

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Análisis de la Generación de Valor Organizacional a partir del
Alineamiento Estratégico.
Estudio de las empresas de reparto (*delivery*) de comida en Lima
Metropolitana**

Tesis para obtener el título de Licenciada en Gestión con mención en Gestión
Empresarial presentada por:

CASTILLO FUNG, Meylie Stefany
TAGLE ANCO, Thalía Juana

Tesis para obtener el título de Licenciado en Gestión, con mención en Gestión
Empresarial presentado por:

SÁNCHEZ RIVERA, Frances Geinner

Asesorados por: Mgtr. Martha Marianella Pacheco Mariselli

Lima, agosto de 2020

La tesis

Análisis de la Generación de Valor Organizacional a partir del Alineamiento Estratégico.

Estudio de las empresas de reparto (*delivery*) de comida en Lima Metropolitana

ha sido aprobada por:

Mgtr. Miguel Ignacio Córdova Espinoza
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Martha Marianella Pacheco Mariselli
[Asesor Jurado]

Mgtr. Regina Mariella Soriano Rivera
[Tercer Jurado]

A mis padres, Carmen y Rodolfo, por convertir mis sueños en los suyos y apoyarme en cada decisión que he tomado. A mi abuelo, Alberto Fung, por ser mi mayor referente de optimismo y superación, y una de las razones por las que elegí esta carrera. A la PUCP por haberme brindado no solo la formación académica, sino a grandes amigos e inclusive familia. Finalmente, agradecer a mis compañeros de tesis por haber hecho de esta etapa la más increíble posible.

Meylie Castillo

A mis padres que siempre me apoyaron durante mi crecimiento como profesional, el logro es de ellos. A mis hermanos, por sus consejos y confianza incondicional en todas las decisiones y retos trazados. Agradezco a Dios por brindarme salud y ser mi guía en todo momento. También agradezco a mis amigos y profesores por hacer de esta etapa una de las más importantes de toda mi vida. Finalmente, agradezco a mis compañeras de tesis por su paciencia y dedicación a nuestro trabajo de investigación, aprendimos mucho en esta última etapa de nuestra vida universitaria.

Frances Sánchez

A Dios porque nunca me abandonó, porque me dio la fortaleza para seguir a pesar de los obstáculos. A mis padres, Nerida Anco y Ángel Tagle, por todo el esfuerzo, el soporte detrás de cada uno de mis aciertos y desaciertos, y por el amor que siempre me han brindado. A mi abuelo, Oscar Tagle, por el apoyo brindado siempre. A todos mis familiares, amigos y profesores que formaron parte importante de este proceso. A la PUCP por hacer de este tiempo una experiencia única e inolvidable. Y finalmente, a mis compañeros de tesis por el aprendizaje compartido y la bonita amistad formada.

Thalía Tagle

Finalmente agradecemos a todas las personas que colaboraron en el proceso de creación de esta investigación y nos brindaron parte de su valioso tiempo. Primero, a Dios por darnos salud y permitir este logro académico. Gracias a nuestra asesora Martha Pacheco, por el apoyo en esta última etapa de nuestra vida universitaria. A las personas que colaboraron voluntariamente con la investigación, en especial a Ignacio Martínez, quien ha sido impulsor, promotor y un gran aliado de nuestra investigación. También queremos agradecer a Felipe Quevedo por su apoyo incondicional en los momentos más complicados del proceso. Un agradecimiento especial a los profesores Luis Soltau, Regina Soriano, Romy Guardamino, Jorge Martínez, Óscar Morales y Álvaro Contreras, por su buena voluntad, paciencia y consejos. Si no fuera por todos ellos, no habríamos podido conseguir el gran objetivo. Siempre recordaremos su dedicación y soporte.

¡Mil gracias por confiar en nosotros!

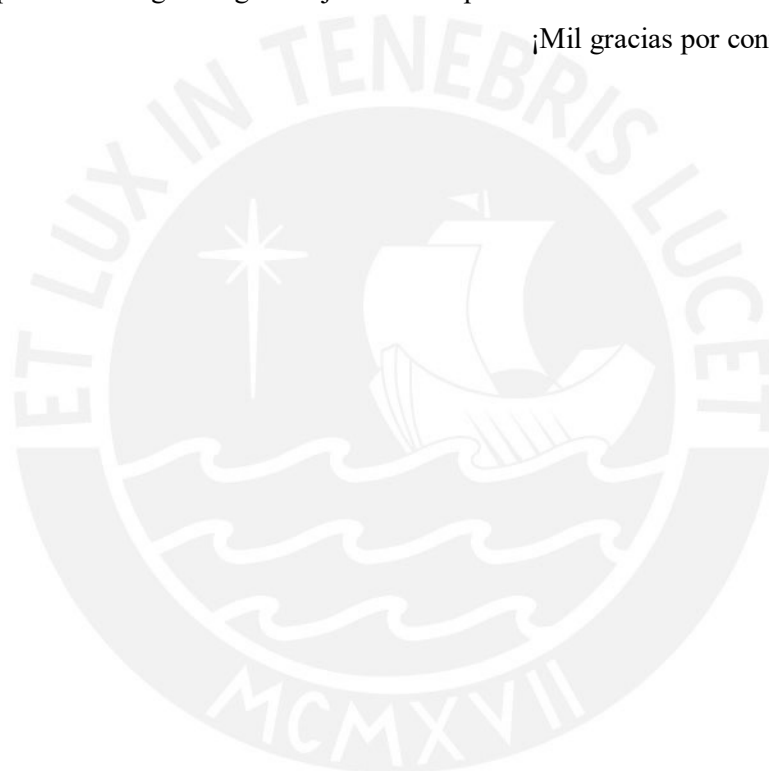


TABLA DE CONTENIDOS

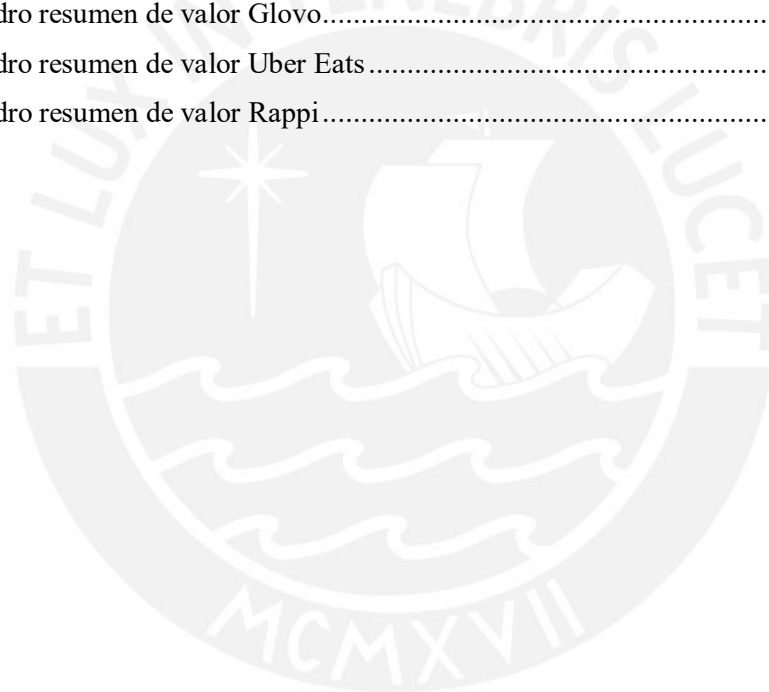
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1. Problema	3
2. Preguntas de investigación	6
2.1. Pregunta general	6
2.2. Preguntas específicas	6
3. Objetivos de investigación	6
3.1. Objetivo general	7
3.2. Objetivos específicos	7
4. Justificación del estudio	7
4.1. Importancia desde las ciencias de la gestión	7
4.2. Importancia de las necesidades sociales	8
4.3. Importancia de las necesidades organizacionales	8
5. Viabilidad	8
6. Estado del Arte	9
6.1. Gestión estratégica en el comercio electrónico	9
6.2. Empresas de <i>delivery</i> de comida	11
CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL	13
1. Empresas de <i>delivery</i> de comida	13
1.1. Tipos de aplicaciones móviles	14
1.2. Empresas de aplicaciones de <i>delivery</i> de comida en lima metropolitana	16
2. Mercado de empresas de aplicaciones de <i>delivery</i> de comida	19
2.1. Análisis PESTEL	19
2.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	23
2.3. Comportamiento del consumidor digital de aplicaciones de <i>delivery</i> de comida	25
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO	30
1. Economías de plataforma digital	30
1.1. Aplicaciones móviles de <i>delivery</i> de comida	31
2. Generación de valor en <i>e-commerce</i>	32

2.1. Modelo de alineamiento en negocios electrónicos presentado por Raymond y Bergeron	33
2.2. Modelo de valor de e-business presentado por Rashidirad et al. (2013)	35
2.3. Discusión de modelos	47
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	49
1. Planteamiento de la metodología	49
1.1. Enfoque de la investigación	49
1.2. Diseño de la investigación	49
1.3. Alcance de la investigación	49
1.4. Diseño de la investigación	50
2. Mapeo de actores	50
2.1. Expertos	51
2.2. Representantes de las empresas	52
3. Herramientas de recolección de información	53
4. Técnicas y herramientas de análisis de información	54
5. Esquema de desarrollo de la investigación	55
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS	56
1. Factores contextuales	56
1.1. Factor tecnológico	56
1.2. Factor organizacional	58
1.3. Factor ambiental	67
2. Estrategias competitivas	70
2.1. Estrategias competitivas de Glovo	71
2.2. Estrategias competitivas de Uber Eats	71
2.3. Estrategias competitivas de Rappi	72
3. Capacidades dinámicas	73
3.1. Capacidades dinámicas de Glovo	74
3.2. Capacidades dinámicas de Uber Eats	82
3.3. Capacidades dinámicas de Rappi	88
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS	96
1. Alineamiento estratégico	96

1.1. Alineamiento estratégico de Glovo.....	96
1.2. Alineamiento estratégico de Uber Eats	102
1.3. Alineamiento estratégico de Rappi	106
2. Generación valor	114
2.1. Valor de Glovo	115
2.2. Valor de Uber Eats.....	119
2.3. Valor de Rappi.....	123
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	129
1. Conclusiones	129
2. Recomendaciones	130
REFERENCIAS	132
ANEXO A: Matriz de consistencia.....	147
ANEXO B: Guía de entrevistas – expertos	150
ANEXO C: Guía de entrevistas – colaboradores.....	151
ANEXO D: Imagen de <i>packaging</i> de Glovo	153
ANEXO E: Modelo de valor electrónico (Salwani & Norzaidi, 2018).....	154
ANEXO F: Modelo propuesto por Martelo-Landroguez et al. (2011).....	156

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro comparativo de las aplicaciones de delivery de comida en Lima	18
Tabla 2: Análisis PESTEL de las empresas de <i>delivery</i> de comida en Lima	20
Tabla 3: Expertos entrevistados	52
Tabla 4: Colaboradores clave entrevistados	53
Tabla 5: Cuadro resumen de las capacidades dinámicas de Glovo.....	74
Tabla 6: Cuadro resumen de las capacidades dinámicas de Uber Eats	87
Tabla 7: Cuadro resumen de las capacidades dinámicas de Rappi	95
Tabla 8: Cuadro resumen del alineamiento estratégico de Glovo.....	96
Tabla 9: Cuadro resumen del alineamiento estratégico de Uber Eats.....	102
Tabla 10: Cuadro resumen del alineamiento estratégico de Rappi.....	106
Tabla 11: Cuadro resumen de valor Glovo.....	115
Tabla 12: Cuadro resumen de valor Uber Eats	120
Tabla 13: Cuadro resumen de valor Rappi.....	123



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Resumen de las cinco fuerzas de Michael Porter.....	23
Figura 2: Flujograma del proceso de compra en aplicaciones de <i>delivery</i> de comida	28
Figura 3: Modelo de alineamiento en negocios electrónicos.....	33
Figura 4: Modelo de valor de <i>e-business</i>	45
Figura 5: Esquema de desarrollo de la investigación.....	55



RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo tecnológico en el Perú ha contribuido a facilitar la vida de los ciudadanos debido a la accesibilidad y practicidad de las tareas a través de dispositivos como computadoras, laptops, celulares entre otros; Asimismo, las empresas, persiguiendo las necesidades del cliente, han accedido a brindar sus servicios a través de estas plataformas. Bajo dicha premisa se enmarca el ingreso de aplicaciones de *delivery* de comida al mercado peruano a fines del 2017 con el propósito de facilitarles la vida a sus usuarios a través de un sistema de intermediación entre restaurantes y usuarios.

La presente investigación se centra en el estudio de la generación de valor de las empresas de *delivery* de comida (Glovo, Uber Eats y Rappi) respecto al servicio ofrecido en la ciudad de Lima. Dicho valor es analizado en función al Modelo de valor en *e-business* presentado por Rashidirad, Soltani y Salimian (2014), el cual permite determinar el valor generado por cada organización en base al estudio del alineamiento estratégico entre las capacidades dinámicas y las estrategias competitivas de cada organización presentadas a partir de sus características internas y externas. Dicho modelo recopila las teorías de Estrategias competitivas de Porter (1980), las Capacidades dinámicas desarrolladas por Teece (2007) y las fuentes de valor investigadas por Amit y Zott (2001), todo ello enmarcado en los negocios electrónicos.

Para ello, se desarrollaron entrevistas semiestructuradas a representantes de las tres organizaciones, así como expertos en *e-commerce* con el fin, en primer lugar, de identificar las capacidades dinámicas y las estrategias competitivas presentes en cada una de ellas. En segundo lugar, realizar un análisis que permita determinar el alineamiento estratégico entre ambas partes y con ellos determinar el valor generado hacia sus clientes.

En función a la información recolectada, se determinó el tipo de valor generado por cada uno de los sujetos de estudio, cabe resaltar que la cantidad de información resultó no ser homogénea entre todas, desde sus ingresos al mercado hasta el cierre de la investigación en diciembre del 2019.

