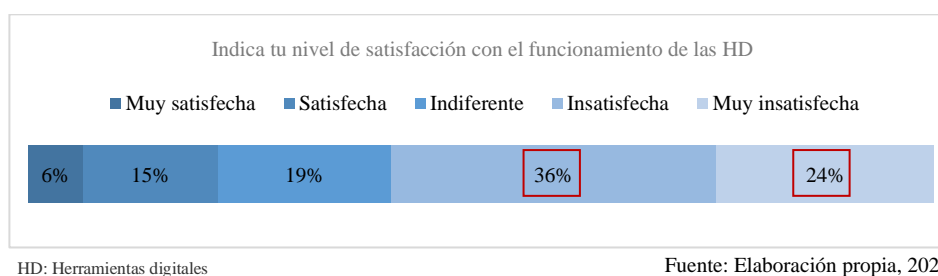
En cuanto a la experiencia previa, fuentes secundarias internas revelan que solo el 13% de Gerentes de Zona afirma que ha vivido un proceso de transformación similar en experiencias laborales previas. Es posible que hayan vivido una experiencia similar en otros ámbitos de su vida, sin embargo, como el autor especifica que esta experiencia es a nivel organizacional, no se preguntó sobre experiencias similares fuera del ámbito laboral. Finalmente, en las entrevistas, se halló que debido a la magnitud y nivel de transformación que implican las herramientas digitales, algunas Gerentes de Zona consideran que es la primera vez que se vive algo similar:

“Es la primera vez que vivimos un cambio tan grande. Dejar el catálogo físico, con el que prácticamente nació este negocio, para pasar a enviar un catálogo totalmente digital, de hecho implica un gran cambio” (Gerente de Zona 8111, 55 años, nivel de uso bajo)

## Disfrute con la innovación

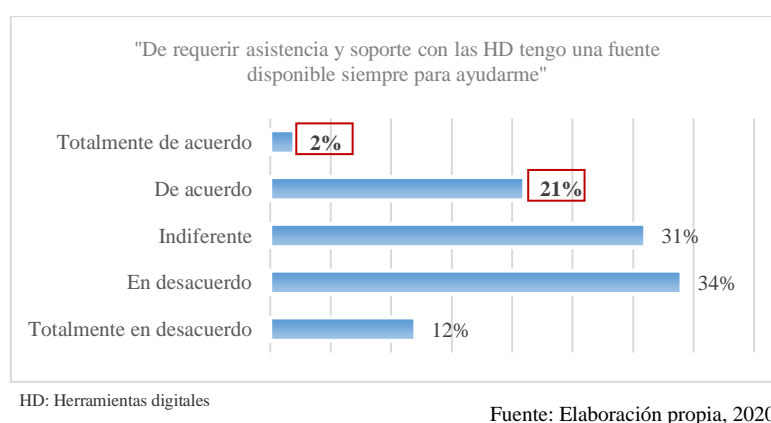
En cuanto a disfrute con la innovación, el cual incluye tanto la satisfacción con el uso como la calidad del sistema, existe una oportunidad de mejorar esta percepción ya que el 60% indicó estar insatisfecha con el funcionamiento de las herramientas digitales:

**Gráfico 7. Nivel de satisfacción con las herramientas digitales**



En la encuesta, solo el 23% manifestó tener ayuda o asistencia cuando tenían alguna duda o problema con las herramientas digitales:

**Gráfico 8. Nivel de asistencia y soporte en el uso de herramientas digitales**



En las entrevistas se halló que las herramientas digitales habían perdido credibilidad principalmente por información desactualizada y precios erróneos. Se identificó también la necesidad de un soporte técnico ágil ya que cuando ocurren fallas el flujo de respuesta no es inmediato:

“En un inicio funcionaban bien, luego le fueron agregando tantas variables y cosas que ya llegan a ser pesados, demoran en cargar. Incluso a veces no muestra información real, se quedan pegados los resultados de días anteriores” (Gerente de Zona 1212, 52 años, nivel de uso regular)

“Una vez el aplicativo me mostró una oferta a S/100, así la ofrecí y mi consultora la compró. Días después me di cuenta que le facturaron S/120. Cuando reclamé me respondieron (varios días después) que hubo un error en el precio mostrado y que lo real era S/120. Desde ahí, no confío en lo digital, prefiero lo físico” (Gerente de Zona 7012, 40 años, nivel de uso bajo)

“Nosotras no tenemos problemas reportando los errores, entendemos que puedan haberlos, el problema es que hasta que te lo solucionen o te respondan (el equipo de

servicio al cliente) ya se perdió el interés de la consultora o ya se acabó la campaña” (Gerente de Zona 2133 , 36 años, nivel de uso alto)

Según fuentes secundarias internas, el número promedio de incidentes por errores es de 22 por campaña; sin embargo, este dato solo considera errores identificados y reportados, por lo que el número real podría ser mayor. Actualmente, las incidencias técnicas son reportadas al área de sistemas por el analista digital del país el cual debe llenar una solicitud en un sistema y enviarlo a un buzón de atenciones. Este buzón es atendido por un asistente que, de acuerdo con los campos de la solicitud, deriva la incidencia al encargado correspondiente. Este proceso tiene un plazo de respuesta de 24 a 48 horas, sin embargo, puede suceder que al momento de la respuesta el problema ya no es relevante debido al cronograma estricto de facturación que tiene la empresa. Asimismo, según algunas entrevistas este proceso presenta oportunidades de supervisión ya que los plazos establecidos no siempre se cumplen en la práctica.

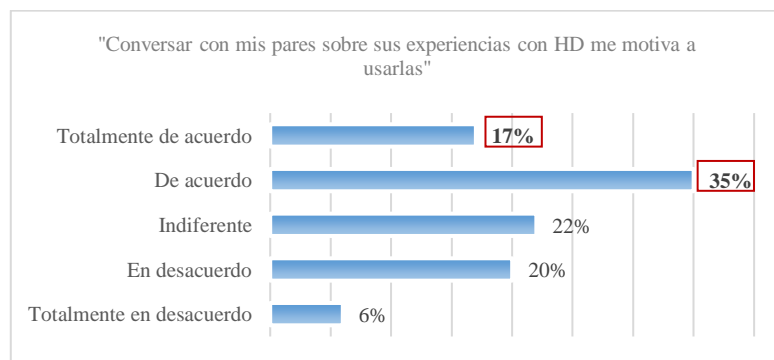
## B. Factor social

Talukder define dos variables en este factor: los pares y la influencia social. Los pares internos y externos ejercen influencia en la adopción de una innovación y asimismo son fuentes de difusión de opiniones favorables y desfavorables sobre las innovaciones (Talukder, 2014).

### Pares

En cuanto a la variable pares y cómo el apoyo moral, la motivación y el estímulo de los compañeros pueden influir mucho en los usuarios adoptantes, el 52% de Gerentes de Zona indica que conversar con sus pares sobre experiencias con herramientas digitales las motiva a utilizarlas:

Gráfico 9. Motivación por pares



Fuente: Elaboración propia, 2020

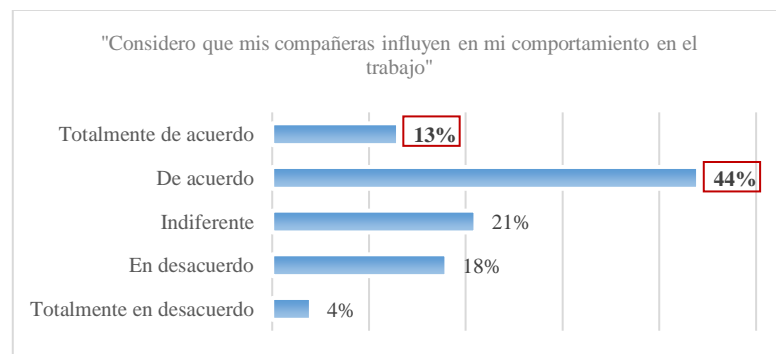
En las entrevistas a profundidad se halló que existen Gerentes de Zona que proactivamente han armado grupos informales de comunicación para compartir conocimiento, reportar problemas y resolver dudas sobre las herramientas digitales:

“Tenemos un grupo “digital” de *whatsapp* de la región donde compartimos ofertas o dudas en general. Las que más saben de algún tema (digital) ayudan al resto. Así nos ayudamos entre todas” (Gerente de Zona 3033, 34 años, nivel de uso alto)

### **Influencia social**

En cuanto a la variable influencia social, el 57% indicó considerar que sus compañeras influían en su comportamiento en el ámbito laboral:

**Gráfico 10. Percepción de influencia social**



Fuente: Elaboración propia, 2020

En las entrevistas a profundidad se identificó que una de las estrategias que tomaban algunas Gerentes Regionales era dar visibilidad resultados por cada zona con el fin de impulsar a las Gerentes de Zona con bajo uso, esto porque la percepción de los pares es relevante para ellas:

“En reuniones de cierre, nuestra Gerente Regional muestra el resultado de todas las zonas para que las que estén bajas se pongan “las pilas”. Cuando todo el equipo ve tu resultado, no quieres quedar como la más baja” (Gerente de Zona 3033, 34 años, nivel de uso alto)

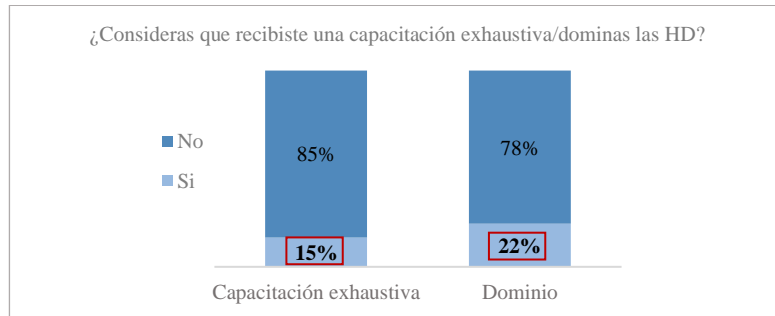
### **C. Factor organizacional**

El factor organizacional es externo al individuo que está considerando adoptar la innovación ya que son estrategias gestionadas por la organización en la que se encuentra (Talukder, 2014). Talukder define tres variables dentro de este factor: Capacitación, apoyo gerencial e incentivos.