Palabras claves: Aplicaciones de *delivery* de comida, usuarios, Glovo, Uber Eats, Rappi, aliados, repartidores, generación de valor.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación intenta comprender cómo cierto tipo de empresas generan valor dentro de un modelo de comercio electrónico. Dichas empresas son las denominadas “empresas de *delivery* de comida”, las cuales operan bajo un modelo de negocio de intermediación entre clientes y restaurantes, de manera que el incremento en el número de usuarios es un reflejo de que cada vez más personas migran a lo digital (Deloitte, 2019a), a tal punto de convertir el uso de aplicaciones, en especial del servicio de *delivery* de comida, en una tendencia. Dicha tendencia se da debido a que las empresas de comercio electrónico innovan a través de nuevos mecanismos de intercambio y estructuras de transacción que no están presentes en las empresas que son más tradicionales (Amit & Zott, 2001). Por tal motivo, es pertinente explicar cómo generan valor de cara a las preferencias del usuario de *delivery* de comida.

Para el correcto desarrollo de la investigación, se comienza identificando los objetivos en un primer capítulo. Además, se presenta el tema a tratar, a la vez que se justifica su validez como estudio y el problema que se ha identificado, destacando el potencial de la generación de valor presente en los mercados virtuales. Igualmente se muestran los objetivos y sub-objetivos identificados para la investigación. En el segundo capítulo, se desarrolla el marco contextual, el cual propone una aproximación del mercado digital, para finalizar con la presentación de las empresas de *delivery* de comida.

Se continúa con el tercer capítulo de teoría en la que destacan variables en relación a la literatura consultada sobre economías de plataforma y generación de valor en el comercio electrónico. En el capítulo de metodología de la investigación, se describe los métodos para determinar qué tipo de valor genera cada empresa a partir del modelo de generación de valor de E-Business (Rashidirad, Soltani & Syed, 2013).

El capítulo de metodología es seguido por una presentación del capítulo de hallazgos, el cual surgió del trabajo de campo realizado a tres negocios electrónicos, detallando cada uno de ellos acorde al modelo de generación de valor seleccionado. En este capítulo se identifican las estrategias competitivas, capacidades dinámicas y factores del entorno presentes en las empresas para analizar las interrelaciones del modelo en un siguiente capítulo.

El capítulo de análisis, en base al modelo seleccionado, se desarrolla el alineamiento estratégico, a partir de los hallazgos obtenidos. Además, se revelan cuatro impulsores de valor primarios e interrelacionados de las empresas electrónicas: novedad, bloqueo, complementariedad y eficiencia (Amit & Zott, 2001). En este capítulo, se aplica el modelo en el contexto de las empresas de *delivery* de comida, observando que la generación de valor en el

negocio electrónico es el resultado de una investigación holística que incluye la formación de estrategias atractivas para el mercado y las capacidades dinámica de las empresas.

Finalmente, la investigación culmina con el séptimo capítulo, en el cual se desarrollan las conclusiones sobre los resultados expuestos a partir de los objetivos de la presente investigación. De igual manera, se plantean recomendaciones para la gestión de los sujetos de estudio, y en relación al desarrollo de futuras investigaciones.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Problema

Debido a la masificación del Internet y de la telefonía móvil, este último ha adquirido notable importancia en los últimos años. Cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) reportan que solo durante el primer trimestre del 2018, el 82% de la población que usa internet lo realiza mediante un teléfono inteligente (INEI, 2018).

Debido a la funcionalidad, la capacidad multitarea y la practicidad del tamaño de estos celulares inteligentes hacen que el público peruano lo elija como el dispositivo favorito para navegar en la red. En cuanto a la funcionalidad, este permite navegar en la red, ver y crear contenidos *streaming* e incluso realizar compras (Trend, 2019).

Es por ello que la popularidad de los celulares inteligentes se ha incrementado en los últimos años, lo cual ha ocasionado que la penetración de *smartphones* se haya triplicado en los últimos cuatro años en el Perú (Patiño, 2018). Solo en la zona urbana, según un estudio realizado por IPSOS (2019, citado en Mendoza, 2019), el 84% de peruanos usa un *smartphone*, representando 13 puntos porcentuales más que en el 2017.

Debido a las características y beneficios de estos dispositivos en la vida diaria de los peruanos, el representante de la asociación GSM (Organización de Operadores Móviles y Compañías Relacionadas) en el Perú describe que la industria móvil resulta ser cada vez más competitiva y está en constante crecimiento, cubriendo cada vez más las necesidades de los peruanos (PerúRetail, 2017).

Por otro lado, la incorporación de la tecnología en la rutina del consumidor propicia el desarrollo de nuevas oportunidades de consumo. Según un estudio realizado por Nielsen (2015, citado en Alzamora y Céspedes, 2019), se concluyó que a través del uso de teléfonos inteligentes los tiempos inactivos cobran relevancia; es decir, el consumidor puede comprar cuando está en el transporte público, desde la oficina, entre clases, viendo televisión, entre otras actividades. Por otro lado, las ventas online de alimentación se concentran en días laborales, al contrario de las ventas físicas que es más habitual durante los fines de semana.

Por otro lado, un estudio realizado por Arellano Marketing confirma que el 73% de empresarios aseguran que el comportamiento de sus clientes ha cambiado en el transcurso de los últimos años, revelan que cada vez son más exigente, dispuestos a probar nuevos productos y están más informados (PQS, 2020). Asimismo, un estudio de IPSOS señala que el consumidor peruano ya no se siente atraído por una marca en especial, en su defecto, priorizan marcas que le ofrezcan una relación calidad-precio favorable. Además, dichos consumidor busca y prefiere

aquellas marcas que le ofrezcan una experiencia de compra completa (ConexiónESAN, 2019). Es por ello que el teléfono inteligente se ha convertido en la opción más asequible al consumidor peruano, siendo durante el 2017 el dispositivo más utilizado para compras online, elegido por el 57% del total de usuarios que realizaron compras por internet durante dicho año según una investigación de COMEX Perú (Gestión, 2017a).

Dentro de esta coyuntura, arribaron al Perú a finales de 2017 empresas de servicio de *delivery* de comida bajo un formato de aplicación móviles. Las cuales se convirtieron en una de las aplicaciones más descargadas y usadas en la categoría de *delivery* (reparto), estas han tomado notable distinción por la accesibilidad, comodidad y rapidez de su servicio, adecuándose a las necesidades principalmente de clientes que viven en Lima, cuyo tráfico es característico de la ciudad. Acorde a ello, un estudio realizado por CCR, un 33% de limeños ha usado alguna vez una aplicación de *delivery*. Asimismo, las aplicaciones de reparto más demandadas por el público de la capital son las de envíos de comida, representando un 73% del total de aplicaciones de reparto (Fattorini, 2019).

Según un estudio realizado por la Universidad del Pacífico (Perú) y la Universidad de Minas Gerais (Brasil) en el 2019 se revela que, tras la incorporación del servicio de aplicaciones de *delivery* en el hábito del consumidor peruano, ha ocasionado que en promedio estos los utilicen dos veces por semana (2019, citado en Chong, 2019). Asimismo, en un estudio de la consultora Kantar Worldpanel señala que el 19% de las amas de casa del Perú utiliza las aplicaciones de *delivery*. Según representantes de Kantar, esta cifra avizora una tendencia de uso en más hogares a este tipo de servicio debido a la facilidad de ser atendidos desde casa (Kantar Worldpanel, 2019).

El impacto de la llegada al mercado nacional de empresas que ofrecen servicio de *delivery* de comida, también afectó a los restaurantes, los cuales utilizan estas aplicaciones para captar comensales, mantener a los consumidores habituales y con ello multiplicar sus ventas. Según el director de Hoteles Casa Andina, dueño de la marca Sama, este último tras aliarse con una empresa de *delivery*, duplicó sus ventas mensuales en solo siete meses. Además, en entrevistas realizadas a representantes de María Almenara, La Panka y Pacífico Poke Bar, las ventas de estas empresas han incrementado en promedio un 30% tras iniciar alianzas con aplicaciones de reparto en Lima (Saavedra, 2019).

Asimismo, tal como comenta la Gerente General del restaurante “La Panka”, en una entrevista realizada por el canal Panamericana TV: “ahora la gerencia de marketing se encarga básicamente de tener un departamento de promociones solamente por aplicativo” (Buenos días Perú, 2019). Ello demuestra la incorporación de estos modelos de negocio ha impactado en la gestión de los restaurantes.

Este tipo de negocio resulta ser atractivo para las empresas de todo tamaño, pues al no incurrir en costos como planillas de motorizados, gastos operativos, entre otros, permite alcanzar mayores márgenes de ventas (Saavedra, 2019). Empresas trasnacionales como McDonald's han forjado alianzas con empresas de *delivery* para atraer nuevos clientes y mantener a sus clientes objetivos (millennials). Este tipo de servicio también está conquistando a un nuevo público, que no es exclusivamente joven, quienes están restándole atención a la cocina en casa (Fernández, 2017). Desde braserías hasta pastelerías, los restaurantes están aprovechando el boom de las aplicaciones de *delivery* para captar más clientes y generar mayores ingresos (Saavedra, 2019).

A partir de todo lo anteriormente mencionado, surge la necesidad de comprender cómo este tipo de organizaciones generar valor ras un crecimiento álgido y constante en un periodo corto de tiempo, siendo este el objetivo de la presente investigación. Dicho conocimiento toma importancia, pues las empresas digitales deben tomar decisiones estratégicas para lograr responder a cambios tecnológicos y de mercado. Cabe resaltar que las respuestas de dichas organizaciones no siempre son las deseables, debido a que no todas las decisiones consideran un alineamiento estratégico correcto (Rashidirad et al., 2013).

Adicional a todo lo mencionado, las bases de datos como Scopus, Cambridge University Press, Ebsco Research Database, Full Text Finder, ProQuest, JSTOR Archive, Springer Link y Web of Science fueron utilizadas para realizar un Informe Bibliométrico (Ver Anexo B) con el objetivo de identificar artículos de investigación sobre el tema "Generación de valor en *e-business* o en empresas *e-commerce*". La búsqueda se llevó a cabo el 20 de Abril de 2020 y el periodo de publicación se extendió desde 2005, como punto de origen, hasta el 2020. Posteriormente se filtró la base por doce áreas de investigación: Generación de Valor en empresas de *delivery* de comida, Alineamiento estratégico y valor del negocio electrónico, *dynamic capabilities*, *strategic alignment*, *mobile foods ordering apps*, *e-satisfaction*, *value generation on food delivery firms*, *strategic alignment in e-business value*, *e-commerce strategy*, *value generation*, economías de plataformas digitales, *consumer behavior*, *value creation*. Por último, de esta base de datos, solo se consideraron los artículos y capítulos de libros excluyendo ensayos, entrevistas, casos y revisiones de libros.

De esta forma, a partir del Informe Bibliométrico elaborado, se identificó la existencia de artículos sobre la Generación de Valor en E-Commerce; sin embargo, dichos artículos no se enfocan en situaciones relacionadas con las aplicaciones de *delivery* de comida. Asimismo, si bien existen investigaciones sobre la generación de valor en empresas alrededor del mundo, se identifica un vacío literario de investigaciones relacionadas al contexto peruano (Ver Anexo B).

En conclusión, tras el ingreso de las empresas de *delivery* de comida, lograron crecer rápidamente el mercado y modificar los hábitos de consumos en los usuarios peruanos. A su vez, se desconoce cómo es que estas empresas han generado valor para sus usuarios. Asimismo, se identificó la escasa información académica respecto al valor generado por dichas empresas hacia los usuarios peruanos. De esta forma, la presente investigación busca llenar dicho vacío literario.

2. Preguntas de investigación

2.1. Pregunta general

¿Cómo las empresas de *delivery* de comida generan valor?

2.2. Preguntas específicas

2.2.1. Pregunta específica 1

¿Cómo los factores contextuales (tecnológico, organizacional y ambiental) complementan la generación de valor en las organizaciones de aplicaciones de *delivery* de comida en Lima Metropolitana?

2.2.2. Pregunta específica 2

¿Cuáles son las estrategias competitivas y las capacidades dinámicas para lograr el Alineamiento Estratégico en las organizaciones de aplicación de *delivery* de comida en Lima Metropolitana?

2.2.3. Pregunta específica 3

¿Cómo se logra el alineamiento estratégico en las organizaciones de aplicación de *delivery* de comida respecto a los factores contextuales en Lima Metropolitana?

2.2.4. Pregunta específica 4

¿Cuáles son las fuentes de generación de valor en organizaciones de aplicación de *delivery* de comida a partir del alineamiento estratégico en Lima Metropolitana?

3. Objetivos de investigación

En el presente apartado, se presentan el objetivo general y los objetivos específicos de la presente investigación, los mismos pueden ser revisados con mayor detalle en el Anexo de la Matriz de consistencia (Ver Anexo A).

3.1. Objetivo general

Comprender la generación de valor de las empresas de *delivery* de comida.

3.2. Objetivos específicos

3.2.1. Objetivo específico 1

Describir los factores contextuales (tecnológico, organizacional y ambiental) que complementa la Generación de valor en las organizaciones de aplicación de *delivery* de comida en Lima Metropolitana.

3.2.2. Objetivo específico 2

Describir las Estrategias Competitivas y las Capacidades Dinámicas para el Alineamiento Estratégico de las organizaciones de aplicación de *delivery* de comida en Lima Metropolitana.

3.2.3. Objetivo específico 3

Analizar el Alineamiento Estratégico (vínculo entre las Capacidades Dinámicas y las Estrategias Competitivas) respecto a los Factores Contextuales en las organizaciones de aplicación de *delivery* de comida en Lima Metropolitana.

3.2.4. Objetivo específico 4

Analizar las fuentes de Generación de Valor a partir del Alineamiento Estratégico en las organizaciones de aplicación de *delivery* de comida en Lima Metropolitana.

4. Justificación del estudio

4.1. Importancia desde las ciencias de la gestión

Desde un enfoque académico, el estudio de empresas de *delivery* de comida mediante aplicación es de gran interés dada la trascendencia de su crecimiento exponencial en un periodo corto de tiempo. En la actualidad, es escasa la información de cómo estas organizaciones generan valor a través del alineamiento de sus estrategias competitivas y capacidades dinámicas. Revisar el Estado del Arte en el punto 6 del presente capítulo. En consecuencia, la relevancia de la investigación está en determinar, a través de una visión integrada, la generación de valor en organizaciones de *delivery* de comida.

Desde un enfoque académico, el tema de generación de valor es de gran interés dada la trascendencia que representa dentro del estudio de la generación de valor es de gran interés para todo tipo de empresa. A la fecha, existe abundante información y vertientes de cómo las empresas deben generar valor Sin embargo, si bien existe información sobre la generación de valor, la presente investigación planea investigarlos a partir del alineamiento estratégico.

4.2. Importancia de las necesidades sociales

Para determinar cómo estas empresas generan valor, es requerido observar cómo estas se desenvuelven en un entorno cambiante, dentro de este se encuentra al consumidor. Es por ello que, al estudiar el comportamiento de los consumidores en dicho entorno les permitirá tomar mejores decisiones estratégicas a las empresas estudiadas.

4.3. Importancia de las necesidades organizacionales

Desde un enfoque organizacional, el entorno competitivo en el que se desenvuelven las empresas exige la implementación de herramientas que ayuden a generar valor (Valdez, Silva, Carlos & Araiza, 2014). Dicha implementación permite a las organizaciones ser menos vulnerables a los cambios ambientales. Por lo tanto, el poseer una posición competitiva en el mercado las convierte en mejores creadoras de valor para sus accionistas (Rashidirad et al., 2014).

De igual manera, Barney (1991) afirma que las organizaciones deben ser vistas como un conjunto de recursos y capacidades para crear valor, y por lo tanto, obtener una ventaja competitiva.

5. Viabilidad

Con respecto a la información obtenida en fuentes primarias, la presente investigación contó con algunas barreras limitantes para efectuar el mismo. Por un lado, se obtuvo acceso a información relevante a través de colaboradores clave de cada organización, los cuales pertenecen a áreas trascendentales que permiten el desarrollo del negocio, quienes se mostraron dispuestos a participar de investigaciones que contribuyan a potenciar su negocio. Sin embargo, no se logró equidad de participantes entre las organizaciones.

Por otro lado, se contó con la disponibilidad de expertos en temas de comercio digital, marketing digital y comportamiento del consumidor, con la finalidad de profundizar más en dichos temas. Los participantes (colaboradores clave y expertos) permitieron realizar la exploración cualitativa mediante entrevistas, dicha información es llevada a profundidad en el capítulo de Marco Metodológico.

Además de ello, no se incurrieron costos significativos en términos económicos para recolectar información relevante, ya que tanto los entrevistados como los investigadores están presentes en la misma ciudad.

En relación con las fuentes secundarias, la investigación no tuvo limitantes en cuanto al acceso a la literatura pertinente, debido a la existencia de investigaciones similares respecto a los ejes temáticos de manera independiente. Sin embargo, es preciso mencionar la carencia de investigaciones sobre la generación de valor en empresas de delivery de comida que en la ciudad

de Lima. Ante ello, las teorías y enfoques considerados, para la presente investigación, son estudios realizados en otros contextos.

6. Estado del Arte

El estado del arte se desarrollará en función a dos campos relevantes para el marco teórico y el marco contextual; que a la vez serán las distribuciones que tendrá este apartado. El primer campo es la gestión estratégica en el comercio electrónico, que desarrollará una revisión sobre la literatura más relevante sobre modelos en alineamiento estratégico y generación de Valor. En este apartado se han unido estos dos conceptos, ya que en la aproximación previa al mercado se ha apreciado que son dos conceptos que en la práctica están profundamente relacionados y a la vez son complementarios en algunas cuestiones teóricas.

El segundo campo es de “empresas de *delivery* de comida”, que, por su naturaleza particular de ser entidades más reales que teóricas, deben tener otra aproximación. La finalidad principal de este tópico es la de brindar contexto y poder caracterizar a los sujetos de estudio seleccionados. Por tal motivo, se presentarán los conceptos en el Marco Teórico, y el contexto en el que se desarrollan estará en el marco contextual.

6.1. Gestión estratégica en el comercio electrónico

En los últimos años, los clientes se han convertido en el centro de atención y, de una forma u otra, todas las empresas buscan satisfacerlos. Algunas empresas están orientadas al mercado para crear un valor superior para el cliente a través de la cultura y sus comportamientos. Otras empresas prefieren gestionar sus conocimientos, mientras que otras se centran en crear y mantener relaciones a largo plazo con sus clientes (Martelo-Landroguez, Barroso & Cepeda-Carrión, 2011).

Por otro lado, realizar negocios electrónicos no es una opción para muchas empresas en la economía actual, ya que las empresas digitales deben ser ágiles, flexibles y tienden a reaccionar rápidamente ante condiciones externas altamente cambiantes (Zhu & Kraemer, 2005). En este sentido, las empresas grandes tienen un mayor nivel de capacidades, mientras que las empresas pequeñas son más flexibles para desarrollar y emplear capacidades dinámicas (Drnevich & Kriauciunas, 2011). Sin embargo, los resultados ante esta reacción rápida no siempre son los esperados, y a veces es perjudicial para el rendimiento de la empresa digital. Este problema surge debido a que las decisiones estratégicas generalmente no se encuentran alineadas con las características internas de la empresa (Rashidirad et al., 2013). Por ello, la importancia del concepto de alineamiento estratégico ha despertado el interés de los académicos y ha contribuido a un aumento de estudios en años anteriores.

Un primer acercamiento, al alineamiento estratégico, se basa en la Teoría de Contingencia (Miller, Friesen & Mintzberg, 1984), la cual sugiere que la estrategia no es un concepto universal (Donaldson, 2006), y debe ajustarse a su contexto para mejorar el desempeño de la empresa (Acur, Kandemir & Boer, 2012). Este ajuste es primordial, ya que necesita apoyar las estrategias competitivas dentro de una empresa.

Aterrizado a un contexto de comercio electrónico, la importancia del alineamiento estratégico se ha centrado al ajuste entre estrategias competitivas en factores internos de la empresa, particularmente capacidades, las cuales afectan positivamente en el desempeño de un negocio electrónico (Raymond & Bergeron, 2008), y pueden postularse mejor en base a la Teoría de los recursos y capacidades (RBT) desarrollada por Barney (1991), Peteraf (1993) y Wernerfelt (1984). Dicha teoría es una de los principales enfoques de gestión estratégica, ya que pretende explicar las condiciones en las que las empresas pueden alcanzar una estrategia competitiva sostenible basada en sus conjuntos de recursos y capacidades (Martelo-Landroguez et al., 2011).

Asimismo, se identificaron una serie de modelos que soportan el valor de las empresas dentro de un mercado de comercio electrónico. El primer modelo seleccionado fue propuesto por, Salwani, Marthandan, Nozaidi, y Normah (2018) quienes sostienen que los factores tecnológicos, organizacionales y ambientales influyen en el uso del comercio electrónico. A través de su modelo, tratan de explicar cómo el nivel de uso de negocios electrónicos podría influir en el rendimiento empresarial, así como si la experiencia del negocio electrónico podría moderar la relación de uso-rendimiento (Ver Anexo J).

El segundo modelo seleccionado es el propuesto por Martelo-Landroguez et al. (2011) quienes profundizan en la relación entre tres capacidades organizacionales, dando como resultados las capacidades dinámicas, proponiendo que dicha relación contribuye al incremento del valor para el cliente.

Hace ya algunos años, las empresas buscan satisfacer las necesidades de los clientes ya que se han convertido en el centro de atención. Existen distintas formas de generar valor (Davenport & Prusak, 1998). Sin embargo, para que una empresa sea competitiva, no es suficiente con tener recursos y capacidades organizacionales sólidas; también debe poseer capacidades dinámicas para desarrollar, y renovar sus recursos y capacidades organizacionales (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Por ello, Martelo-Landroguez et al., (2011) sostienen que estas tres capacidades organizacionales constituyen una capacidad distintiva para la empresa; y debido a que el entorno es muy cambiante y competitivo, dicha capacidad distintiva se vuelve una capacidad dinámica. Por esta razón, consideran que el enfoque de las capacidades dinámicas, que presenta su modelo, constituye el marco adecuado para la generación de valor (Ver Anexo K).

A pesar de que el modelo anterior (Martelo-Landroguez et al., 2011) ayuda a entender el rendimiento de la empresa y su generación de valor. El estudio no integra un alineamiento entre capacidades dinámicas con las estrategias competitivas bajo un enfoque holístico en un contexto de comercio electrónico. Sin embargo, se logró identificar dos estudios, los cuales examinan el enfoque holístico del alineamiento entre las estrategias competitivas, las capacidades dinámicas de una empresa y su impacto en el rendimiento (incluido el valor). Dichos estudios se detallarán en el marco teórico.

Por lo tanto, el alineamiento de las capacidades dinámicas con las estrategias competitivas es importante, particularmente en un mercado electrónico, ya que las empresas digitales deben tomar sus decisiones estratégicas rápidamente para responder a los cambios tecnológicos y de mercado de alto nivel (Sher & Lee, 2004).

A pesar que varios estudios previos han analizado el alineamiento estratégico, está sujeta a varias limitaciones críticas (Rashidirad et al., 2013). Por ejemplo, todavía hay algunas preguntas sobre si y cómo el alineamiento estratégico genera valor (Tallon, 2011). Además, es preciso mencionar que el valor es entendido como el aspecto no financiero de la medición del desempeño desde la perspectiva de los accionistas (Amit & Zott, 2001), y ha sido sugerido como un mejor predictor para estudiar el impacto de las capacidades en los resultados generales de la empresa, particularmente en el campo de TI y comercio electrónico (Soto, Colomo-Palacios & Loukis, 2011).

Entonces, considerando la Teoría de Contingencia y Teoría de los recursos y capacidades ya mencionados, Rashidirad et al. (2013) sugieren un marco conceptual para examinar el impacto del alineamiento estratégico en el valor del negocio electrónico. En este estudio proponen que el comercio electrónico puede mejorar el rendimiento de la empresa a través de la generación de valor en la medida en que exista un alineamiento entre las estrategias competitivas y las capacidades dinámicas. Sin embargo, hasta la fecha, la literatura existente mostraba la universalidad del alineamiento estratégico. Es decir, la mayoría de los investigadores se centraron en el impacto directo del alineamiento estratégico en la generación de valor (Rashidirad et al., 2014) sin considerar que esta puede variar en diferentes contextos. Es por ello que Rashidirad et al. (2014) desarrollan un marco teórico que explica el impacto de los factores contextuales en el vínculo del alineamiento estratégico con la generación de valor en el comercio electrónico.

6.2. Empresas de *delivery* de comida

Las plataformas digitales se han convertido en una de los canales de acceso a bienes y servicios habituales para las personas y muy especialmente para los jóvenes (Ferrer, 2018), llegando a formar parte de la vida de cada persona. Concretamente se define como economía

colaborativa ya que actúa como intermediario entre quien presta el servicio y quien lo recibe, adaptándose a las necesidades y preferencias del usuario. En este grupo se encuentran los servicios de taxi y de reparto por aplicación. Además, son los jóvenes quienes han adoptado estas cualidades de una forma natural, generando valor a la oferta (Ferrer, 2018).

No obstante, aunque el conocimiento sobre el tema ha ido creciendo paulatinamente, aún son muchas las interrogantes que quedan por responder. Fundamentalmente, la literatura existente se ha enfocado en tocar los temas con un enfoque reduccionista, ya que no hay investigaciones relacionadas al alineamiento estratégico en un contexto de generación de valor en comercios electrónicos como son las empresas de *delivery* de comida. Por esa razón, lo que se busca es una perspectiva holística, que ayude a reducir la brecha existente y a explicar la interrelación entre el alineamiento estratégico y la generación de valor en un comercio electrónico en particular (Venkatraman & Prescott, 1990).



CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se presentará los sucesos contextuales más importantes referidos al entorno en el que se desarrolla la presente investigación. Se inicia el capítulo exponiendo las principales cifras del mercado global y nacional del comercio electrónico y de aplicaciones de *delivery* de comida. Luego se acotará la investigación a la realidad peruana, específicamente a Lima Metropolitana.

Por otro lado, se presentará el mercado en el que interactúan las empresas del sujeto de estudio. Dicho mercado se explicará mediante un análisis PESTEL, para el macroentorno; y una evaluación a las cinco fuerzas de Porter, para el microentorno. Por último, se presentará el comportamiento del consumidor digital de aplicaciones de *delivery* de comida, donde se detalla cómo es el consumidor digital peruano y su proceso de compra estándar en estas aplicaciones.

1. Empresas de *delivery* de comida

El surgimiento de nuevos modelos de negocio está impulsado frecuentemente por la necesidad de innovar y con ello mejorar o cambiar algún proceso, actividad o producto. La búsqueda de nuevas formas de hacer negocio está reemplazando las formas tradicionales consideradas poco eficientes.

En la década del 2000, empezaba la era de la globalización del Internet, llamada también cuarta revolución industrial (Schwab, 2016), la cual inició creando nuevas redes de comunicación. Años después, se iniciaba la crisis económica del 2008-2011, ello generó el cierre de organizaciones y elevó el número de personas desempleadas. En respuesta, los jóvenes empezaron a buscar soluciones innovadoras con bienes inutilizados que podían ser rentabilizados (Petropoulos, 2017). En este contexto, el modelo de negocio de Economía Colaborativa¹ adquirió relevancia y poder.

Luego de ello, en un periodo corto de tiempo, los cambios rápidos de la tecnología e innovación y el modelo de economía colaborativa cambiaron los estándares de consumo en todo el mundo, además de las formas de trabajo. Ello obligó a las empresas tradicionales a replicar el nuevo modelo y ocasionó el surgimiento de nuevos negocios (Baabdullah, Alalwan, Rana, Kizgin & Patill, 2019). Este nuevo enfoque es conocido como Economías de Plataforma Digitales, descrito a mayor detalle en el capítulo teórico de la presente investigación.

¹ El modelo se basa en prestar, alquilar, comprar o vender productos ya utilizados mediante el internet y sin un fin lucrativo (Schwab, 2016).

En la actualidad, las formas de consumir contenidos, crear contenido y adoptar la tecnología están cambiando las economías y a las sociedades. A este fenómeno, lo denominan la “plataformización”; es decir, modificar el consumo presencial por el virtual gracias a la trazabilidad, conectividad y bajos precios ofrecidos debido a los reducidos costos de transacción (Observatorio ADEI & Google, 2017). En América Latina, las economías de plataforma son un fenómeno muy reciente, sin embargo, algunos países han podido destacarse por su mayor desarrollo, entre ellos, se encuentran Brasil seguido de Argentina, México y Perú (Buenadicha, Cañigüeral & De León 2017).