#### **Capacitación**

En cuanto a la variable capacitación, la investigación demostró que existe una oportunidad en capacitar mejor a la fuerza de ventas. Según la encuesta solo el 15% de las Gerentes de Zona considera que tuvo una capacitación exhaustiva sobre herramientas digitales y solo el 22% considera que las domina:

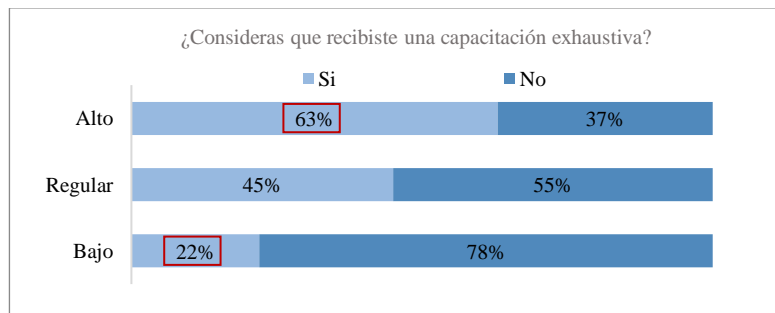
**Gráfico 11. Capacitación y dominio de las herramientas digitales**



Fuente: Elaboración propia, 2020

Asimismo al cruzar el nivel de capacitación con el porcentaje de uso vemos que en el nivel de uso alto, la mayoría (63%) considera que ha recibido una capacitación exhaustiva, lo cual se refleja de manera inversa en el nivel bajo (22%):

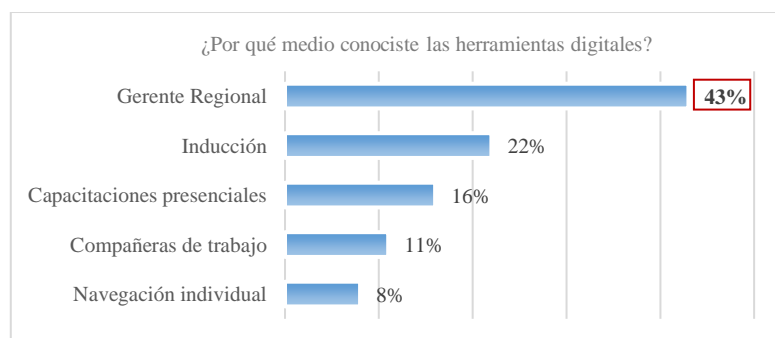
**Gráfico 12. Capacitación por nivel de uso**



Fuente: Elaboración propia, 2020

En cuanto al medio por el que conocen las herramientas digitales, el 43% indicó que lo hizo través de su Gerente Regional por lo que su rol es importante; sin embargo, no es la única manera en que las conocen y por ende no todas reciben la misma cantidad o calidad de información. El hecho de que existan múltiples formas de conocer y múltiples disposiciones de las Gerentes Regionales evidencia que hay una oportunidad para capacitar mejor a la Gerente de Zona:

**Gráfico 13. Medio por el que conocen las herramientas digitales**



Fuente: Elaboración propia, 2020

Por otro lado, Gerentes de Zona comentaron que los materiales teóricos no son suficientes para interiorizar todo el contenido y que no existe un contacto de soporte al cuál recurrir:

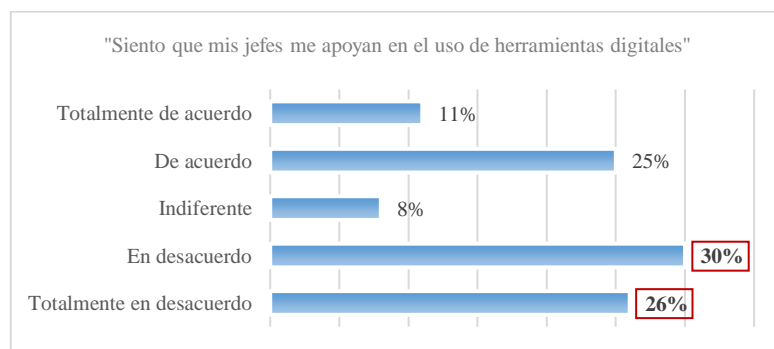
“En nuestra zona lo que nos sirvió fue hacer talleres presenciales prácticos, hay materiales de capacitación que te mandan pero si no los practicas se quedan en el papel” (Gerente de Zona 2133, 36 años, nivel de uso alto)

“Como son varias herramientas puedes haber prestado atención a la capacitación pero luego si tienes dudas y tu gerente o compañera no tienen tiempo ¿A quién le preguntas?” (Gerente de Zona 6045, 33 años, nivel de uso regular)

### Apoyo gerencial

En cuanto a la variable apoyo gerencial, en la encuesta 6 Gerentes de Zona definieron a su líder como una barrera en el uso de herramientas digitales como se mostró en el **gráfico 4**. Asimismo, el 56% indicó que no se sentían apoyadas por sus jefes:

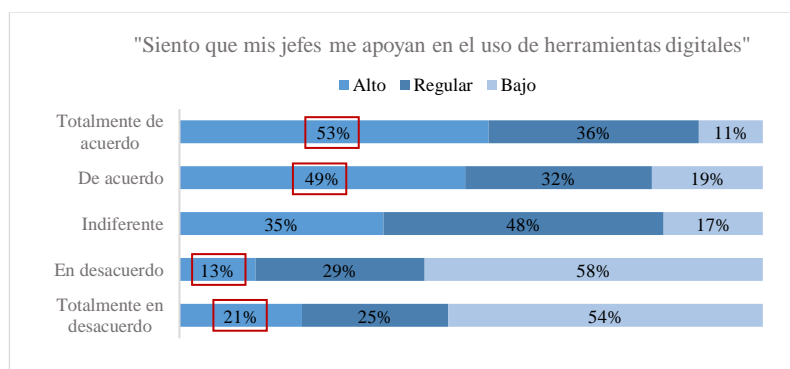
**Gráfico 14. Percepción de apoyo de líderes en el uso de herramientas digitales**



Fuente: Elaboración propia, 2020

Al cruzar estos resultados con el nivel de uso se encontró que Gerentes de Zona que consideran que tienen más apoyo de sus líderes, tienen una mayor distribución de porcentaje de uso alto:

**Gráfico 15. Percepción de apoyo de líderes por nivel de uso**



Fuente: Elaboración propia, 2020

En las entrevistas a profundidad también se mencionó que la prioridad y liderazgo de la Gerente Regional es clave para impulsar el uso de herramientas digitales. Asimismo, se halló que algunas Gerentes de Zona con alto porcentaje de uso eran reconocidas por la Gerente Regional y eso impulsaba al resto a querer también tener ese reconocimiento:

“Creo que depende mucho qué tanta prioridad le dé tu Gerente Regional, ya que ella como tu jefa, es quien finalmente determina las prioridades de la zona. Sé que en algunas zonas este tema es más prioritario y asumo que por eso tienen mejores resultados” (Gerente de Zona 3231, 35 años, nivel de uso regular)

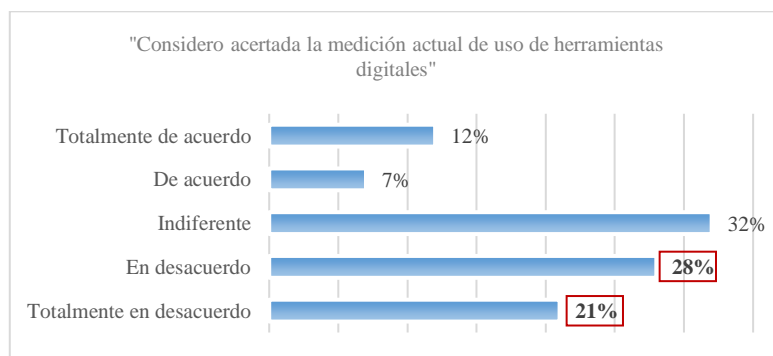
“Si para tu jefa no es foco, para ti tampoco lo es. Tendrás que utilizar tu tiempo libre para aprender y practicar si quieres. El día es limitado y si te presionan por otros resultados, es obvio que las vas a terminar despriorizando (las herramientas digitales)” (Gerente de Zona 8538, 58 años, nivel de uso bajo)

Por otro lado, la investigación también evidenció el poco entendimiento del cálculo de los porcentajes con los que las Gerentes de Zona son medidas en el uso de herramientas digitales y reflejó inconsistencias en los resultados, lo que les genera frustración. La medición del uso actual es la detallada en la **tabla 1**. Haciendo un análisis de la actual medición y cómo se ejecuta en la práctica en la fuerza de ventas, según fuentes secundarias internas, se hallaron algunos aspectos importantes de mencionar:

- El uso de la web “Gestiona tu negocio” actualmente se mide con el indicador de “Tráfico a la web”, es decir basta con entrar a la página web y el sistema considera que se ha cumplido el uso. Esta medición permite que las usuarias logren el cumplimiento sin haber hecho uso real de la web como abrir o descargar reportes. Fuentes secundarias internas revelaron que el tiempo promedio que permanece una usuaria en la web es de 20 segundos, tiempo en el cual es imposible hacer un uso realista de la web y de su contenido.
- El uso del aplicativo “Atenea E-Catalogue” actualmente se mide con el indicador “Número GZ que comparten catálogo digital”, es decir basta con que compartan a una persona y se logra el cumplimiento. Fuentes secundarias internas revelaron que en la práctica algunas usuarias se compartían a si mismas el catálogo digital o a algún familiar con el objetivo de solo cumplir con el indicador. Aún así si fuese compartido a un cliente real, si solo lo comparten una vez, hay solo una probabilidad de que se logre el objetivo de la herramienta, que es finalmente concretar una venta.