1.1. Tipos de aplicaciones móviles

De acuerdo a una propuesta de clasificación de Mobile Marketing Association (2011), las aplicaciones se clasifican según su entorno de ejecución (lugar en el que funciona la aplicación) y en base a las funcionalidades que aporta al usuario. En cuanto al entorno de ejecución, este hace mención al lugar en el que se encuentra: sistemas operativos móviles, aplicaciones web u otras plataformas. Mientras que, por sus funcionalidades, detalla nueve categorías (Mobile Marketing Association, 2011).

Una de las categorías más utilizadas está representada por la de Comunicaciones, en la cual se encuentran las aplicaciones de redes sociales como Facebook e Instagram, mensajería instantánea como WhatsApp, e-mail, entre otros. Asimismo, está la categoría Multimedia, en la cual se encuentra los reproductores de video como YouTube, reproductores de radio, reproductores de *streaming* como Netflix, fotografía, etc. También se encuentra la categoría de Juegos en las que aparecen aplicaciones de *puzzle*, acción, aventura, cartas, acción, casino y deportes. Mientras que la categoría de Entretenimiento se encuentran aplicaciones de lector de libros, recetas, comics, entre otros (Mobile Marketing Association, 2011).

Por otro lado, se encuentra la categoría de Productividad la cual contiene aplicaciones de calendarios, calculadoras, recordatorios, notas, bancos, hojas de cálculo y directorios. Una categoría similar a la anterior es la de Utilidades, en la cual se encuentra los protectores de pantalla, gestor de llamadas, gestor de procesos y libreta de direcciones (Mobile Marketing Association, 2011).

De igual forma se encuentran la categoría de Viaje, la cual incluye mapas/GPS, traductores, guías de ciudades, convertidor de monedas, itinerario, previsión meteorológica. Mientras que la categoría de Bienestar involucra aplicaciones de entrenamiento personal, seguimiento de dietas, primeros auxilios, consejos de embarazo y guías de salud (Mobile Marketing Association, 2011).

Finalmente, se encuentra la categoría de Compras en las que se encuentran las aplicaciones de lectores de códigos de barras y bases de datos de productos, clientes de tiendas web, cupones de descuento y lista de la compra (Mobile Marketing Association, 2011). Las aplicaciones que se estudian en esta investigación pertenecen a la categoría de Compras, específicamente a la Lista de Compras, y como toda aplicación dependen de una plataforma de descarga para su uso (Hernández, 2019).

Según Kemp (2019) las tres categorías de aplicaciones más descargadas en Google Play en todo el mundo durante el 2019 se encuentran Juegos, herramientas y Entretenimiento, en dicho orden respectivamente. Mientras que la categoría Compras ocupa el puesto número diez en el ranking realizado. En cuanto a las aplicaciones más descargadas en Perú, según un informe de Ipsos (2015, citado en Córdor, 2016), lideran el ranking las aplicaciones de comunicaciones las cuales se encuentran en tendencia al alza, sin embargo, las aplicaciones más usadas son diversas. Luego de las aplicaciones de comunicaciones, las siguen las aplicaciones de videos, series y películas (81%), música (45%) bancos (24%), cine (22%), viajes (17%), taxi (16%) y comida rápida (10%) (Ipsos, 2015 citado en Córdor, 2016).

En cuanto a las aplicaciones de *delivery* de comida, el servicio de *delivery* (reparto o entrega) es una actividad de la función logística que tiene por finalidad colocar bienes, servicios, fondos o información directo en el lugar de consumo o uso (cliente final). Además, este proviene de bares, restaurantes, cafeterías y locales de comida rápida, y se ha convertido en el negocio más dinámico de su sector. Statista (2019) proyecta que el negocio de *delivery* de comida factura USD 60.342 millones entre Estados Unidos, Europa y Asia, también menciona que cada cliente gasta en promedio al año US\$158 en el caso de China y US\$395 en Estados Unidos. En el Viejo Continente, este negocio se ha convertido en la fuente de muchas oportunidades: su crecimiento potencial se proyecta en más de un 20% al año hasta el 2021 (Fernández, 2013).

Asimismo, según estimaciones de la revista Statista Digital Market Outlook, este mercado llegaría a generar importantes ingresos en varios países latinoamericanos durante el 2019. Entre ellos, se encuentra Brasil, en donde los pedidos online, ya sean hechos directamente a los restaurantes o por medio de plataformas de entrega asociadas, generarían ingresos de hasta US\$2.500 millones, mientras que, en México, se calcula que la facturación en pedidos de comida online supere los US\$1.300 millones este año (Statista, 2019).

Además, según un informe de Statista (s.f. citado en Shastri, 2019), el negocio de entrega de comida a domicilio, a nivel mundial, crecerá un 9.3% al 2023, para alcanzar los US\$134.490 millones. Esto se puede ver reflejado en la cantidad de descargas de aplicaciones de entrega de

alimentos, ya que, según la firma de datos de mercado App Annie y la firma de investigación Cowen and Co (2018, citados en Marketers, 2018), aumentó en un 380% en comparación al 2015.

1.2. Empresas de aplicaciones de *delivery* de comida en lima metropolitana

Las empresas de *delivery* de comida tienen como objetivo brindar el servicio de comprar, recoger y entregar cualquier pedido, mediante una aplicación en el celular. Es decir, por medio de dicha aplicación los usuarios pueden solicitar todo lo que necesiten, tales como realizar las compras del supermercado, restaurantes, farmacias, lavandería, *courier*, entre otros; todo ello, mediante repartidores independientes.

El mercado de *delivery* para comida se ha dinamizado debido a la incursión de nuevas aplicaciones que ofrecen el servicio. Tales como, la aparición de Uber Eats en el 2017, el lanzamiento de Glovo en el último trimestre del mencionado año y por último, la llegada de Rappi a finales del 2018. Según el estudio de Euromonitor (s.f citado en Fernanda, 2018), este mercado en 2017 ha crecido un 9% con respecto al año anterior, llegando a vender alrededor de S/ 76 millones y para el 2018 se espera una expansión del 6%. A continuación, se presenta la historia y descripción de cada una de las empresas:

1.2.1. Glovo

Esta empresa es una start-up española que se fundó en 2015 por Oscar Pierre y Sacha Michaud, y hoy tiene presencia en más de 30 ciudades del mundo (Coworkings, s.f). Según un estudio realizado por Dealroom, el valor de Glovo es más de USD 340 millones (Expansión, 2019). En el contexto peruano, Glovo entró a fines del 2017, estableció un *Joint Venture* con Cabify; es decir, compró la flota de motorizados de la empresa, antes Cabify Express. Ello convirtió a la aplicación de *delivery* en la que mejor ha posicionado su marca en el país, obteniendo el 60% de participación de mercado en Lima, cifra registrada a inicios del 2019 (Publimetro, 2019).

A inicios de ese mismo año, según una entrevista a Drago Macan (comunicación personal, 26 de diciembre, 2019), en su momento Country Manager de Glovo Perú, este informó que la adquisición estratégica de Domicilios.com, se concentró en concentrar los esfuerzos en Perú, después de salir del mercado chileno (Cóndor, 2019a). Además, mencionó que esa estrategia se debe a que Lima se ha convertido en la ciudad, a nivel mundial, que más pedidos registró en las plataformas digitales. La incidencia de transacciones supera hasta en 30% a las registradas en Madrid y Barcelona (El Comercio, 2019).

1.2.2. Uber Eats

La empresa es una plataforma digital estadounidense de entrega de comida, que inició en el año 2015 por los mismos creadores de Uber Taxi, Garrett Camp y Travis Kalanick (Arquinetpolis, s.f). A la fecha, Uber Eats ha llegado a más de mil millones de pedidos en más de 500 ciudades en 36 países y el valor de Uber Eats es de más de USD 20 millones (Diario El Financiero, 2019). Específicamente en América Latina, ya se encuentra en más de 120 ciudades y 16 países en menos de cuatro años de operaciones (La República, 2019). En Perú, el servicio empezó a funcionar el 9 de mayo de 2018 (Diario El Financiero, 2018)

1.2.3. Rappi

La empresa fue creada en Colombia en 2015 por los emprendedores colombianos Simón Borrero, Sebastián Mejía y Felipe Villamarín. Actualmente, esta empresa digital opera en 55 ciudades incluyendo Lima. Sin embargo, la compañía planea llegar a cerca de 100 ciudades para finales del 2019 (PerúRetail, 2019). Uno de los fundadores de la empresa, Simón Borrero, comentó que Rappi nació como una aplicación que ofrecía a domicilio productos de una tienda de barrio. Además, mencionó que lo valioso de Rappi fue idea de los usuarios, ya que dejaron un espacio abierto para que las personas pudiesen escribir sugerencias sobre el servicio, y luego empezaron a responder a esas necesidades (Casino, 2019).

Por otro lado, Rappi inició sus operaciones en Perú a fines del 2018, con una inversión de 10 millones de dólares, y a través de un proceso de adhesión con su similar peruana Dilloo, quien le aportó el know-how del mercado y 105 mil usuarios activos. Es así que se convirtió en uno de los mercados más importantes después de Brasil, México y Colombia (PerúRetail, 2019). *Para el año 2019, la empresa había crecido exponencialmente en sus ventas y contaba con una proyección de USD 5 millones para expandir sus operaciones.* Además, se conoce que Rappi atiende semanalmente en Lima alrededor de 20 mil órdenes (PerúRetail, 2019).

Respecto a las características de estas empresas, existen varias similitudes y diferencias en cuanto a su servicio, funcionalidad de la plataforma digital que emplean, entre otros. Una similitud encontrada es el tiempo de entrega de los productos, que duran 30 minutos en promedio y son entregados mediante *couriers* independientes llamados “Glovers” o “Rappitenderos” (Perú21, 2018a).

Por otro lado, el horario de atención de estas aplicaciones son las 24 horas al día; sin embargo, los pedidos dependen de los restaurantes disponibles en el momento. Además, el pago se realiza mediante efectivo y/o tarjeta; sin embargo, este sistema de pago en efectivo se fue implementando en diferentes momentos entre las 3 aplicaciones (Dinero, 2016), sin embargo la modificación del servicio inició durante los primeros días del año 2016, con Uber Taxi, quienes

instauraron el pago en efectivo de sus servicios de taxi, ello a causa de resolver una necesidad muy solicitada por sus usuarios (UberBlog, 2016).

Finalmente, una de las funcionalidades de las aplicaciones que utilizan esas empresas para vender, es la opción de calificar tanto el servicio de envío como la comida. Además, el precio depende de la distancia y el tiempo recorrido para la entrega (Arquinetpolis, s.f). Según Joana Garay, Gerenta de Marketing de Uber Eats, menciona que el principal beneficio de estas aplicaciones es la posibilidad de hacer seguimiento en tiempo real del pedido, reduciendo la ansiedad del cliente por saber a qué hora llega la comida, o si ya se recogió o no el pedido (Inga, 2018).

Sin embargo, también existen diferencias entre estas empresas, como las verticales de negocio, y el alcance geográfico local y distrital. Las cuales se muestra en la Tabla 1 a continuación.

Tabla 1: Cuadro comparativo de las aplicaciones de delivery de comida en Lima

Descripción	Glovo	Uber Eats	Rappi
Verticales de Negocio	Restaurants Supermercados Tiendas Alcohol y Bebidas Farmacia Courier "Lo que Sea"	Restaurants (en su mayoría comida Saludable)	Restaurants Tiendas Supermercado Courier Express Farmacia Cash Licores Servicio de scooter Grin "Lo que Sea"
Alcance Geográfico Local	Lima Trujillo Arequipa Piura Chiclayo Cuzco	Lima Arequipa Cuzco Ica	Lima Arequipa Trujillo Piura
Alcance Geográfico Distrital	Lima Sur (13 distritos) Lima Este (2 distritos)	Lima Centro (3 distritos) Lima Sur (10 distritos) Lima Este (2 distritos)	Lima Centro (6 distritos) Lima Sur (10 distritos) Lima Este (1 distrito)

Adaptado de Glovo (s.f); Rappi (s.f) y Uber Eats (s.f)

Como se evidencia en la Tabla 1, la empresa que ofrece una mayor cantidad de servicios es Rappi, seguido de Glovo. Por otro lado, respecto al alcance Local no está muy diferenciado, ya que todas las empresas por lo menos están en las ciudades principales de Perú. Por último, la empresa que tiene mayor alcance en cuanto a distritos en Lima Metropolitana es Rappi.

2. Mercado de empresas de aplicaciones de *delivery* de comida

El mercado Limeño se ha convertido en uno de los mercados más reconocidos en Latinoamérica en cuanto a las organizaciones de aplicaciones de *delivery*, debido a la alta competitividad del sector. Por un lado, se presentará el análisis PESTEL para conocer el macroentorno; y por otro lado, el análisis de las 5 Fuerzas de Porter para conocer el microentorno en el que se desarrollan estas organizaciones.

2.1. Análisis PESTEL

Es importante conocer el macroentorno en el cual desarrollan las operaciones de una organización debido a que le permite visualizar sus oportunidades y amenazas desde diferentes ángulos, y en consecuencia tomar mejores decisiones estratégicas. Dentro de este análisis se encuentra los acontecimientos políticos, sociales, económicos, tecnológicos y ecológicos y legales. Los cuales se describen a continuación.