A su vez, en la encuesta el 49% indicó no considerar acertada la medición actual:

**Gráfico 16. Percepción de la medición de uso de las herramientas digitales**



Fuente: Elaboración propia, 2020

Cuando ahondamos en las entrevistas a profundidad sobre este punto, los principales hallazgos fueron el poco entendimiento del cálculo e inconsistencias en algunos resultados. A continuación, algunas citas de las entrevistas:

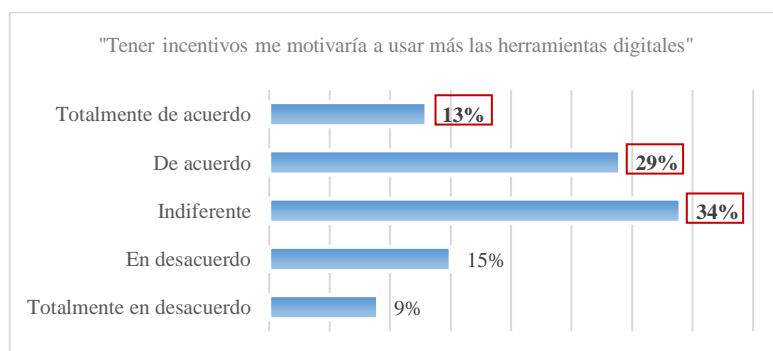
“Sé que hay compañeras que solo entran, navegan un rato y se van, pero ya queda marcado como si las utilizaran. Incluso algunas se comparten el catálogo (digital) a si mismas solo para cumplir” (Gerente de Zona 2133 , 36 años, nivel de uso alto)

“No me queda tan clara la medición porque a veces entro y navego y sale que no cumplo, otras veces si, no sé si es por error del sistema o mío” (Gerente de Zona 6045, 33 años, nivel de uso regular)

### Incentivos

En cuanto a la variable incentivos, las Gerentes de Zona cuentan con incentivos variables o bonos, condicionados al cumplimiento de metas de diversos indicadores de gestión. El monto promedio del bono ligado a un resultado puntual es de S/200. Sin embargo, al primer trimestre de 2020, no se ha incluido ningún objetivo ligado al porcentaje de uso de herramientas digitales. En la encuesta si bien el 42% indicó que tener incentivos las motivaría a usar herramientas digitales, un porcentaje considerable de 34% indicó estar indiferente:

**Gráfico 17. Percepción de incentivos para motivar al uso de herramientas digitales**



Fuente: Elaboración propia, 2020

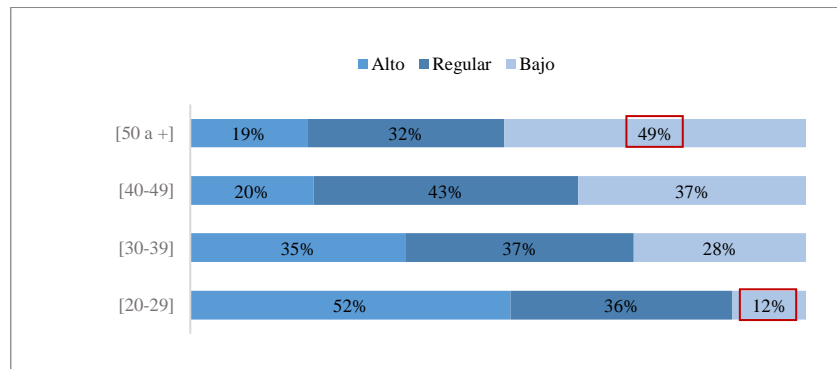
## D. Factor demográfico

La demografía juega un papel importante pues influye en las actitudes de las personas hacia la adopción (Talukder, 2014). El autor define cuatro variables dentro de este factor: Edad, género, educación y ocupación.

### Edad

En la encuesta se identificó que, en el rango de edad de 50 años a más, el porcentaje de bajo uso de herramientas digitales (menor a 45%) representa el 49%, mientras que en el rango de 20 a 29 este nivel solo representa el 12%:

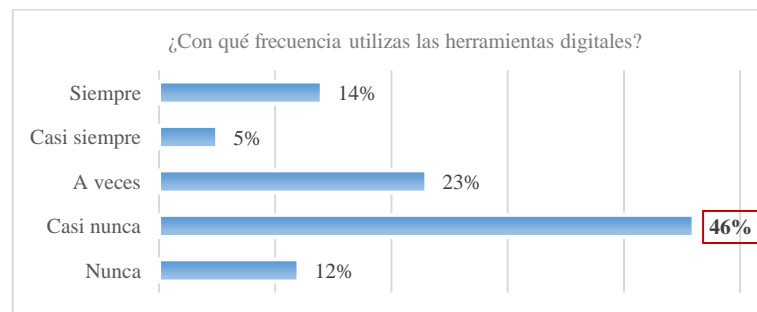
Gráfico 18. Nivel de uso por rango de edad



Fuente: Elaboración propia, 2020

A su vez, la encuesta reveló un patrón similar en cuanto a la frecuencia de uso ya que el 46% de respuestas correspondientes a este rango de edad confirmó que “casi nunca” las usa.

Gráfico 19. Frecuencia de uso en el rango de 50 años a más



Fuente: Elaboración propia, 2020

En entrevistas a profundidad, Gerentes de Zona de este rango de edad manifestaron incomodidad con el uso, dificultad de aprendizaje y deseo de contar con más apoyo:

“Me incomoda que me presionen por usar herramientas digitales, vengo haciendo mi trabajo por varios años sin usarlas y mantengo mis resultados” (Gerente de Zona 8111, 55 años, nivel de uso bajo)

“Admito que se me hace más difícil que a otras compañeras que están más al tanto de las nuevas tecnologías por eso me urge contar con más apoyo y capacitación” (Gerente de Zona 8538, 58 años, nivel de uso bajo)

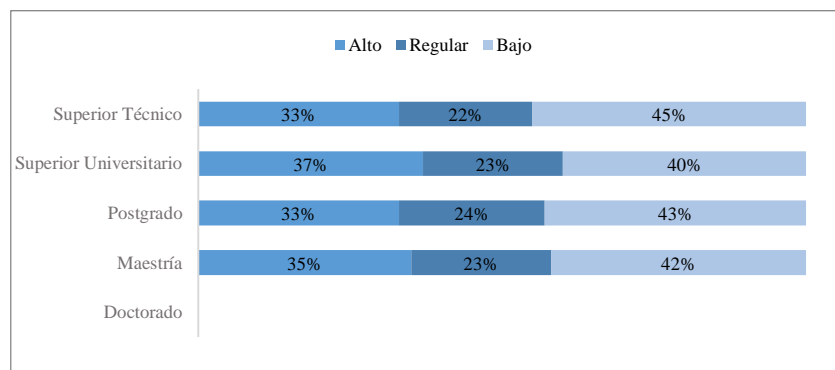
## Género

Atenea tiene una política corporativa que consiste en que todos los miembros de la fuerza de ventas deben ser de género femenino por lo que no se podría tomar acciones tangibles en cuanto a esta variable en particular.

## Educación

Al igual que el género, la variable educación está definida por un lineamiento corporativo de la empresa dado que la empresa solicita que las Gerentes de Zona que ingresen cuenten con estudios superiores completos técnicos o universitarios. No obstante, se consultó con el área de recursos humanos el grado de instrucción por Gerente de Zona para ver si era relevante con respecto al nivel de uso de herramientas digitales; sin embargo, todos los grados presentan una distribución similar:

Gráfico 20. Nivel de uso por grado de instrucción



Fuente: Elaboración propia, 2020

## Ocupación

Al igual que educación, la variable ocupación está definida por un lineamiento corporativo de la empresa dado que todas las Gerentes de Zona cumplen el rol de gestionar y administrar la zona que tienen asignada, por lo que no se podría tomar acciones tangibles en cuanto a esta variable. En síntesis, al tener estos lineamientos corporativos establecidos no se puede hacer distinción en el grupo de estudio para las variables de género, educación y ocupación. Por ello, del factor demográfico, la única variable aplicable para el planteamiento de la solución es la edad.

## CAPÍTULO V. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

### 5.1 Objetivo general

Atenea tiene un importante desafío por delante, lograr alcanzar el 90% de uso correcto de herramientas digitales por parte de las Gerentes de Zona a 2021, especialmente en un contexto tan retador como el actual. Por ello, el objetivo principal de este capítulo es la elaboración de una propuesta que impulse la adopción y uso de herramientas digitales de manera sostenible tomando en cuenta las principales barreras encontradas en la investigación y los factores que facilitan la adopción de una tecnología según el marco teórico. Con esta propuesta se busca impactar positivamente en el porcentaje de uso promedio de las herramientas digitales, de manera que las Gerentes de Zona puedan hacer seguimiento a sus indicadores, realizar ventas de manera segura y contribuir positivamente a los resultados de la empresa.

### 5.2 Objetivos específicos

A continuación, se presentan los objetivos específicos de la propuesta de solución, los cuales se co-definieron con el Gerente del área comercial y el Equipo de Soporte Digital de la empresa. Se espera ejecutar el plan completo en un periodo máximo de 6 meses:

**Tabla 5. Objetivos específicos de la propuesta de solución**

Factor	Variable	Objetivo
Individual	Utilidad percibida	- Elevar la percepción de utilidad de herramientas digitales de 76% a 90%
	Innovatividad	- Mejorar la innovatividad de la fuerza de ventas de 43% a 63%
	Imagen	- Aumentar la percepción de mejora de imagen de 68% a 80%
	Disfrute con la innovación	- Reducir el nivel de insatisfacción con el uso de herramientas digitales de 60% a 30%
Social	Pares	- Establecer espacios de comunicación para incentivar el uso de herramientas digitales
	Influencia social	- Fomentar el uso de HD mediante la publicación de resultados por zona
Organizacional	Capacitación	- Aumentar la percepción de dominio de herramientas digitales de 22% a 50% - Aumentar la percepción de haber sido capacitadas de manera exhaustiva en los niveles de uso regular y bajo de 45% y 22% a 60% y 50% respectivamente
	Apoyo gerencial	- Elevar la percepción de apoyo de líderes de 56% a 80%
	Incentivos	- Aumentar el uso de herramientas digitales de los niveles bajo y regular a través de incentivos
Demográfico	Edad	- Aumentar el porcentaje de uso de herramientas digitales de 15% a 40% en el grupo etario de 50 años a más - Aumentar la frecuencia de uso de herramientas digitales de 19% a 40% en el grupo etario de 50 años a más

HD: Herramientas digitales

Fuente: Elaboración propia, 2020

### 5.3 Resumen de la propuesta de solución

A continuación, se presentan las doce iniciativas vinculadas a cada objetivo específico, variable y factor según el modelo de Talukder. Estas fueron priorizadas en coordinación con el Gerente Comercial y el Director de Ventas de Atenea, tomando en cuenta criticidad, impacto y esfuerzo:

**Tabla 6. Iniciativas de solución por variable y factor**

Factor	Variable	Objetivo	Iniciativas	Prioridad
Individual	Utilidad percibida	- Elevar la percepción de utilidad de HD de 76% a 90%	1. Plan de difusión de resultados positivos y casos de éxito	5
	Innovatividad	- Mejorar la innovatividad de la fuerza de ventas de 43% a 63%	2. Talleres de Innovación dirigidos a Gerentes de Zona	7
	Imagen	- Aumentar la percepción de mejora de imagen de 68% a 80%	3. Programa "Embajadoras digitales"	6
	Disfrute con la innovación	- Reducir el nivel de insatisfacción de HD de 60% a 30%	4. Plan para reducir las incidencias reportadas	3
5. Optimización del flujo de reporte de incidencias			4	
Social	Pares	- Establecer espacios de comunicación para aumentar el uso de HD	6. Plan de visibilidad de resultados por zona	9
	Influencia social	- Fomentar el uso de HD mediante la publicación de resultados por zona	7. Creación de un foro de aprendizaje	8
Organizacional	Capacitación	- Aumentar la percepción de dominio de HD de 22% a 50%	8. Programa de inducción digital	1
		- Aumentar la percepción de haber sido capacitadas de manera exhaustiva en los niveles de uso regular y bajo de 45% y 22% a 60% y 50% respectivamente		
	Apoyo gerencial	- Elevar la percepción de apoyo de líderes de 56% a 80%	9. Sesiones de motivación con Gerentes Regionales	2
10. Nueva propuesta de indicadores de medición		10		
	Incentivos	- Aumentar el uso de herramientas digitales de los niveles bajo y regular a través de incentivos	11. Piloto "Bono por crecimiento"	12
Demográfico	Edad	- Aumentar el porcentaje de uso de herramientas digitales de 15% a 40% en el grupo etario de 50 años a más	12. Programa de capacitaciones enfocadas	11
		- Aumentar la frecuencia de uso de herramientas digitales de 19% a 40% en el grupo etario de 50 años a más		

HD: Herramientas digitales

Fuente: Elaboración propia, 2020

## 5.4 Criterios de la propuesta de solución

La propuesta comprende doce iniciativas concretas clasificadas según los cuatro factores y diez variables priorizadas en el modelo de Talukder para la adopción de tecnologías. Cabe mencionar que no se incluyeron las variables género, educación y ocupación dentro del factor demográfico dado que, como se mencionó previamente, el grupo de estudio es homogéneo en estos aspectos por lineamientos determinados por la empresa, por lo que no será posible hacer distinciones. Asimismo, tampoco se incluyó la variable de experiencia previa ya que en Atenea no se ha vivido un proceso de transformación similar y al encuestar solo el 13% de Gerentes de Zona afirma haber vivido un proceso de transformación similar en experiencias laborales previas. Finalmente, se propone que el Equipo de Soporte Digital realice una revisión trimestral del avance de la propuesta de solución para monitorear su ejecución e impacto tanto en los objetivos específicos como en los indicadores de gestión de la fuerza de ventas. A mitad de 2021, el 100% de Gerentes de Zona debe haber pasado por las iniciativas planteadas en el plan de acción.

## 5.5 Detalle de las iniciativas de la propuesta de solución

A continuación, se presenta el detalle de las doce iniciativas que conforman la propuesta de solución:

### 1. Plan de difusión de resultados positivos y casos de éxito:

Con el fin de evidenciar cómo las herramientas digitales aportan a una mejor gestión y a potenciar los resultados, se identificarán y se dará visibilidad de casos de éxito reales de Gerentes de Zonas que a través del uso de herramientas digitales han logrado resultados sobresalientes. Esta información se comunicará a través de la elaboración de boletines que serán enviados cada dos semanas correo electrónico con formatos de infografía en el caso de los datos y videos o fotos en el caso de testimonios y casos de éxito. El correo incluirá un botón que re-direccionará a un repositorio donde estarán todos los materiales de difusión. Con esto impulsaremos que todo el equipo tenga a su disposición casos tangibles de la utilidad de estas herramientas y se vea más atraída a empezar a usarlas o a usarlas con mayor frecuencia. El responsable del diseño y envío de estos materiales será el Equipo de Soporte Digital. Para monitorear que estos materiales lleguen a las Gerentes de zona se monitoreará las ratios de apertura y *click* de cada boletín. Para asegurar que esta iniciativa esté impactando en la percepción de utilidad por trimestre se enviará una encuesta de percepción de utilidad. Esto a su vez mejorará la imagen de las Gerentes de Zona que se incluyan en los materiales.

## **2. Talleres de Innovación dirigidos a Gerentes de Zona:**

Para lograr que el equipo de Gerentes de Zona desarrolle habilidades de innovación y esté más abierto a probar nuevas tecnologías, se plantea una serie de talleres de innovación. Existen diversas metodologías de innovación como *lean start up*, innovación abierta, *agile*, *design thinking*, entre otras, las cuales han sido aplicadas por muchas organizaciones no solo para el desarrollo nuevos productos o servicios sino también para fomentar una cultura de innovación y apertura al cambio en sus equipos. En particular el *design thinking* es una herramienta adoptada por varias organizaciones para fomentar el pensamiento innovador en los equipos de trabajo ya que incorpora el diseño en el enfoque estratégico de una organización lo que permite impulsar la innovación y la competitividad para responder a los desafíos emergentes en la práctica (Wrigley, Nussem, & Straker, 2020). Es una herramienta de gran utilidad enfocada a fomentar la innovación en las organizaciones de una forma eficaz y exitosa (Innovation Factory Institute, 2013). De hecho en Atenea, el equipo de recursos humanos facilitó un taller de *design thinking* para colaboradores administrativos. La propuesta es, como actividad introductoria, replicar este espacio en la fuerza de ventas para desarrollar en ellas una mentalidad innovadora que como se vio en el marco teórico facilita la adopción de tecnologías. Estos espacios serán facilitados por el equipo de recursos humanos en grupos por región donde las Gerentes de Zona experimentarán todo el proceso de la metodología de *design thinking* (empatía, definición, ideación, prototipado y testeo de una solución) aplicado a un problema de negocio real que definirá el equipo comercial. Adicionalmente, y con el objetivo de dar continuidad y desarrollar esta mentalidad de innovación, se propone realizar dinámicas para acercarlas de manera sencilla y práctica a conceptos de innovación e incluirlos en comunicaciones y programas de capacitación para que deje de ser un concepto lejano. El área responsable de diseñar y facilitar los espacios será recursos humanos en coordinación con las Gerentes Regionales.

## **3. Programa "Embajadoras digitales":**

Dado que una de las variables que impulsan el uso de una innovación es la mejora de imagen o el estatus dentro de la organización, se propone elegir, en coordinación con cada Gerente Regional, a una Gerente de Zona por región con alto porcentaje de uso de herramientas digitales y con habilidades de comunicación, empatía y liderazgo con el resto de su equipo para que sea el punto de contacto y promotora de las herramientas digitales. Esta Gerente de Zona cumplirá un rol de "Embajadora digital" y tendrá el objetivo de promover el uso de herramientas digitales, ser el punto de contacto ante cualquier duda y hacer seguimiento de las impresiones e interacción con las mismas para plantear mejoras con los equipos corporativos. A su vez, será la encargada de compartir

el material exclusivo que le brinde el Equipo de Soporte Digital cada campaña en los distintos canales de comunicación que tengan establecidos por región. Estas Gerentes recibirán una inducción al rol a través de sesiones de liderazgo, comunicación asertiva y funcionamiento de las herramientas digitales. Siendo un par y no un superior es más fácil que el resto de las Gerentes de Zona se sientan cómodas acercándose a ellas sin arriesgarse a que parezca que no dominan su trabajo. Al ser conscientes que las Gerentes de Zona tienen una carga laboral alta y no disponen de mucho tiempo libre, el Equipo de Soporte Digital les brindará materiales listos, en distintos formatos, para que los compartan con sus equipos en los distintos puntos de contacto. Asimismo, para que esto no genere una carga adicional a una sola Gerente de Zona y el resto de las gerentes se sientan motivadas a lograr tener este rol, se propone que el rol sea rotativo y que cada 3 campañas elijan a una nueva embajadora por región. Como embajadoras recibirán productos Atenea de alta rotación por campaña y un reconocimiento de parte del Director de Ventas. Las responsables de elegir y supervisar este programa serán las Gerentes Regionales, pero dispondrán del apoyo del Equipo de Soporte Digital en temas de gestión en caso lo requieran.

#### **4. Plan para reducir las incidencias reportadas:**

En la investigación se halló que se reportan en promedio 22 incidencias por campaña acerca del funcionamiento de las herramientas digitales, lo cual impacta negativamente en su credibilidad y disfrute. Para esto se propone en primer lugar, coordinar con el área de Sistemas que se realice un pedido de prueba de las principales ofertas y funcionalidades más utilizadas de las herramientas digitales previo al inicio de la campaña, con el fin de evaluar, en un ambiente de prueba, que todo funcione correctamente. De hecho, este procedimiento de pedido de prueba ya se realiza en la compañía para la facturación regular, la idea es incluir dentro de este proceso pruebas lo antes mencionado sobre herramientas digitales con el fin de minimizar errores. En caso se encuentre alguna inconsistencia, el equipo de Sistemas podrá resolverlo con anticipación antes de impactar en la campaña correspondiente. En segundo lugar, el analista del país deberá llevar una bitácora de incidencias para que en caso alguna se repita, él sepa el estatus, cómo proceder y a la vez sirva al equipo de sistemas para que tomen acciones preventivas y reduzcan fallas técnicas que sean recurrentes. El responsable de agilizar este proceso será el Equipo de Soporte Digital en coordinación con el equipo de Sistemas que da soporte al país.

## **5. Optimización del flujo de reporte de incidencias:**

Para que las incidencias lleguen al analista digital y este pueda reportarla a sistemas, las Gerentes de Zona deben reportar sus casos al área de Servicio al Cliente (SAC) el cual cuenta con ejecutivos de atención que atienden exclusivamente a Gerentes de Zona. El proceso de incidencias demora de 24 a 48 horas y muchas veces al momento de la respuesta el problema ya no es relevante, en su mayoría debido a que ya terminó la facturación o la campaña. El inconveniente en este proceso es que estos ejecutivos no solo reciben incidencias sobre herramientas digitales sino de todo tipo, como por ejemplo problemas con la facturación, despacho de pedidos, cronograma de pagos, deudas, entre otros, por lo que no siempre derivan las incidencias de herramientas digitales de manera inmediata al analista. Por ello, se propone asignar, por los 3 primeros meses de la implementación del plan, a un ejecutivo que atienda exclusivamente incidencias sobre herramientas digitales. Asimismo, se propone establecer un canal directo con sistemas para que el ejecutivo exclusivo pueda reportar los casos que reciba de manera inmediata y directa. La eliminación de intermediarios hará que el flujo de respuesta y atención sea más ágil. A su vez, este ejecutivo será entrenado en cómo utilizar a cabalidad las tres herramientas digitales para que pueda atender directamente consultas sobre funcionamiento o búsqueda de información. Finalmente, para garantizar la atención inmediata de incidencias con riesgo de perder venta como por ejemplo errores en precios, promociones, pedidos o descuentos, se propone establecer etiquetas de urgencia. Incidencias que impacten directamente en venta deberán ser etiquetadas como “urgentes” para atención inmediata, mientras que incidencias como errores en reportes o resultados de cierres que no necesariamente pongan en riesgo la venta, deberán ser etiquetados como “regulares” para su atención en el plazo regular. El área responsable de ejecutar este plan será el área de Servicio al Cliente.