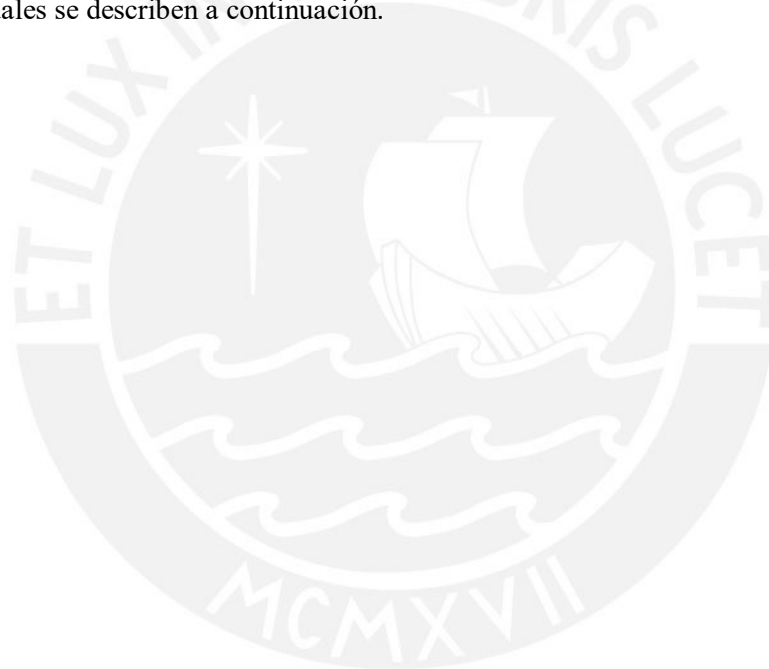


Tabla 2: Análisis PESTEL de las empresas de *delivery* de comida en Lima

FACTOR POLÍTICO	Nuevo presidente Martín Vizcarra el 23 de marzo de 2018 (Diario El Financiero, 2019).		Disolución del Congreso de la República del Perú el 30 de septiembre de 2019 mediante Decreto Supremo N° 165-2019-PCM (Decreto Supremo N° 165-2019-PCM)		Tratado de Libre Comercio	
FACTOR ECONÓMICO	El E-comers está en rápido crecimiento en el último año (Patiño, 2018)	Durante el período enero-agosto de 2019, el PIB creció un 2,1% según el Informe de Economía del Perú (Durand, 2019)	La guerra comercial entre China y los Estados Unidos (BBC News Mundo, 2019).	El negocio de aplicaciones genera nuevos puestos de trabajo (Kiser, 2019 ciado en PQS, 2019a).	Las tasas de empleo informal de Perú son de 73% (Durand, 2019).	Según el INEI (2018), el desempleo afectó al 8.2% de la población de Lima Metropolitana entre enero y marzo del 2019.
FACTOR SOCIAL	Tendencia de la generación Millennial o La Generación "Y" que son cerca de 10.2 Millones en Perú (Sánchez, 2017)	Mayor consumo de programas de beneficios por parte de los clientes (Gestión, 2017).	Mayor consumo en E-commerce por parte del consumidor peruano a través de páginas de intermediarios (40%) y tiendas de aplicaciones (22%) (Gestión, 2017).	El rol de los smartphones en la compra refiere que el 33% de quienes lo poseen ya compra o paga a través de estos dispositivos, lo cual representa un incremento frente al 2016 (24%) (Cóndor, 2016).	En 2017, la población total del Perú efectivamente censados asciende a 29'381,884, siendo el 50,8% mujeres y el 49,2% hombres. Según la estructura por edad de la población, el 61,7% tiene de 15 a 59 años. El departamento con mayor población es Lima al totalizar 9'485,405 habitantes (INEI, 2018).	La tendencia de la comida saludable como dietas sanas y con sabor como ensaladas, jugos y "súper alimentos" o <i>superfoods</i> como matcha, acai y chia (UberBlog, 2019).

Tabla 2: Análisis PESTEL de las empresas de *delivery* de comida en Lima (continuación)

<p>FACTOR TECNOLÓGICO</p>	<p>Perú se mantiene en el puesto 90 en el ranking de la XIV edición del Informe Global de Tecnología de la Información 2015, reporte que evalúa el impacto de las TICs en el proceso de desarrollo y competitividad de 143 economías del mundo, informó la Sociedad Nacional de Industrias (SNI) a través del Centro de Desarrollo Industrial (CDI) (Gestión, 2015)</p>		<p>Según el Observatorio del Ecosistema y la Economía Digital de la CAF, en 2017 el Perú tenían en promedio un índice de desarrollo del ecosistema digital de 38.03, por debajo del promedio de América Latina (45.47) (Decreto Supremo N° 165-2019-PCM)</p>	<p>De acuerdo a Deloitte, existen tres principales tendencias tecnológicas: IA (Inteligencia Artificial), interfaces inteligentes, y mercadeo experiencial (2019b) (Deloitte, 2019b).</p>
<p>FACTOR ECOLÓGICOS</p>	<p>Cada vez más hay empresas que desarrollan <i>packagings</i> que evitan el plástico. Como por ejemplo el bambú y el coco que son materiales biodegradables que se están utilizando para hacer <i>packagings</i> saludables para comida. (Novoa, 2011).</p>		<p>Tendencias de Reciclaje</p>	<p>Políticas de Responsabilidad Social</p>
<p>FACTOR LEGAL</p>	<p>Reglamento Sanitario de Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines R.M. N 363, emitido por el Ministerio de Salud (Reglamento Sanitario de Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines R.M. N° 363-2005).</p>	<p>La ley general de salud (Ley 26842) que establece las normas al momento del fin de la vida aplicables al sector salud.</p>	<p>Normas para el establecimiento y funcionamiento de servicios de alimentación colectivos (Resolución Suprema N°0019-81-SA/DVM)</p>	<p>Normativa sobre las obligaciones tributarias (Texto único ordenado de la Ley del impuesto a la renta - Decreto Supremo N.° 179-2004-EF)</p>

Como muestra la Tabla 2, respecto al entorno Político y Económico, en la actualidad, la corrupción y mala percepción de las instituciones del Estado, generan incertidumbre política e inestabilidad para la inversión privada. A pesar de los porcentajes de desempleo y pobreza que se enfrentan, la llegada del modelo de negocio de aplicaciones de *delivery* de comida a Lima generó alternativas de nuevos puestos de trabajo.

El entorno Social estaría relacionado a los grupos de consumidores de ciertos niveles socioeconómicos o demográficos a los cuales están dirigidas estas empresas de aplicaciones por *delivery*. Por otro lado, la tendencia de la comida saludable y nutritiva empieza a desarrollarse en Perú.

Por otro lado, en el ámbito Legal no existe normativa o leyes que afecten directamente al modelo de negocio de las aplicaciones de *delivery*. Sin embargo, en España, el Bufete de abogados Ad&Law (2015) propuso una lista de requisitos legales que debería cumplir una aplicación móvil para funcionar. El artículo “Requisitos legales que debe cumplir una aplicación” incluye como premisas principales los permisos, la licencia y las condiciones de uso; los derechos propios y de terceros; la regulación para menores de edad; las funcionalidades lícitas; y la privacidad y geolocalización de sus usuarios. Es preciso mencionar que la falta de una regulación para estas organizaciones ha ocasionado problemas con sus principales *stakeholders* (Vidal, 2019).

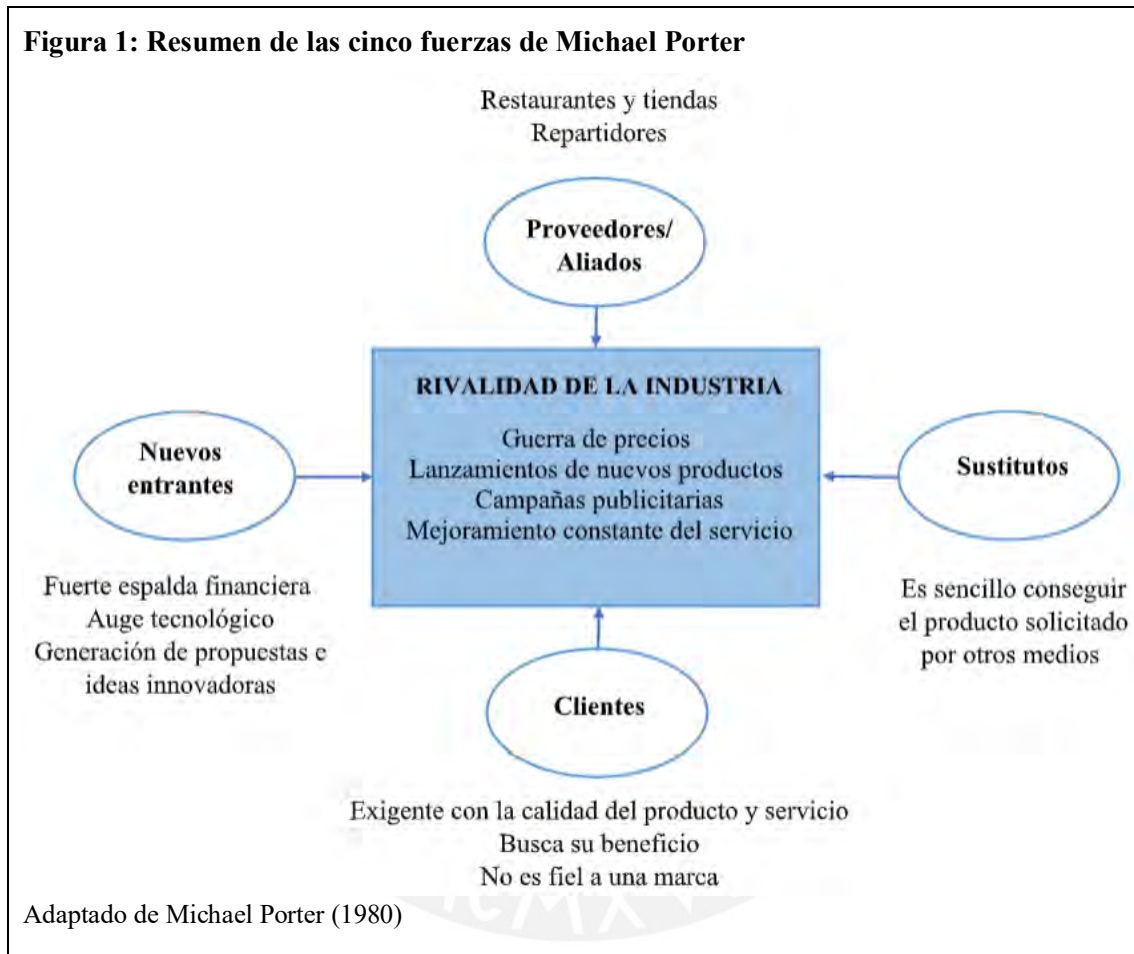
El entorno Tecnológico está relacionado con el incremento del ingreso de dispositivos móviles al país. Según Muñoz-Nájar (2019), el 89% cuenta con un celular, y de este, el 50% tiene un smartphone. Estos son una herramienta principal para el comercio digital y sobre todo para las empresas de aplicaciones como Glovo, Uber Eats, Rappi, entre otros. Además, cada vez más personas están conectadas con el mundo por lo que el avance tecnológico seguirá en crecimiento. Por otro lado, el país presenta una brecha respecto a los países de la región en términos de inversión en innovación y tecnología, recursos financieros para la masificación y reconstrucción de ecosistemas digitales, lo cual reduce las posibilidades de beneficiarse de los avances tecnológicos mundiales (El Peruano, 2019). Además, las macro tendencias tecnológicas en el 2019, según Deloitte (2019b) son tres: IA (Inteligencia Artificial), interfaces inteligentes, y mercadeo experiencial.

En el entorno Ecológico o Ambiental resaltan temas sobre el cuidado del medio ambiente. Las personas toman una decisión teniendo en cuenta qué tan socialmente responsable es la empresa. Se intenta reducir el impacto que dejan las personas por el consumo de plásticos, entre otros. Dentro de este contexto, se observa que las empresas apuestan por consumos responsables, y los consumidores por consumir de forma más saludable.

2.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

En este punto, se analizará el modelo de negocio a través de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980). Este análisis es muy importante, ya que permite realizar una evaluación a la industria en el que se desarrolla el negocio, permite concluir cómo estos cambios impactarán positiva y/o negativamente sobre la industria analizada; y posteriormente, permitirá, a la empresa, realizar un diseño de acciones a seguir.

Figura 1: Resumen de las cinco fuerzas de Michael Porter



En relación al Poder de Negociación de los Proveedores, es importante aclarar que, dentro de la industria de *delivery* de comida mediante aplicaciones móviles, los proveedores son considerados como “aliados”, ya que son una pieza importante dentro del proceso de compra. Además, cabe precisar que estos aliados serán de dos tipos: los repartidores quienes se encargan de entregar el pedido al cliente, y los restaurantes y tiendas quienes proveen los alimentos.

El poder de negociación de los restaurantes depende del tamaño del mismo y son seleccionados de estratégicamente. Mientras que los restaurantes grandes, como las cadenas de comida rápida, tienen un poder de negociación ALTO, ya que cuentan con una gran cantidad de

clientes que representan una oportunidad para las empresas de *delivery* de comida. Es importante mencionar que un grupo pequeño de estos restaurantes grandes poseen alianzas exclusivas; es decir, son restaurantes que solo trabajan en conjunto con una sola empresa de *delivery* de comida. Por otro lado, algunos restaurantes pequeños no tienen la opción negociar y solo se deben adecuar a los precios actuales, ya que es una oportunidad para que aumente la cantidad de pedidos. Por lo tanto, las empresas pequeñas poseen un poder de negociación BAJO. Respecto a los repartidores, su poder de negociación es BAJO, ya que existe un gran número de ellos y el costo de cambiar un repartidor por otro es mínimo.

Por otro lado, el Poder de Negociación de los Consumidores de las aplicaciones de *delivery* de comida se caracteriza por exigir mejor calidad en el producto que reciben como en el servicio, generando una gran competitividad entre las empresas que participan en la industria. El cliente puede ser muy sensible a los precios y a la experiencia que le brindan; por ello, si no está acorde a sus expectativas, puede optar por elegir a la competencia. Por tal motivo, los clientes poseen un poder de negociación ALTO.

Asimismo, respecto a la Amenaza de Sustitutos, las empresas deben lograr una alta lealtad del cliente y buena experiencia para que no sustituyan sus servicios por otras propuestas (Porter, 1980). Los clientes están habituados a solicitar los productos por los servicios convencionales, tales como ir personalmente a la bodega. Además, si la aplicación no resulta conveniente para el momento, es sencillo conseguir el producto solicitado por esos medios. Por ello, la amenaza de sustitutos por producto es ALTA. Por otro lado, la amenaza de sustitutos por servicio, en función al modelo de negocio de aplicaciones de *delivery*, es BAJA; ya que existen altas barreras de ingreso, ya que el modelo de negocio de intermediación de servicios es nuevo e innovador; sin embargo, una alternativa sería los negocios a través de WhatsApp Business o Marketplace de Facebook.

En relación a la Amenaza de Nuevos Entrantes, la industria presenta barreras de entrada que exige contar con una fuerte espalda financiera y una infraestructura tecnológica que sea sostenible en el tiempo. Sin embargo, existe la posibilidad de que gracias a la tecnología y a la generación de ideas innovadoras, aparezcan nuevas organizaciones en un futuro e incrementen la competitividad dentro de la industria. Por lo que el ingreso de nuevas empresas estará siempre presente siendo una amenaza de nivel MEDIO.

Por último, en cuanto a la Rivalidad de los Competidores, en el mercado peruano; como ya se mencionó anteriormente, existen tres empresas que ofrecen el servicio de *delivery* de comida: Rappi, Glovo y Uber Eats. En este contexto, la rivalidad es ALTA y se ve reflejada en la

guerra de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y un constante mejoramiento del servicio para atraer más clientes.

2.3. Comportamiento del consumidor digital de aplicaciones de delivery de comida

La venta online, también denominada E-Commerce², se ha convertido en una opción atractiva para las empresas y compradores. Dentro de las categorías más destacadas, en función a la cantidad anual total gastada (expresada en billones), se encuentran: Viajes (USD 750.7), Moda y Belleza (USD 524.9), Electrónica y Medios Físicos (USD 392.6), Juegos (USD 382.6), Muebles (USD 272.5), y Comida (USD 209.5) (Kemp, 2019).

Por otro lado, Kotler, Kartajaya y Setiawan (2016) menciona que, dada la conectividad desarrollada en un entorno digital, la mayoría de las decisiones personales de compra serán esencialmente decisiones sociales, los clientes se comunican entre sí y conversan sobre marcas y compañías. Además, los clientes ya no son sujetos pasivos, sino que se están convirtiendo en medios activos de comunicación. Acorde a ello, los nuevos clientes, quienes serán la mayoría en el futuro, están emergiendo a nivel mundial: jóvenes, urbanos, de clase media con una fuerte movilidad y conectividad (Kotler, 2016). El papel de los jóvenes, en influir en el resto del mercado, es inmenso ya que son los primeros en adoptar nuevas cosas y marcan tendencias. Esto se debe a que responden rápidamente a los cambios que suceden en el mundo, como la globalización y los avances tecnológicos, les preocupa lo que está sucediendo a su alrededor, siendo ellos uno de los principales impulsores del cambio en el mundo (Kotler, 2016).

En cuanto al consumidor peruano, respecto al comportamiento de compra de los peruanos, con la globalización y el avance tecnológico, el peruano experimenta un constante cambio en su manera de pensar, de ver la vida y de relacionarse. Ello también se manifiesta en su comportamiento, actitudes de compra y consumo (PerúRetail, 2018a). Según un estudio de IPSOS, el nuevo comprador digital peruano es un cazador de ofertas, compara precios y busca calidad. De este estudio se obtiene que el 88% de dichos compradores considera en gran medida las ofertas y las aprovecha, el 84% compara productos y precios, el 77% le gusta probar nuevos productos y el 62% afirma que compra productos de buena calidad, aunque sea a un mayor precio (PerúRetail, 2018a). Según indica el Director Ejecutivo de Tendencias de Ipsos Perú, el smartphone se ha convertido en un medio facilitador para la compra y el 18% de la población son compradores en línea (PerúRetail, 2018a).

² E-Commerce se define como la distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de productos o servicios de un consumidor digital (E-Consumers) a través de internet (Visa, 2014).

En relación a los compradores en línea, la mitad de la población busca información a través del Smartphone, antes, durante y después de realizar una compra. En tanto, el 39% buscan las opiniones de otros usuarios y 16% toman fotos al producto y los publican en las redes sociales (PerúRetail, 2018a). Adicional a ello, un estudio de la consultora Comscore reveló que los jóvenes peruanos son quienes están más involucrados en las tendencias digitales, a nivel Latinoamérica. (PerúRetail, 2019)

En relación al mercado de *delivery* de comida, una investigación realizada por McKinsey, describe que en dicho mercado ocurre una aguda migración de canales. Dichos canales de entrega de alimentos online están ocupando y reemplazando parte del canal offline, de tal forma se estima que para el 2020, más del 50% del mercado de entrega de alimentos sea realizada por el canal online (McKinsey, 2016). Es decir, los clientes se sienten atraídos por las nuevas plataformas de entrega de alimentos en línea, ya que, a través de estos pueden satisfacer sus necesidades o requerimientos. Tal como se muestra en una encuesta, realizada a personas de entre 20 y 30 años, sobre tendencias gastronómicas, presentada por el Instituto de Investigación de la Industria de Servicios de Alimentos de Corea, el 84.2% de los encuestados aseguraba que sus hábitos alimenticios habían cambiado debido a la proliferación de dispositivos móviles (Wong, 2016).

En 2016, McKinsey realizó un estudio a consumidores de entregas de comida del mundo mediante aplicaciones. En dicho estudio descubrió rasgos importantes en los consumidores de estos mercados: Por un lado, las plataformas personalizan la experiencia de ordenar alimentos, ya que almacenan datos relevantes del cliente y una vez que los clientes se registran, el 80% nunca o rara vez se van a otra plataforma. A su vez, el cliente describe la velocidad de entrega como el factor más importante para su satisfacción (60% de los consumidores en todos los mercados lo citan como un factor clave) y el tiempo de espera óptimo no supera los 60 minutos. Además, los clientes suelen pedir más durante los fines de semana, siendo los días de mayor volumen los viernes, sábados y domingos. Por último, el 82% de los pedidos se realizaron desde el hogar, mientras que sólo el 16% se realizó desde el lugar de trabajo (McKinsey, 2016). Alineado a ello, un estudio realizado a los usuarios españoles de una aplicación de pedido de comida llamado “Just Eat”, durante el último mes del 2018, asegura que el 48% de ellos solían pedir comida online en pareja, mientras que el 26% lo realizaban en familia (Statista, 2019).

En el contexto peruano, en una entrevista a Fernando Cruz, Country Manager de Hellofood Perú³, asegura que el consumidor peruano solicita el servicio de *delivery* porque le gusta la comida, y asegura que el mercado de *delivery* de comida tiene mucho potencial. A su vez, menciona que el proceso de habituar al consumidor es constante; sin embargo, la transición

³ Hellofood es una de las plataformas para pedir comida online.

de pedidos por teléfono a una aplicación en un celular es muy sencilla, ya que los trasladan a un ecosistema en el que ya están acostumbrados (PerúRetail, 2014). Además, las ventas de comida por delivery mueven alrededor de S/ 400 millones anuales (USD 118 millones) debido a la llegada de aplicaciones enfocadas a facilitar el día a día de las personas, afirmó el gerente general de Pickadeli, Víctor Hugo De La Cruz (América Economía, 2019).

Según De La Cruz, el crecimiento del servicio *delivery* es básicamente en los distritos de Lima Moderna, pero ya se está trasladando hacia zonas periférica (América Economía, 2019). Alineado a ello, Dirk Gfell, quien fue Country Manager de la compañía Domicilios.com (hoy absorbida por Glovo), el comercio de comida online tuvo un mayor crecimiento en Lima Norte y Este. En los cuales se registraron un aumento de 58% y 100% en el número de usuarios de los sectores mencionados durante el último semestre del 2018. Asimismo, señaló que este incremento en el número de usuarios es un reflejo de la estandarización de los *smartphones*, y de la tendencia a migrar a lo digital (Perú21, 2018b).

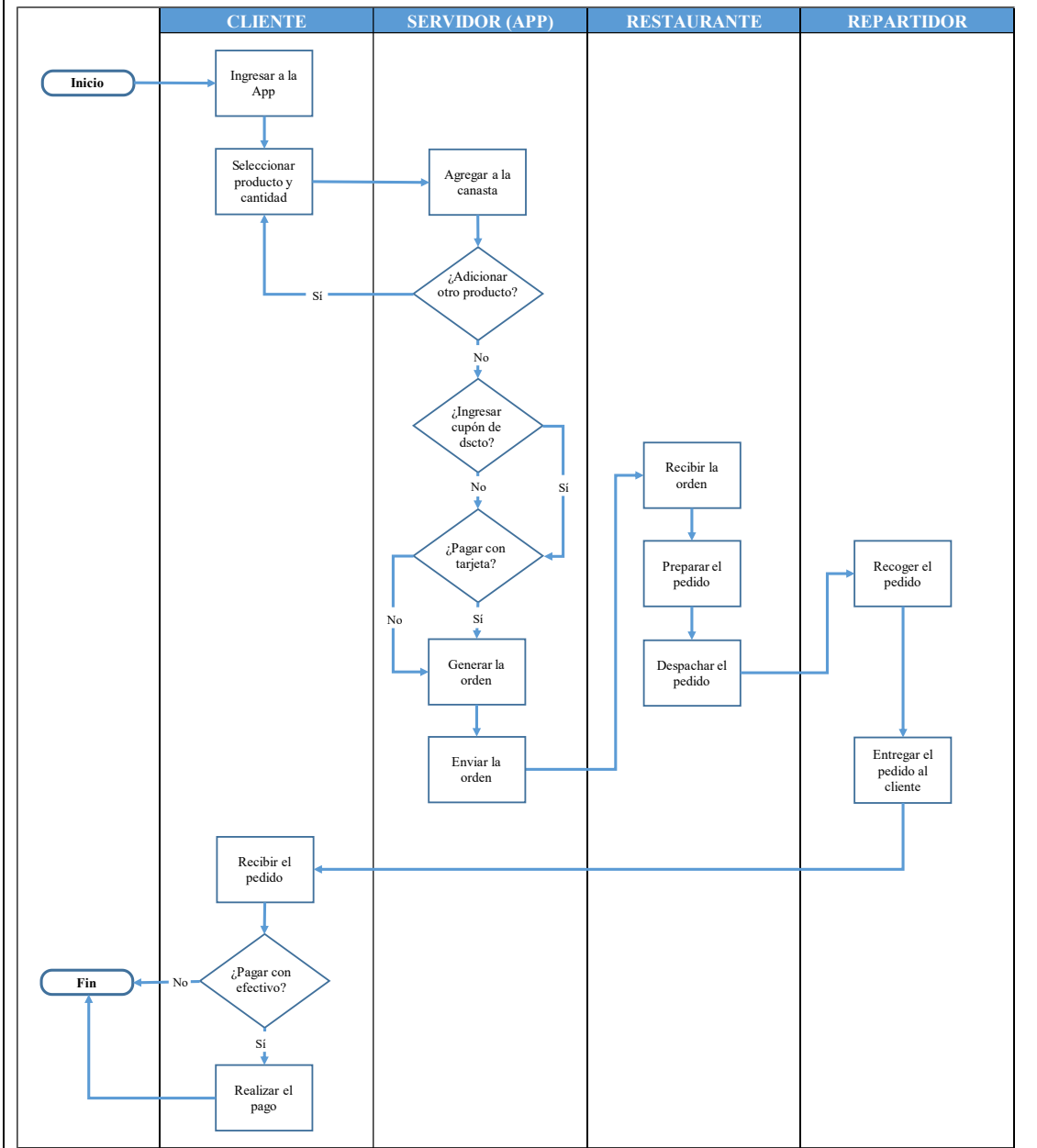
En cuanto a las categorías de comida más solicitadas por los limeños, la pizza lidera con 38%, le sigue el pollo a la brasa con 29% y sushi con 9% (América Economía, 2019). Asimismo, según una encuesta realizada por la consultora Kantar, las amas de casa peruanas buscan formas de ahorrar tiempo y mayor comodidad, es por ello que el uso de aplicaciones de delivery, para las compras del hogar, ha alcanzado el 19%, precisó el Country Manager de la división Worldpanel de la referida consultora, Francisco Luna. (PQS, 2019b).

2.3.1. Proceso de compra en aplicaciones de delivery de comida

Dentro del comportamiento del consumidor, se encuentra el proceso de compra en aplicaciones de *delivery* de comida. Este describe los pasos que emplean los consumidores para iniciar su proceso de compra, así como elegir, seleccionar y obtener el producto de su preferencia.

A continuación, se muestra un flujograma del proceso de compra estándar que se realiza a través de estas aplicaciones lo consumidores de Lima Metropolitana:

Figura 2: Flujograma del proceso de compra en aplicaciones de *delivery* de comida



Como muestra la Figura 2, el proceso inicia partiendo de una necesidad o deseo de solicitar comida mediante la aplicación. Entonces, el proceso inicia con el cliente ingresando a la aplicación. En seguida, se muestran los tipos de servicios ofrecidos, y dentro del servicio “Restaurante” se observan las categorías de los productos, y una serie de restaurantes sugeridos de acuerdo al producto seleccionado y a la ubicación actual del cliente; con lo cual el cliente va agregando a la “canasta de compras” e indicando la cantidad requerida. Una vez finalizada la selección de todos los productos, se agrega el cupón de descuento, en caso el cliente cuente con uno. Luego se especifica la modalidad de pago, si es con tarjeta o efectivo; ello genera una

transacción inmediata en caso se pague con tarjeta y en caso del pago en efectivo, la transacción se da al final del proceso; y con ello, se genera la orden y se envía al restaurante.

La orden del pedido ingresa al restaurante mediante el sistema de la aplicación, se procede a la preparación del mismo y a su respectivo despacho, dichos procesos son notificados a la aplicación acorde al avance. En este punto, un repartidor ha sido asignado y ya se encuentra en el restaurante a la espera del pedido.

Al recibir el pedido, el repartidor también notifica sobre el estado del pedido, esto con la finalidad de mantener informado al cliente durante el proceso. Finalmente, se realiza la entrega del pedido al cliente en el lugar de encuentro establecido, y si el pago del pedido es en efectivo, el repartidor realiza el cobro. En caso contrario, el proceso termina en este punto. Cabe aclarar que este proceso no siempre sigue ese orden y no necesariamente se repite en todas las aplicaciones.

En resumen, el presente capítulo expone que los negocios online y específicamente el de delivery de comida han madurado en la mayoría de países en el mundo. Sin embargo, en el Perú, las empresas de delivery de comida presentes en el mercado peruano (Glovo, Rappi y Uber Eats) son relativamente jóvenes y se encuentran en expansión.