## **6. Plan de visibilidad de resultados por zona:**

Para dar visibilidad y reconocer a las Gerentes de Zona con excelente porcentaje de uso se propone identificar por campaña el ranking de las veinte mejores Gerentes de Zona en porcentaje de uso de herramientas digitales y que el Director de Ventas lo envíe por correo electrónico a todas las Gerentes felicitando a aquellas que se encuentran en el ranking. El envío de este ranking confirmará el foco de los líderes en este aspecto y a la vez despertará el sentido de competitividad entre las Gerentes de Zona, logrando que se esfuercen por aparecer en el ranking o subir de posición. Las Gerentes de Zona que ocupen el primer lugar por campaña recibirán una felicitación personal por la Directora General en la asamblea bimensual que realiza país con todo el equipo comercial y administrativo. De manera interna y para que las Gerentes Regionales puedan accionar

directamente, se les enviará solo a ellas, el ranking de las veinte Gerentes de Zona con porcentaje de uso más bajo. El responsable de elaborar los rankings por región será el Equipo de Soporte Digital y el responsable de enviarlo será el Director de Ventas.

#### **7. Creación de un foro de aprendizaje:**

Para poder compartir experiencias de uso, recomendaciones, consejos, aprendizajes, *tips* y fomentar el aprendizaje colaborativo de las herramientas digitales se propone la creación de un grupo de *Whatsapp*, dado que es la herramienta que más utiliza la fuerza de ventas para comunicarse, abierto a todas las Gerentes de Zona para que se puedan unir, compartir experiencias, recomendaciones, dudas, materiales que encuentren, etc. Las “Embajadoras digitales” deberán compartir contenido de manera regular pero el resto de las Gerentes de Zona lo podrá hacer también de manera voluntaria. Los analistas corporativos de cada herramienta también podrán compartir contenido como actualizaciones, guías, mejoras, videos y recomendaciones de uso que deberán canalizar a través del Equipo de Soporte Digital. Será un espacio totalmente colaborativo y de compartir aprendizaje. El responsable de crear el grupo, el plan de contenido y responder dudas que surjan en el espacio será el Equipo de Soporte Digital.

#### **8. Programa de inducción digital:**

Para asegurar que todas las Gerentes de Zona reciban toda la información de inducción necesaria para dominar las herramientas digitales se plantea crear un programa de inducción digital. Este programa implica 3 puntos: la elaboración de diversos materiales y formatos de capacitación, talleres prácticos y mecanismos de control de aprendizaje.

- a) Formatos de capacitación: Para que las Gerentes de Zona puedan capacitarse de manera autónoma y asincrónica, sin tener que depender de sus Gerentes Regionales, se plantea la creación de manuales de uso, preguntas frecuentes y formatos atractivos como videos explicativos que naveguen de manera sencilla por todas las secciones de cada herramienta para que sea más fácil entender su funcionamiento. Estos materiales deberán ser actualizados conforme se hagan mejoras o actualizaciones a las herramientas. Una vez que estén listos se deberán compartir con todo el equipo de Gerentes de Zona consolidando estos materiales en una ruta compartida abierta para que los puedan revisar en el momento que deseen.
- b) Para que todos los materiales elaborados en el punto anterior no queden solo en la teoría, se plantea realizar talleres prácticos a las dos semanas de haberles compartido los materiales para darles tiempos a que los exploren y levanten cualquier duda. Estos talleres serán facilitados por el Equipo de Soporte Digital y asistidos por los analistas corporativos que lideran cada herramienta para dar soporte por si surge alguna duda.

En estos talleres se plantearán problemas de negocio reales y se deberán resolver a través de la información o funcionalidad que tengan las herramientas digitales. Se dividirán en equipos y cada uno deberá proponer una solución utilizando una o las tres herramientas digitales de Atenea. Al concluir el taller, la Gerente Regional y el Equipo de Soporte Digital decidirán cuál fue la solución más eficaz. En estos talleres se espera que se familiaricen con el uso de herramientas digitales, las experimenten, perciban su utilidad y que planteen ellas mismas soluciones creativas a problemas u oportunidades reales que viven en su gestión diaria a través de herramientas digitales. El responsable de generar estos talleres será el Equipo de Soporte Digital con apoyo y asistencia de las Gerentes Regionales. Finalmente, se propone agregar un espacio presencial o virtual al proceso de inducción regular a Gerentes de Zona nuevas. En la inducción actual solo se menciona que existen las herramientas digitales, pero no se profundiza. Este espacio si bien estaría dirigido a Gerentes de Zona nuevas, estaría abierto también a alguna Gerente de Zona antigua que quiera reforzar sus conocimientos en herramientas digitales, por ello las fechas de estos espacios serán publicadas y comunicadas a todo el equipo por correo.

- c) Para monitorear que el aprendizaje esté siendo interiorizado se tomarán pruebas en línea con preguntas cortas y sencillas para evaluar el nivel de conocimiento de las principales funcionalidades de las herramientas digitales. Cabe mencionar que esto se realizará para llevar un control sobre el aprendizaje más no implica que la fuerza de ventas será medida por estos resultados.

#### **9. Sesiones de motivación con Gerentes Regionales:**

Tomando en cuenta que en la investigación se halló que la Gerente Regional tiene un rol clave en la adopción de herramientas digitales, debido a que ellas definen y decantan las prioridades de la región, es necesario que desde su rol estén comprometidas a impulsarlas. Por ello, se plantea tener sesiones de motivación con las Gerentes Regionales para lograr que estén alineadas y se comprometan al objetivo de aumentar el uso de herramientas digitales en todo el país. Este espacio será dirigido por el Director de Ventas, pero diseñado por el equipo de recursos humanos. Se plantea realizar una dinámica de ideación donde se les plantee la meta, que es alcanzar el 90% de uso de herramientas digitales a 2021 y que ellas mismas identifiquen cuáles son las barreras y oportunidades con respecto al uso de herramientas digitales. Una vez identificados, ellas mismas priorizarán los puntos más críticos y plantearán acciones que a su vez también serán priorizadas. En seguida se les decantará todos los planes que se tienen planeados dentro de esta propuesta para apoyarlas en esta meta. Al hacerlas partícipes del proceso de identificación y solución del problema se sentirán más comprometidas a trabajar por

lograr esa meta que tiene el equipo y la organización. Finalmente, se les presentará cuál es su resultado a nivel región a la fecha y se les pedirá que se comprometan a un porcentaje de crecimiento por campaña. Cada campaña se medirá si se logró este compromiso y se mostrarán en las reuniones por campaña del Director de Ventas y las Gerentes Regionales. Asimismo, se complementará con la elaboración de un ranking del porcentaje de uso promedio por región para activar el sentido de competitividad entre las Gerentes de Regionales. El responsable de facilitar este espacio será el Director de Ventas junto con el equipo de recursos humanos pero el seguimiento y preparación de contenido por campaña estará a cargo del Equipo de Soporte Digital.

#### **10. Nueva propuesta de indicadores de medición:**

En la investigación se evidenció el poco entendimiento del cálculo e inconsistencias en algunos resultados que daban pie a poder cumplir con la métrica sin realmente utilizar u obtener el beneficio del uso. La medición actual está detallada en la **tabla 1**. Además de una capacitación práctica a todas las Gerentes de Zona sobre cómo se hacen los cálculos, la propuesta es plantear ajustes en la medición de las herramientas Gestiona tu negocio y Atenea E-Catalogue a otros criterios que garanticen una medición más realista. Asimismo, se propone asignar pesos al porcentaje por herramienta para obtener un promedio ponderado en vez de promedio simple, según la prioridad de cada herramienta. A continuación, se detallarán los cambios propuestos en los puntos siguientes:

- a) Web Gestiona tu negocio: Cambiar el indicador de “Tráfico a la web” a “Descarga de reportes” y el cálculo de “Nº de GZ ingresando a la web por campaña / Número total de GZ” a “Nº de GZ que descargan reportes / Número total de GZ”. De esta manera se garantizará que no entren solo por cumplir si no que verdaderamente hagan uso de la información de la web a través de la descarga de reportes. Al hacer esta acción de igual manera se genera un tráfico a la web. Para que el reporte descargado sea realmente utilizado, se plantea que las GZ realicen ejercicios como proyecciones, metas o un resumen del análisis de sus indicadores a base de la información de los reportes, para así garantizar que efectivamente estén leyendo y comprendiendo la información.
- b) Atenea E-Catalogue: Cambiar el indicador de “Número GZ que comparten catálogo digital” a “Nº de catálogos digitales compartidos” y el cálculo de “Nº de GZ compartiendo el catálogo digital / Número total de GZ” a “Nº de catálogos digitales compartidos por GZ / Número total de GZ”. De esta manera, se logrará que lo compartan a dos o más personas y tengan mayor probabilidad de compra. Actualmente se consideraba compartido cuando lo compartían a una sola persona, pudiendo ser incluso a sí mismas, por ello es estratégico que se empiece a medir por

número de catálogos compartidos más que por si lo comparten una vez, dado que el objetivo real es promocionar la oferta de productos de Atenea y lograr concretar una venta, no solo cumplir con la métrica puntual de compartir. Un análisis interno indicó que al compartir 5 o más catálogos tienes un 90% de probabilidad de concretar una venta, por lo que este podría ser una de las metas iniciales. Una vez alcanzada una masa crítica de GZ que comparten 5 a más catálogos digitales se podría pasar a medir el número de catálogos que son abiertos por el cliente o el ratio de conversión.

- c) Se plantea también la inclusión de pesos por herramientas para calcular el porcentaje de uso promedio de manera ponderada y no como promedio simple. Esto debido a que herramientas como Atenea E-Catalogue y Atenea contigo son habilitadores de venta ya que buscan aumentar el alcance de la oferta y generar un *upsell* del monto promedio respectivamente, mientras que Gestiona tu negocio es una herramienta para optimizar la gestión de las Gerentes de Zona en cuanto a indicadores y estrategias, es decir, si bien es importante, no es un habilitador de venta. Por ello, se plantea asignar pesos por herramienta Atenea E-Catalogue (40%), Atenea Contigo (35%) Gestiona tu negocio (25%). Se hizo una simulación de cuál sería el resultado país al primer trimestre de 2020 y el porcentaje ponderado es de 42%. El responsable de plantear este cambio es el Equipo de Soporte Digital. Cabe mencionar que las mediciones son definidas a nivel corporativo y se presentará esta propuesta con los sustentos correspondientes, pero no sería un cambio accionable de inmediato. A continuación, se detalla cómo quedaría la medición con los cambios planteados:

**Tabla 7. Nueva propuesta de indicadores de medición**

Herramienta digital	Indicador	Cálculo	Peso	Resultado país* 1Q 2020
Gestiona tu negocio	Descarga de reportes	Nº de GZ que descargan reportes / Número total de GZ*	25%	44%
Atenea E-Catalogue	Nº de catálogos digitales compartidos	Nº de catálogos digitales compartidos por GZ / Número total de GZ*	40%	30%
Atenea Contigo	Nº de pedidos registrados por el aplicativo	Nº de pedidos realizados por el aplicativo por zona / Número total de pedidos por zona*	35%	54%
<b>% promedio ponderado</b>				<b>42%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020

### 11. Piloto "Bono por crecimiento":

Para poder evaluar el impacto de un incentivo monetario, se plantea hacer un piloto en 5 zonas de nivel de uso bajo y 5 zonas de nivel de uso regular que tengan resultados y características similares al promedio del resto de zonas, otorgándoles un bono por crecimiento en el porcentaje de uso de herramientas digitales. A estas zonas se les asignará una meta de crecimiento personalizada, a tres campañas, basada en su porcentaje

de uso histórico. Si al cabo de las tres campañas alcanzan o superan la meta asignada serán acreedoras a un bono de S/200, el cual es el monto promedio presupuestado para un bono variable que se suele otorgar a la fuerza de ventas por un comportamiento en particular. Si se comprueba mediante una evaluación minuciosa de impacto y esfuerzo que efectivamente esta estrategia funciona en cuanto a resultados de uso e indicadores de negocio, se evaluará extenderlo a otras zonas o regiones, pero por ahora se propone como piloto. El responsable de definir, comunicar y medir este bono será el Equipo de Soporte Digital.

## **12. Programa de capacitaciones enfocadas:**

Como en la investigación y en el marco teórico se identificó que efectivamente la variable edad influye en la adopción de una tecnología, haciendo un cruce del porcentaje de uso de herramientas digitales y la variable edad se identificó que el 49% de Gerentes de Zona en el rango de edad de 50 años a más, tiene un nivel de uso bajo. Se plantea entonces, agrupar a las Gerentes de rango de edad de 50 años a más y darles capacitaciones en el uso de herramientas digitales de una manera sencilla y personalizada, partiendo desde lo más básico como bajar aplicativos, navegación, uso de redes de wifi, funcionamiento general, etc. El objetivo de estas sesiones es que se familiaricen con el uso de la tecnología y cómo esta puede potenciar no solo su vida laboral si no también su vida diaria (pagos digitales, compras en línea, trámites en línea, etc.) y por ello es crucial adaptarnos. Finalmente, se identificarán Gerentes de Zona de este rango de edad con alto porcentaje de uso para que cuenten su experiencia de cómo lograron dominar las herramientas digitales de manera exitosa a pesar de su edad, para que el grupo vea de manera tangible que efectivamente la edad no debería significar una barrera. Esta variable de igual manera será impactada por el resto de las iniciativas planteadas, por lo que se estará atacando también algunos de los puntos que se identificaron como barrera en este grupo etario como la falta de capacitación, la percepción de utilidad y el nivel de satisfacción con el funcionamiento. El responsable de realizar esta iniciativa será el Equipo de Soporte Digital, supervisado por las Gerentes Regionales.

## CAPÍTULO VI. VALORACIÓN DEL IMPACTO DE LA PROPUESTA

Al realizar todas las acciones propuestas en el capítulo anterior, se busca impactar positivamente en el rendimiento y variables de gestión de la fuerza de ventas de Atenea y a su vez cumplir con el objetivo estratégico de transformación digital planteado a nivel corporativo. En un análisis interno que se realizó para evaluar el impacto del uso de herramientas digitales en el rendimiento de la fuerza de ventas, se encontró que Gerentes de Zona con alto porcentaje de uso logran mejores resultados en los indicadores de retención de activas, pedidos y monto promedio.

Si bien las herramientas digitales se han construido con el objetivo de potenciar los 7 indicadores de gestión de la Gerente de Zona mencionadas en el punto 1.5 del capítulo I, para estimar el impacto de la propuesta solo se tomarán en cuenta las variables evaluadas en el análisis interno previamente mencionado. Teniendo en cuenta lo anterior, se considera que se impactará en los siguientes indicadores de gestión:

- Retención de activas: Número de consultoras activas entre el número de consultoras activas con el que iniciaron el año.
- Pedidos: Número de pedidos realizados por todas las consultoras que forman parte de una zona en una campaña determinada.
- Monto promedio: Suma del total de monto de venta en S/. entre el número total de consultoras que realizaron un pedido.

Finalmente, al lograr incrementar el porcentaje de uso la empresa también podrá:

- Reducir costos de impresión de catálogos y material promocional físico al lograr que la fuerza de ventas utilice los formatos digitales que tiene disponibles. Este ahorro tiene un impacto en la utilidad y es parte del beneficio esperado al construir las herramientas digitales.
- Tener un mayor alcance de la oferta de productos al facilitar la distribución del catálogo de manera virtual lo cual ayudará a mitigar la caída en venta dada las restricciones y efectos de la pandemia.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado el trabajo de investigación y entender la situación actual de la empresa con respecto a las acciones de impulsar el uso de herramientas digitales, se puede concluir lo siguiente:

- El factor organizacional es donde más oportunidades de mejora se encontró, lo cual es beneficioso en cierto grado ya que es un factor interno y controlable por la empresa, pero a la vez demandarán esfuerzos y recursos de esta. La variable más descuidada y evidente a la vez es la capacitación, la cual juega un rol clave en la adopción de herramientas digitales y de la cual se habilitan ciertas otras variables como la percepción de utilidad, y el disfrute con la innovación. Por ello, es clave tomar en cuenta que para cualquier innovación futura que desarrolle la empresa dirigida al objeto de estudio, esta debe venir acompañada de un proceso de inducción sólido que garantice una adopción efectiva y un programa de seguimiento para dar soporte y asegurar un uso sostenible.
- La influencia social, la percepción de imagen o estatus y el reconocimiento, son factores sociales que resultan ser muy eficaces en cuanto a la adopción de tecnologías. Esto representa una clara oportunidad para accionar en Atenea debido a que tienen alto impacto y no requieren tanta inversión como si lo demandase un incentivo monetario. Existe una gran oportunidad en explotar incentivos no monetarios ya que pueden tener un gran impacto en la motivación y adopción, específicamente en un grupo homogéneo como lo es la fuerza de ventas de Atenea.
- El rol del líder de los equipos es clave para el enfoque y la adopción de herramientas digitales ya que son ellos quienes definen en la práctica cuál es el foco y las prioridades estratégicas del equipo. En el caso de Atenea estos objetivos estratégicos si bien fueron decantados, según los hallazgos, no estaban alineados o interiorizados con el 100% del equipo de Gerentes Regionales, lo cual supone una oportunidad de comunicación, alineamiento y seguimiento de los objetivos planteados para esta y futuras estrategias que defina la empresa.
- Garantizar la calidad y soporte del sistema, dentro del factor individual, supone una oportunidad importante para Atenea ya que se habían establecido flujos largos y burocráticos que impactaban de manera negativa en los tiempos de solución de incidencias y en la credibilidad de las herramientas digitales. Atenea tiene el reto de establecer un modelo de gobierno con todos los involucrados (sistemas, corporación, servicio al cliente, Equipo de Soporte Digital y Gerentes de Zona) para garantizar un flujo ágil que reduzca ineficiencias y beneficie a todos los involucrados en el proceso.

Algunas recomendaciones adicionales para un trabajo futuro son las siguientes:

- Una vez implementadas las iniciativas de la propuesta de solución, ya sea de manera parcial o total, se recomienda medir el impacto de cada una y llevar un monitoreo estratégico de su avance. Con esto se logrará determinar cuáles son las iniciativas que generan más valor o impacto para potenciarlas y cuáles no funcionaron para no asignarles recursos ya sea de tiempo o dinero. A su vez, se recomienda monitorear que el aumento de porcentaje de uso vaya de la mano con el resultado de variables comerciales e indicadores de gestión de la fuerza de ventas.
- Si bien ya se hizo un análisis del rendimiento de las Gerentes de Zona con alto porcentaje de uso versus el resto, se recomienda realizar un análisis que incluya más variables para determinar si existe alguna relación con las herramientas digitales, como por ejemplo la captación de ingresos, la satisfacción de la consultora, la rotación de Gerentes de Zona, clima laboral, etc. Esto permitirá potenciar otras variables que hoy en día no se tenían mapeadas como impacto directo de las herramientas digitales y a la vez monitorear si es que alguna está siendo impactada de manera negativa.
- Si bien el diseño y la experiencia de usuario de las herramientas digitales está en la facultad del área corporativa, se recomienda evaluar en conjunto la usabilidad de las herramientas digitales, es decir, la facilidad de uso, ejecución y consulta de información a través de pruebas de usuario como *AB testing* o analítica avanzada. Esto debido a que puede ser un factor importante en la adopción de tecnologías vinculado a la variable de disfrute con la innovación.
- Para profundizar en los hallazgos obtenidos, se recomienda analizar por separado el avance y las barreras de uso de cada herramienta digital, ya que como se puede ver, a la fecha tienen distintos porcentajes de uso. Por ello, como recomendación se plantea complementar la investigación realizada con encuestas y entrevistas diseñadas específicamente para cada herramienta digital de manera que se obtengan hallazgos más específicos y *ad hoc* a cada herramienta.
- Una vez que este conjunto de iniciativas se implemente, se mida y se escale a todo el país se recomienda evaluar, dentro de la estructura organizacional, la creación del rol de coordinador o jefe digital cuyo objetivo sea liderar y apoyar al Equipo de Soporte Digital en la ejecución y monitoreo de las iniciativas planteadas o planes futuros en cuanto a herramientas digitales ya que de escalarse o evolucionar podría llegar a requerir más esfuerzo y horas de trabajo.
- Finalmente se recomienda desarrollar una cultura digital en la fuerza de ventas en todos los aspectos de su rol, ya que la adopción de estas herramientas es solo un primer paso en el gran proceso de transformación digital que ya está viviendo la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agarwal, R., & Prasad, J. (1998). The antecedents and consequents of user perceptions in information technology adoption. *Decision Support Systems*, 22(1), 15–29.
- Agudo, R. (2020, Abril 22). *Gestión*. From Gestión: <https://gestion.pe/tendencias/consumidor-peruano-bcg-el-81-de-peruanos-reducira-su-gasto-por-situacion-de-covid-19-este-ano-noticia/>
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Al-Gahtani, S. S., & King, M. (1999). Attitudes, satisfaction and usage: Factors contributing to each in the acceptance of information technology. *Behaviour & Information Technology*, 18(4), 277–97.
- BBVA Research. (2020). *Perú | Análisis del impacto del COVID-19 sobre el consumo con datos en tiempo real*. Lima: BBVA Research.
- Bhattacharjee, A. (1998). Managerial influences on intra-organizational information technology use: A principal-agent model. *Decision Sciences*, 29(1), 139–162.
- Brown, S. A., & Venkatesh, V. (2001). A Longitudinal Investigation of Personal Computers in Homes: Adoption Determinants and Emerging Challenges. *MIS Quarterly*, 25(1), 71–102.
- COPECOH. (2017, Agosto). *Camara de Comercio de Lima*. From <https://apps.camaralima.org.pe/vipcam1/imagen/imagenes/COPECOH/n3.pdf>
- Crespo, M. (2020, 06 11). *News fragancias*. From <https://newsfragancias.com/profesionales/impacto-covid-19-en-el-mercado-internacional-de-belleza/>
- David, F. D., Bagozzi, R., & Warshaw, P. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), 982–1003.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly* 13(3), 319–340.
- Díaz-Batista, J. A., & Blanco-Fernández, Y. (2018). Adopción y uso de las Tecnologías de la Información en organizaciones cubanas. *Ingeniería Industrial*. ISSN 1815-5936. Volumen 39. No. 3, 273-282.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. MA: Addison-Wesley, Reading.
- Frambach, R. T., & Schillewaert, N. (2002). Organizational innovation adoption: a multi-level framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of Business Research*, 55(2), 163–176.