Por otro lado, luego de realizar un análisis PESTEL, se identificó que dichas empresas se encuentran afectadas por las nuevas tendencias de comida saludables, así como también a la preocupación global de cuidados con el medio ambiente. Sin embargo, aún los temas legales del país y la infraestructura tecnológica no están totalmente desarrollados. Respecto a las cinco fuerzas de Porter, se realizó una evaluación a la industria, la cual evidencia una alta competitividad entre las tres empresas de *delivery* de comida; además de un alto poder de negociación de sus clientes y principales cadenas de restaurantes.

Por último, el consumidor peruano está modificando sus hábitos de consumo principalmente debido a las nuevas tecnologías. Ello conlleva a que dichos consumidores, con la intención de simplificar sus actividades, prefieren interactuar con empresas que cuenten con canales de ventas digitales. Lo cual permite a las empresas mantenerse a la vanguardia y evitar perder su participación en el mercado.

CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se desarrollarán los conceptos teóricos involucrados en la investigación. En primer lugar, son definidos los conceptos sobre plataformas digitales, sus diversas tipologías, las definiciones sobre aplicaciones de *delivery* de comida y sus principales características. En segundo lugar, se describen los conceptos sobre el alineamiento estratégico en el comercio online, sus factores contextuales y; de la misma forma, los modelos que explican cómo la organización se alinea a su entorno de cara a la innovación.

Y por último, para la presente investigación, se considerará uno de los modelos del alineamiento estratégico: determinantes del rendimiento del negocio electrónico en el contexto de la alineación estratégica basada en el marco TOE de Rashidirad et al. (2014).

1. Economías de plataforma digital

Las economías de plataforma digital son modelos de negocio de intermediación entre diversos actores a través de plataformas digitales que no brindan el servicio subyacente, sino que se limitan a garantizar las condiciones o el escenario adecuado para que interactúen oferta y demanda, ya sean actividades económicas o sociales, como se comenta en Ferrer (2018). Asimismo, según la Cámara Argentina de Comercio y Servicios (2018), las principales ventajas ofrecidas a los usuarios son la reducción de asimetría de la información, la reducción de los costos de coordinación y transacción. Además, este modelo puede resultar rentable para muchos negocios, ya que mediante el uso de estas plataformas pueden reducir costos y mediante su tecnología pueden realizar operaciones de forma remota.

Dicho fenómeno es conocido como “On Demand-Economy”, el cual está desafiando los mercados tradicionales rápidamente (Sharing España, 2017). Las Economías de Plataforma Bajo Demanda o “On Demand-Economy Platforms” se constituyen por modelos de consumo y provisión de servicios que se basan en la intermediación entre la oferta y la demanda, habitualmente de empresas a consumidores (B2C) (Ferrer, 2018).

Como comentan los investigadores (Madariaga, Buenadicha, Molina & Ernst, 2019) un punto importante que se debe tener en cuenta, en todas estas plataformas, es el esquema triangular de relaciones que se genera entre: la plataforma tecnológica, el usuario-proveedor y el usuario-consumidor. De esta forma, las plataformas conforman verdaderos *two-sided marketplaces* o mercados bilaterales, los cuales son mercados en los que dos grupos de agentes interactúan a través de un intermediario, y cuyo beneficio derivado, de participar en dicha interacción, se establece acorde del tamaño que posea el otro grupo que la integra (Armstrong, 2004). Una plataforma digital se caracteriza por tener lo siguiente: establecer una conexión entre trabajadores

o vendedores directos con los clientes; en cuanto a los trabajadores, ellos tienen la flexibilidad de realizar el servicio en el momento que desean, el pago recibido es único por servicio, y funcionan como facilitadores del pago por el bien o servicio (Farrell & Greig, 2016).

Según Torrent-Sellens (2019), el mayor riesgo de las economías de plataformas es de convertirse rápidamente en monopolios; sin embargo, por la reacción natural del mercado, se crean nuevas ofertas más innovadoras con el fin de lograr la competencia perfecta. Además, existe otra manera de reducir el fenómeno negativo de estos modelos en la economía. Estas se pueden dar a través de regulaciones del Estado; es decir, el desarrollo o implementación de requisitos necesarios para operar como su licencia o la existencia de un seguro.

1.1. Aplicaciones móviles de *delivery* de comida

Las aplicaciones móviles son softwares y están diseñadas para ser utilizadas en dispositivos móviles. Además, estas también se adecuan a los diferentes tipos de dispositivos tecnológicos que existen actualmente (Allen, 2003) como teléfonos inteligentes y plataformas móviles similares (Alalwan, 2019). Como se comentó en el capítulo anterior, según Cuello y Vittone (2013) existen tres tipos de aplicaciones de *delivery* de comida, las cuales según su proceso de programación, propiedades y limitaciones se tipifican como: nativas, web e híbridas. Las aplicaciones que poseen las empresas del presente estudio son híbridas. Estas aplicaciones son la combinación de los dos tipos de aplicaciones, las nativas y las híbridas; es decir, son desarrolladas de manera similar a la aplicación web, su resultado final es parecido a la aplicación nativa, y están presentes en celulares y páginas web.

Las aplicaciones de *delivery* de comida funcionan como un canal de venta extra para los restaurantes, ya que tienen la posibilidad de ofrecer sus productos por estas aplicaciones. Según Okumus y Bilgihan (2014); Wang, Ou, y Chen (2019), las aplicaciones móviles de pedidos de alimentos en línea o *Mobile Food Ordering Apps* (en adelante MFOAs), son aplicaciones en la que los usuarios de *smartphones* descargan y usan como canal conveniente e innovador para la búsqueda de restaurantes, menús de comida, hacer pedidos de comida y pagos sin interactuar con el personal del restaurante presencialmente (Alalwan, 2019). Si bien este concepto está establecido para aplicaciones de *delivery* de comida, sus características son similares al de las aplicaciones por *delivery* en general, las cuales no sólo ofrecen *delivery* de comida, sino también reparto de otros productos.

2. Generación de valor en *e-commerce*

Según Brandenburger y Stuart (1996), las ganancias de las empresas surgen gracias a un proceso de generación de valor, entendido como una relación de beneficio mutuo entre un grupo idóneo de proveedores, las empresas y compradores. Bajo esta perspectiva, una empresa genera valor cuando el comprador está dispuesto a pagar por el producto o servicio de la empresa y que el precio sea mayor que el costo de los insumos utilizados. Bajo esta figura, una empresa puede apropiarse de una parte de ese valor generado; siempre y cuando, agrega valor, lo que significa que genera más valor que la competencia (Moreton, 2004).

Dentro de este marco, MacDonald y Ryall (2002) afirman que agregar valor es solo una condición necesaria para apropiarse del valor. Para garantizar una parte del valor generado, la empresa debe desestabilizar el valor generado de la unión entre proveedor, empresa y comprador presente en el mercado, ofreciendo un mejor trato a los compradores y proveedores que el que obtienen de la unión actual de la competencia (MacDonald & Ryall, 2002). La principal característica de una empresa que genera valor es poseer capacidades para convertir insumos en productos, los cuales coinciden con los insumos de los proveedores y las necesidades de los compradores para que se garantice la óptima participación de la empresa dentro del mercado (Moreton, 2004).

En esencia, el término "generación de valor" se refiere al resultado de las acciones y/o decisiones que contribuyan con el valor total generado por un negocio electrónico. Este valor generado es el equivalente a la ventaja competitiva que posee una empresa dentro del mercado (Brandenburger & Stuart, 1996).

Para lograr la ventaja competitiva, la empresa puede emplear cualquiera de las tres estrategias competitivas genéricas de Porter (1980). La primera de ellas, es la estrategia de liderazgo en costos, la cual consiste en obtener los productos o servicios a un costo menor a diferencia de la competencia. Por tal motivo, la empresa será capaz de brindar un precio más bajo a sus compradores.

En relación a la estrategia competitiva de diferenciación, esta es descrita como la oferta de un producto o servicio innovador para el mercado. De esta forma, se vuelven bienes exclusivos de la organización que la posee. Por último, la segmentación de mercado o estrategia de enfoque, plantea que los esfuerzos de la empresa están dirigidos en satisfacer un segmento de la demanda total, ya sea por producto, por tipo de cliente o por un factor geográfico. Adicionalmente, la estrategia por diferenciación y por liderazgo en costo busca la ventaja competitiva en su mercado en general; sin embargo, la tercera descrita tiene como finalidad obtener una ventaja dentro un segmento del mercado.

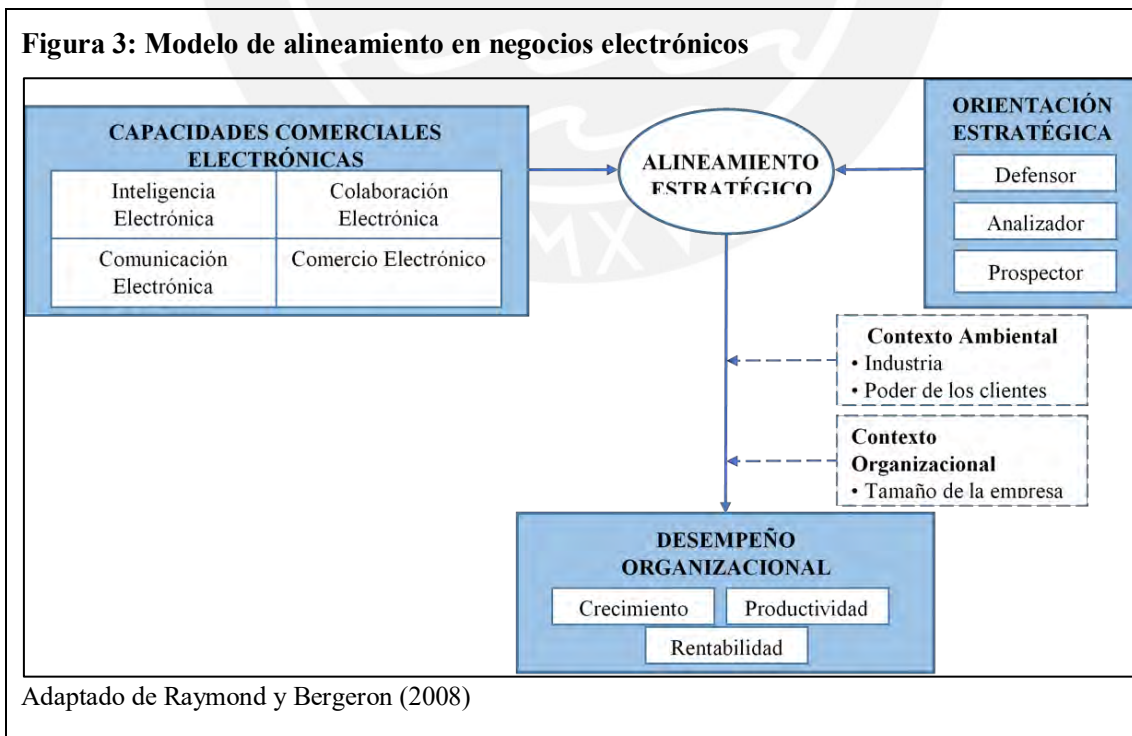
Ahora bien, para determinar cómo las empresas generan valor dentro del comercio electrónico, se realizó una revisión de la literatura correspondiente al negocio electrónico y a su generación de valor, observando teorías y modelos que intentan cerrar las brechas de conocimiento en cuestión. Para la presente investigación, se ha seleccionado dos modelos que ayudan a entender cómo las empresas, dentro del comercio electrónico, generan valor. Se procederá a explicar cada uno de ellos y se elegirá el modelo adecuado para la investigación.

2.1. Modelo de alineamiento en negocios electrónicos presentado por Raymond y Bergeron

El modelo fue propuesto por Raymond y Bergeron (2008), el cual se centra en determinar el rendimiento organizacional dentro de un enfoque de comercio electrónico. Dentro de este enfoque, los autores buscan identificar qué capacidades de comercio electrónico son las más apropiadas para cada tipo de estrategia comercial, encontrando una coalición entre Capacidades Comerciales Electrónicas, Orientación Estratégica y factores contextuales.

Dicha coalición apunta a una comprensión más profunda del alineamiento entre las Capacidades Comerciales Electrónicas y Orientación Electrónica, la cuales contribuyen en el Rendimiento Organizacional entendido como una consecuencia de la coherencia entre dos o más factores (Burns & Stalker, 1961).

El modelo propuesto es el siguiente:



Como se puede observar en la Figura 3, las Capacidades Comerciales Electrónicas están conformadas por las diferentes capacidades estratégicas y capacidades de comercio electrónico. Por un lado, está la Comunicación Electrónica, la cual se refieren a la promoción de la empresa (productos y servicios), sitios web (diseñados para comunicarse con clientes y empleados) y otros tipos de usos de Internet (Turban, Lee, King, & Chung, 2000). También está la Inteligencia Electrónica, la cual se refiere la información disponible en Internet sobre su entorno tecnológico, comercial y competitivo con el fin de mejorar sus operaciones y toma de decisiones, y buscar nuevas oportunidades de mercado de productos (Hill & Scott, 2004). Además, se encuentra el Comercio Electrónico en relación a la compra y venta de bienes y servicios a través de Internet y tecnologías basadas en la web (Rayport & Jaworski, 2001). Por último, otra forma en que se puede aplicar el comercio electrónico es la Colaboración Electrónica, la cual consiste en integrar y compartir, a través de Internet, información sobre la cadena de valor extendida que vincula a la empresa con sus socios comerciales (Cassivi, Lefebvre, Lefebvre & Léger, 2004). Dichas estrategias están relacionadas con diferentes tipos de orientaciones estratégicas (Defensor, Analizador y Prospector) (DeSarbo, Di Benedetto, Song & Sinha, 2005).

Además, las Capacidades Comerciales Electrónicas pueden variar acorde a las distintas estrategias de la empresa (Raymond & Bergeron, 2008). Según Miles y Snow (1978), la orientación estratégica puede verse afectado por la estrategia de comercio electrónico de la empresa, como la eficiencia operativa en términos de costos de producción y ventas (Empresas defensoras), la necesidad de innovar en el desarrollo de productos y mercados (Empresas prospectoras), y la necesidad de ser flexible para un equilibrio tanto de la eficiencia operativa como la innovación (Empresas analizadoras).