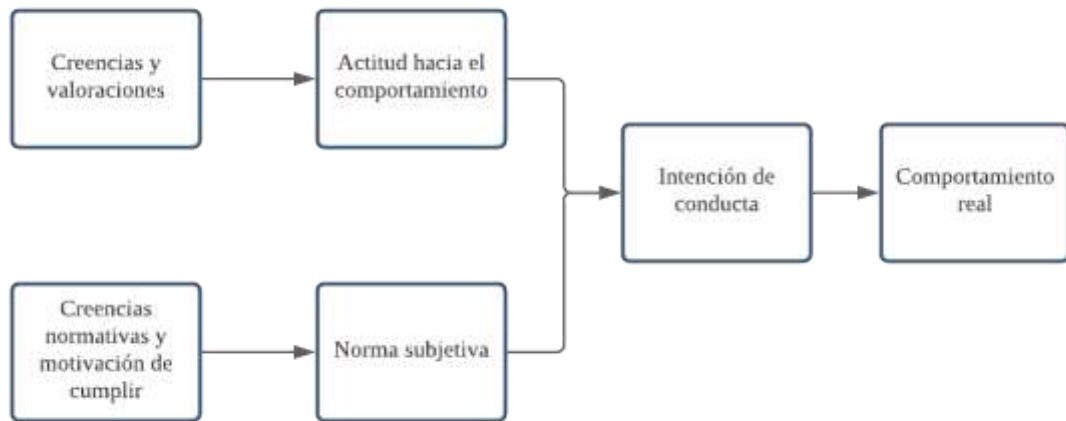
- Fuller, R., Vician, C., & Brown, S. A. (2006). E-learning and individual characteristics: The role of computer anxiety and communication apprehension. *Journal of Computer Information Systems*, 46(4), 103–15.
- Higgins, J. M. (1995). *Innovate or Evaporate*. Nueva York: Winter Park, Fla. : New Management Pub. Co.
- Hill, T., Smith, N. D., & Mann, M. F. (1987). Role of efficacy expectations in predicting the decision to use advanced technologies: The case of computers. *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 307–13.
- Igbaria, M. (1993). User acceptance of microcomputer technology: An empirical test. *Omega (Oxford)*, 21(1), 73–90.
- Igbaria, M., Parasuraman, S., & Baroudi, J. J. (1996). A motivational model of microcomputer usage. *Journal of Management Information Systems*, 13(1), 127–43.
- Iles, I. A., Egnoto, M. J., Fisher, B., Ackerman, G., Roberts, H., & Smith, D. (2017). Understanding the Adoption Process of National Security Technology: An Integration of Diffusion of Innovations and Volitional Behavior Theories. *Risk Analysis: An International Journal*, 37(11), 2246–2259.
- Innovation Factory Institute. (2013, Octubre 1). *The experiential learning center*. From <https://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/que-es-el-design-thinking/>
- Kamin, S., Lang, F., & Bejer, A. (2017). Subjective Technology Adaptivity Predicts Technology Use in Old Age. *Gerontology*, 63(4), 385–392.
- Khan, A. (2019). The relationship of personal innovativeness, quality of digital resources and generic usability with users' satisfaction: A Pakistani perspective. *Digital Library Perspectives Volume: 35 Issue 1 ISSN: 2059-5824*.
- Kim, H.-W., Chan, H. C., & Gupta, S. (2007). Value-based Adoption of Mobile Internet: An empirical investigation. *Decision Support Systems*, 43(1), 111–26.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Vol. Decimocuarta edición). Ciudad de México, México: Pearson Education Inc.
- Lee, H. Y., Lee, Y.-K., & Kwon, D. (2005). The intention to use computerized reservation systems: The moderating effects of organizational support and supplier incentive. *Journal of Business Research*, 58(11), 1552–61.
- Lee, S. M., Kim, I. B., Rhee, S. C., & Trimi, S. (2006). The role of exogenous factors in technology acceptance: The case of object-oriented technology. *Information & Management*, 43(4), 469–80.
- Lerouge, C., Newton, S. K., & Blanton, J. E. (2005). Exploring the systems analyst skill set: Perceptions, preferences, age, and gender. *Journal of Computer Information Systems*, 45(3), 12–23.

- Lewis, W., Agarwal, R., & Sambamurthy, V. (2003). Sources of influence on beliefs about information technology use: An empirical study of knowledge workers. *MIS Quarterly*, 27(4), 657–78.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. Ciudad de México: Pearson Prentice Hall.
- Malik, B., Mohammad, J., & Karim, J. (2016). Voyage of Perceptions and Motivational Learning for Training Transfer and Performance. *IBA Business Review*, 11(2), 53–67.
- Manso, G. (2017). Creating Incentives for Innovation. *California Management Review* 60 (1), 18-32.
- Martinez, C., & Valenzuela, L. (2012). Influencia de la adopción de tecnologías de información en el desempeño organizacional. *Estudios de Administración*, vol. 19, N° 1, 65-88.
- Moore, G., & Bensabat, I. (1996). Integrating diffusion of innovations and Theory of Reasoned Action models to predict utilization of information technology by end-users. K. Kautz & J. Pries-Heje (eds.), *Diffusion and Adoption of Information Technology*, 132–46.
- Naushad, M., & Sulphrey, M. (2020). Prioritizing Technology Adoption Dynamics among SMEs. *TEM Journal*. Volume 9, Issue 3, 983–991.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Peansupap, V., & Walker, D. (2005). Exploratory factors influencing information and communication technology diffusion and adoption within Australian construction organizations: A micro analysis. *Construction Innovation*, 5(3), 135–57.
- Permana, I. G., & Setianto, D. P. (2019). The Impact of Task Technology Fit, System Quality and Information Quality to User Performance: Perceived Ease Usefulness and Perceived Ease of Use as Mediation. *International Journal of Organizational Innovation*, 12(2), 335–340.
- Porter, C. E., & Donthub, N. (2006). Using the technology acceptance model to explain how attitudes determine Internet usage: The role of perceived access barriers and demographics. *Journal of Business Research*, 59(9), 999–1007.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press.
- Sánchez-Sánchez, A., Santoyo-Cortés, V. H., De La Vega-Mena, M., Muñoz-Rodríguez, M., & Martínez-González, E. G. (2020). Adopción de innovaciones y factores asociados en empresas familiares agropecuarias y agroindustriales de México. *Estudios Gerenciales - Journal of Management and Economics of Iberoamerica*, 43-55.
- Sappington, D. E. (1991). Incentives in principal-agent relationships. *The Journal of Economic Perspectives*, 5(2), 45–66.
- Song, E. Y. (2018). Gendered Innovation Adoption: The Non-Adoption of Bird Photography. *Social Forces*, 97(2), 867–892.
- Talukder, M. (2014). *Managing Innovation Adoption: From Innovation to Implementation*. Nueva York: Routledge.

- Van Everdingen, Y., & Wierenga, B. (2002). Intra-firm adoption decisions: Role of inter-firm and intra-firm variables. *European Management Journal*, 20(6), 649–63.
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186-204.
- Venkatesh, V., Morris, M., Davis, G., & Davis, F. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–78.
- Vera, D. (2020, Octubre 29). *Organización de la fuerza de ventas para un mejor desempeño*. From Grupo Endor: <https://www.grupoendor.com/organizacion-fuerza-ventas/>
- Villagra, J. A. (2016). *Indicadores de gestión - Un enfoque práctico*. Ciudad de México: Cengage Learning.
- Wang, K. H., Chen, H.-G., & Chen, G. (2018). Understanding Technology Adoption Behavior by Older Adults. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 46(5), 801–814.
- Wrigley, C., Nusem, E., & Straker, K. (2020). Implementing Design Thinking: Understanding Organizational Conditions. *California Management Review*, 62(2), 125–143.
- Yi, M., Jackson, J. D., Park, J. S., & Probst, J. C. (2006). Understanding information technology acceptance by individual professionals: Toward an integrative view. *Information & Management*, 43(3), 350–63.
- Yun, C. (2020). Early Innovation Adoption: Effects of PerformanceBased Motivation and Organizational Characteristics. *Public Performance & Management Review*, 43(4), 790–817.

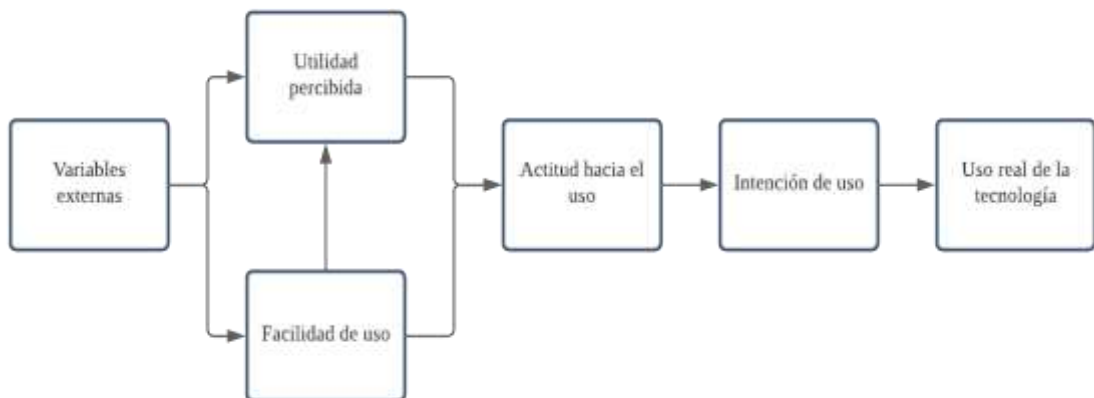
## **ANEXOS**

### Anexo 1. Modelo de investigación - Teoría de acción razonada



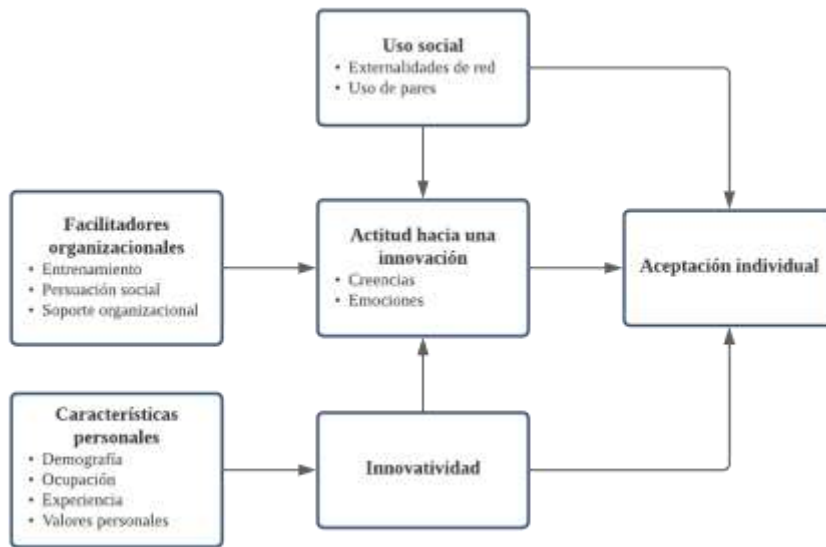
(Ajzen & Fishbein, 1980)

### Anexo 2. Modelo de investigación - Aceptación de una tecnología



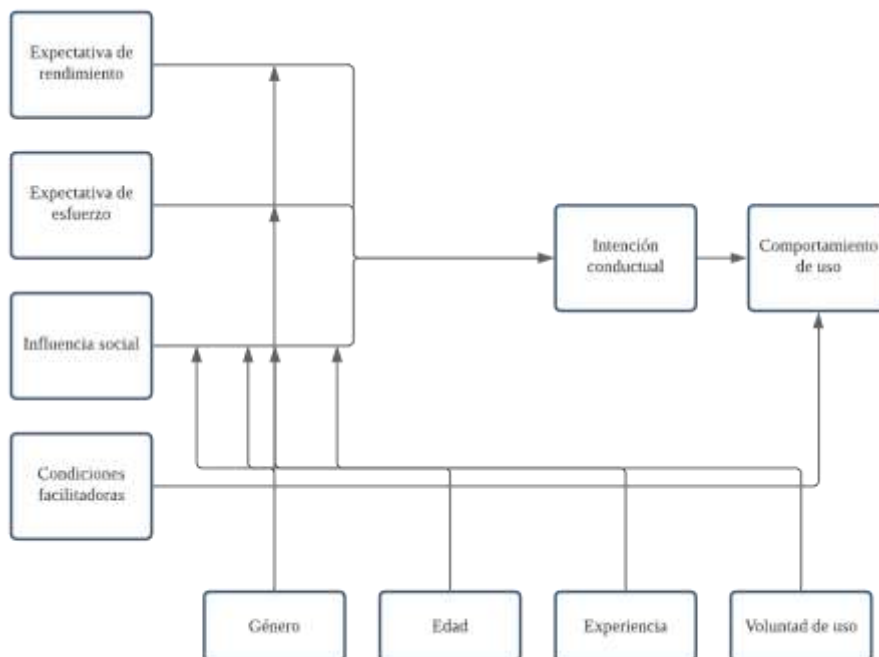
(Davis, 1989; Venkatesh & Davis, 2000)

### Anexo 3. Modelo de aceptación de una innovación individual en organizaciones



(Frambach & Schillewaert, 2002)

### Anexo 4. Modelo de investigación - UTAUT



(Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003)

## Anexo 5. Cálculo del tamaño de muestra representativa

Se utilizó la fórmula de cálculo de muestra de población finita. En este caso la población (Z) es de 120 Gerentes de Zona y aplicando la fórmula, el tamaño de la muestra (n) es 46:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- $Z_{\alpha}$  = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 - p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en su investigación use un 5%).

Datos	
N	120
Z	1.96
p	0.05
q	0.95
d	0.05

Fórmula

$$n = \frac{120 * (1.96)^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (120 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = \frac{21.89}{0.47}$$

$$n = 45.62 \approx 46$$

## Anexo 6. Estructura de la encuesta aplicada

### Encuesta sobre herramientas digitales

Queremos conocer tu valiosa opinión sobre las herramientas digitales desarrolladas por la empresa para darles una propuesta digital cada vez más robusta:

### Parte I

1. Selecciona de dónde es tu zona:
  - a) Lima
  - b) Provincia
2. Selecciona tu rango de edad
  - a) De 20 a 29 años
  - b) De 30 a 39 años
  - c) De 40 a 49 años
  - d) De 50 años a más
3. ¿Con qué frecuencia utilizas las herramientas digitales de Atenea?
  - a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) A veces
  - d) Casi nunca
  - e) Nunca
4. ¿Por qué medio las conociste? Puedes marcar más de una opción
  - a) Inducción
  - b) Mi Gerente Regional

- c) Mis compañeras de trabajo
  - d) Capacitaciones presenciales
  - e) Navegando yo misma
  - f) Otro: \_\_\_\_\_
5. ¿Consideras que recibiste una capacitación exhaustiva sobre herramientas digitales?
    - a) Si
    - b) No
  6. ¿Consideras que dominas las herramientas digitales?
    - a) Si
    - b) No
  7. ¿Cuáles son las principales ventajas que percibes en cuanto al uso de herramientas digitales? Puedes elegir más de una opción
    - a) Ahorro de tiempo
    - b) Llegada a más clientes
    - c) Disponibilidad de información clave
    - d) Ofertas atractivas
    - e) Ninguna de las anteriores
    - f) Otro: \_\_\_\_\_
  8. ¿Cuáles son las principales barreras que percibes en cuanto al uso de herramientas digitales? Puedes elegir más de una opción
    - a) Mal funcionamiento
    - b) No tienen información correcta
    - c) Poca capacitación
    - d) Baja conectividad/señal
    - e) No son útiles para el trabajo
    - f) Ninguna de las anteriores
    - g) Otro: \_\_\_\_\_
  9. Indica tu nivel de satisfacción con el funcionamiento de las herramientas digitales
    - a) Muy satisfecha
    - b) Satisfecha
    - c) Indiferente
    - d) Insatisfecha
    - e) Muy insatisfecha

## **Parte II**

Evalúa los siguientes enunciados según el puntaje que consideres adecuado. Siendo 1

“Totalmente en desacuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo”

- Considero que las herramientas digitales son útiles para mi trabajo
- Considero que tengo buena disposición para innovar
- Considero que usar herramientas digitales mejora mi imagen dentro de la organización
- Conversar con mis pares sobre sus experiencias con herramientas digitales me motiva a usarlas yo también
- Considero que mis compañeras influyen en mi comportamiento en el trabajo
- Siento que mis jefes me apoyan en lograr el uso de herramientas digitales

- De requerir ayuda o asistencia en cuanto al uso de herramientas digitales, tengo siempre una fuente o alguien disponible para ayudarme
- Considero acertada la medición actual de uso de herramientas digitales
- Tener incentivos me motivaría a usar más las herramientas digitales

## **Anexo 7. Guía de entrevistas a profundidad**

Fecha y hora: \_\_\_\_\_

**Entrevistado** (Nombre, Zona):

**Objetivo:** La finalidad de esta entrevista es realizar una investigación para el Trabajo de Suficiencia Profesional para optar por el título de Licenciado en Administración de la Universidad del Pacífico, cuyo objetivo es poder ayudar a las Gerentes de Zona de la empresa a adoptar las herramientas digitales.

### Preguntas para usuarias con alto porcentaje de uso:

1. ¿Cómo conoció o aprendió a utilizar las herramientas digitales?
2. ¿Cuál es su percepción general sobre las herramientas? ¿Considera que aportan valor?
3. ¿Qué beneficios o ventajas percibe de su uso? ¿Qué es lo que más valora?
4. ¿Qué opina de la actual medición de uso promedio?
5. ¿Cómo ha sido su experiencia utilizando las herramientas digitales?
6. ¿Qué le faltaría para utilizarlas diariamente? ¿En qué podrían mejorar?
7. ¿Qué opinan sus compañeras de trabajo con respecto a las herramientas digitales? ¿Qué tan motivadas están con respecto a su uso? ¿Qué cree que les gustaría cambiar a ellas?

### Preguntas para usuarias con regular y bajo porcentaje de uso:

1. ¿Cómo conoció o aprendió a utilizar las herramientas digitales?
2. ¿Qué obstáculos percibe en el uso de herramientas digitales?
3. ¿Qué opina de la actual medición de uso promedio? ¿La conoce?
4. ¿Ha tenido alguna mal experiencia utilizándolas?
5. ¿Considera que su uso es relevante? ¿Cuál es su percepción general?
6. ¿Qué necesitaría para aumentar su porcentaje de uso?
7. ¿Qué opinan sus compañeras de trabajo con respecto a las herramientas digitales? ¿Qué tan motivadas están con respecto a su uso? ¿Qué cree que les gustaría cambiar a ellas?