Respecto al alineamiento, según Amit y Zott (2001), se pueden tomar dos perspectivas de investigación para examinar cómo el alineamiento del negocio electrónico genera valor para la empresa. La primera perspectiva refleja a la empresa como un conjunto de actividades estratégicas que deben llevar a cabo para lograr una posición competitiva en el mercado en respuesta a las fuerzas ambientales (Porter, 1980). En un contexto de comercio electrónico, las capacidades pueden contribuir a reducir los costos o mejorar la diferenciación, ya que el Internet actúa como un medio por el cual las empresas pueden obtener una ventaja competitiva (Porter, 2001). La segunda perspectiva es la visión de la empresa como un conjunto de recursos y capacidades dinámicas valiosas, por lo que la estrategia de la empresa debería definirse por sus recursos y capacidades únicas (Barney, 1991 y Teece et al., 1997). En un contexto de comercio electrónico, esta perspectiva ve las capacidades del negocio electrónico en sí mismas como una fuente de ventaja competitiva (Bharadwaj, 2000).

Además, los autores afirman que ciertas formas de comercio electrónico (capacidades comerciales electrónicas) serían más apropiadas para ciertas empresas, dependiendo de su orientación estratégica (Raymond & Bergeron, 2008). Asimismo, se debe tomar en cuenta las características de la empresa y su entorno (Factores Contextuales) para determinar el rendimiento de la empresa. Los autores consideran que identificar en qué medida se han desarrollado y asimilado diversas formas de comercio electrónico es esencial para determinar si están alineadas con los objetivos estratégicos y el entorno competitivo de la empresa. Tras una examinación de la relación entre el Alineamiento Estratégico del comercio electrónico y el Rendimiento Organizacional, confirman la existencia de ciertas asociaciones (Raymond & Bergeron, 2008). En un caso, se observó una asociación positiva entre Alineamiento y Crecimiento para las empresas defensoras y analizadoras, pero no para las empresas prospectoras. Por ejemplo, la imitación es una estrategia de comercio electrónico válida solo en la medida en que la empresa sea flexible y busquen una eficiencia operativa en términos de costos de producción y ventas. De manera similar, encontraron una asociación positiva entre el Alineamiento y la Productividad solo para las empresas prospectoras. Por ejemplo, una estrategia es la implementación de un sistema de inteligencia empresarial basado en la web que aportaría a la innovación de la empresa con respecto a su productividad. Esto da a entender que el alineamiento estratégico no puede prescribirse de manera universal.

Raymond & Bergeron (2008) recomiendan seguir investigando sobre el alineamiento estratégico en negocios electrónicos, utilizando otras tipologías estratégicas que la de Miles y Snow, como las estrategias competitivas genéricas de Porter (1980), y examinando otras manifestaciones de comercio electrónico, como los modelos de negocio que resultan del desarrollo de capacidades de comercio electrónico (Raymond & Bergeron, 2008).

2.2. Modelo de valor de e-business presentado por Rashidirad et al. (2013)

El Modelo de Valor de E-Business de Rashidirad et al. (2013) plantea la comprensión de que el alineamiento estratégico, entre las estrategias competitivas y las capacidades dinámicas, contribuye significativamente a la creación de valor del negocio electrónico. Asimismo, considerando que, dicho alineamiento no es universal, ya que puede variar en diferentes contextos; por tal motivo, se requiere considerar el impacto de los factores contextuales sobre tal alineamiento (Rashidirad et al., 2014).

Casi en la totalidad de investigaciones existentes, a excepción de la realizada por Boonstra, Broekhuis, Offenbeek y Woertmann (2011), han examinado el impacto del alineamiento en las medidas financieras de desempeño (Rashidirad et al., 2013); sin embargo, el valor ha sido sugerido como un mejor predictor para analizar el impacto del alineamiento en los

resultados generales de una empresa (Soto et al., 2011). Por ello, cada vez más investigaciones ponen énfasis en la trascendencia del ajuste del alineamiento estratégico y sus resultados para el negocio electrónico (Rashidirad et al., 2013).

El valor se define como los aspectos no financieros de la medición del desempeño desde la perspectiva de los accionistas (Amit & Zott, 2001). Asimismo, se debe entender como alineamiento estratégico al resultado del ajuste entre las capacidades dinámicas y las estrategias competitivas (Rashidirad et al., 2013).

El modelo propuesto por los autores se conceptualiza a través de un marco metodológico, ello con el fin de proporcionar una investigación sistemática sobre el alineamiento estratégico y su impacto en las fuentes de valor del negocio electrónico. Para ello, los autores analizan en qué medida existe alineamiento estratégico en los negocios electrónicos y, a su vez, cómo el alineamiento estratégico genera valor para las organizaciones, considerando los factores contextuales.

Distintos académicos (e.g., Joshi, Kathuri & Porth SJ., 2003; Walter, Kellermanns, Floyd, Matherne y Veiga, 2013) proponen que el alineamiento estratégico no es universal, por lo que su desarrollo varía en diferentes contextos. Por ello, Rashidirad et al. (2014) proponen que el alineamiento de las estrategias y capacidades dinámicas pueden depender de contextos tecnológicos, organizativos y ambientales enmarcados en la empresa.

Dicho marco metodológico se enmarca en diferentes teorías y marcos organizacionales con el Modelo de Alineamiento Estratégico (Venkatraman, Henderson & Oldach, 1993), Marco TOE y el Marco de Creación de Valor de comercio electrónico (Amit & Zott, 2001).

2.2.1. Alineamiento estratégico

El marco conceptual en el que se enmarca el Alineamiento Estratégico de Venkatraman, et al. (1993) es la Teoría de los Recursos y Capacidades (en adelante RBT) (Wernerfelt, 1984) y sugiere que el desarrollo exitoso y la implementación de estrategias competitivas dependen de un despliegue adecuado de capacidades dinámicas (Rashidirad et al., 2013).

La Teoría de RBT (Wernerfelt, 1984) enfatiza la idea de que las organizaciones deben ser vistas como un conjunto de recursos y capacidades para crear valor y, por lo tanto, obtener una ventaja competitiva (Barney, 1991). Desde la perspectiva de la Teoría de la Configuración, la Teoría RBT argumenta que el valor puede provenir del alineamiento estratégico, cuando presenta una selección compleja y una configuración de capacidades que son heterogéneas entre las empresas e imperfectamente imitables (Barney, 1991). Acorde a ello, según Grant (1991), la Teoría de RBT vincula las estrategias y capacidades competitivas con la generación de valor.

A su vez, postulan que las capacidades no sólo deben considerarse como la base para desarrollar estrategias competitivas, sino que también deben renovarse y mantenerse mediante estrategias. Por ello, la importancia de esta teoría radica en que permite comprender la relación recíproca entre las capacidades dinámicas y las estrategias competitivas; por lo tanto, su alineamiento estratégico (Rashidirad et al., 2013).

a. Estrategias Competitivas

Para estudiar los conceptos de estrategias competitivas del comercio electrónico, Rashidirad et al. (2013) utilizan el marco de estrategias genéricas de Porter debido a su exhaustiva y profunda investigación y su aplicabilidad en un contexto de comercio electrónico.

El modelo de estrategia competitiva de Porter es descrita como las acciones ofensivas y defensivas que una organización puede realizar para tener un posicionamiento dentro de una industria. Asimismo, el autor propone tres estrategias particulares, las cuales son: Liderazgo en Costos, Diferenciación y Enfoque (Porter & Bueno, 2009).

Respecto a la estrategia de Liderazgo en Costos, esta desarrolla como tema central la reducción de los costos respecto a la competencia, así como la producción en masa para tener menores costos unitarios lo que se resume en un liderazgo en precios. Asimismo, la estrategia de Diferenciación se enfoca en crear una característica al producto lo que le genera una barrera protectora contra la competencia, las estrategias más importantes son "producto-servicio" y "marketing". La primera de ellas se refiere a ofrecer unos productos y/o servicios innovadores y pioneros, manteniendo una calidad, eficiencia y diseño destacable. Mientras que, la segunda implica la creación de una imagen única para un producto o marca a través de publicidad, marketing y precios de prestigio (Porter & Bueno, 2009).

Finalmente, la estrategia de Enfoque, plantea centrarse en un grupo determinado de clientes con una línea de producto y/o servicio específico y dentro de un espacio definido (Porter & Bueno, 2009). Sobre este último punto, otros autores como Kim, Nam y Stimpert (2004) consideraron que el Enfoque es una condición necesaria para que cualquier negocio electrónico tenga éxito; la cual no la convierte en una opción estratégica, sino un imperativo competitivo. Teniendo en cuenta lo anterior, Rashidirad et al. (2013) no considera al Enfoque como una opción estratégica para este Modelo.

b. Capacidades Dinámicas

Para la conceptualización de las capacidades dinámicas, Rashidirad et al. (2013) utilizan el marco desarrollado por Teece (2007) debido a que es el estudio más ampliamente citado de la literatura sobre Capacidades Dinámicas.

Teece et al. (1997) afirmó que “las capacidades dinámicas reflejan la habilidad organizativa de lograr nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva”. Las capacidades dinámicas reflejan la habilidad de la organización para alcanzar nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva determinadas por la dependencia de caminos y las posiciones de mercado. (Leonard, 1992). “Capacidades Dinámicas” formulada por (Teece et al., 1997), el término dinámico se refiere a la renovación de las competencias en ambientes de rápido cambio.

Para el desarrollo de esta investigación se reserva el término competencia al conocimiento integrado en un conjunto de recursos que se expande a múltiples negocios, lo que quiere decir que su impacto competitivo se extiende más allá de las unidades de negocio de la organización, todo esto es acorde a lo argumentado por (Birchall & Tovstiga, 2005) en sus investigaciones hechas en el campo de las capacidades estratégicas de las organizaciones.

Asimismo, según Zhu y Kraemer (2002) las Capacidades Dinámicas reflejan las iniciativas estratégicas de una organización para compartir información, facilitar transacciones, mejorar los servicios al cliente y fortalecer la integración de proveedores y usar Internet. Al convertir el uso de Internet en una Capacidad Dinámica, los negocios electrónicos pueden cumplir con solucionar los principales problemas estratégicos que enfrentan las empresas para ser innovadoras, flexibles y de rápida respuesta. Particularmente, cuando la tasa de cambios en el mercado electrónico es alta, cualquier predicción del mercado es difícil (Sher & Lee, 2004).

Por otro lado, Teece (2007) sostiene que existen tres procesos principales en cuanto a las capacidades dinámicas: Detectar, Aprovechar y Transformar. La Detección implica la capacidad de las empresas para Comprender, Crear e Interpretar oportunidades en el mercado (Schilke & Goerzen, 2010). Acorde al marco teórico de Enkel, Roseno y Mezger (2012) la Detección refiere a; por un lado, comprender el entorno, el cual implica en evaluar los mercados y a sus competidores. Por otro lado, crear hace referencia a la capacidad de generar ideas a través de la comprensión de la demanda latente, y la evolución estructural de las industrias y los mercados; por último, interpretar refiere a monitorear, valorar, crear, aprender, interpretar, exteriorizar y calibrar las oportunidades y las amenazas.

Por otro lado, la capacidad dinámica de Aprovechar refiere a explotar las oportunidades de la empresa, principalmente a través del desarrollo de nuevos productos y/o servicios (Wang & Ahmed, 2007). A su vez, Jiao, Wei y Cui (2010) afirman que son las habilidades de los directivos para aprovechar el potencial de oportunidades en la creación de nuevos productos, proceso o servicios, el reclutamiento de administradores y expertos, y la adquisición de conocimientos. Por último, La Transformación permite a las empresas gobernar actividades, recursos y tareas en las nuevas capacidades operativas (Tarafdar & Gordon, 2007). Pavlou y Sawy (2011) a su vez la

considera como la habilidad para orquestar y realizar tareas, obtener recursos, y aplicar en la creación de nuevas capacidades.

El desarrollo de las capacidades dinámicas está relacionado con la experiencia funcional e internacional de los directivos (Rodenbach & Brettel, 2012). Esta experiencia influye en las decisiones estratégicas, debido a que los directivos buscan las oportunidades en el entorno, aprovechan estas oportunidades, manejan las amenazas y la configuración de los recursos, realizan un uso eficiente y efectivo de los mismos.

Además, Liu, Wang y Caiy Wang (2011) postulan que las capacidades dinámicas deben considerarse en cualquier desarrollo de estrategia competitiva para proporcionar éxito a las empresas, particularmente en un contexto de comercio electrónico. De esta forma, los autores afirman que El Alineamiento Estratégico entre las Capacidades Dinámicas y las Estrategias Competitivas contribuyen significativamente a la Generación de Valor de los negocios electrónicos.

Cabe recalcar que, Raymond y Bergeron (2008) aseguran que las estrategias comerciales como las capacidades de comercio electrónico no afectan el rendimiento organizacional de manera individual, en contraste, el producto de ambas, sí logra el Alineamiento Estratégico. De igual forma, Rashidirad et al. (2013) evocan que ninguna estrategia competitiva por sí misma podría crear un valor superior.

En contraste, afirman que el valor se obtiene a través de la capacidad de un negocio electrónico para alinear su posición competitiva con respecto a sus posesiones internas (Rashidirad et al., 2013).

De manera específica, la perspectiva de capacidades dinámicas considera a los factores externos a la empresa, esto es, su entorno, y, en concreto, su nivel de dinamismo, como un importante aspecto a tener en cuenta a la hora de dirigir los recursos organizativos internos de cara a la obtención de ventaja competitiva sostenible. De este modo, las capacidades dinámicas enriquecen al enfoque basado en los recursos y capacidades, transformando una perspectiva esencialmente estática en un enfoque que puede proporcionar una explicación de la ventaja competitiva en entornos dinámicos (Ambrosini & Caneva, 2009).

2.2.2. Factores Contextuales TOE

En la evaluación realizada por los distintos autores sobre el efecto de los factores contextuales en la moderación de la generación de valor de negocio electrónico (e.g. Zhu, Xu & Dedrick, 2003; Wu, Mahajan & Balasubramanian S., 2003; Zhu & Kraemer, 2005) encuentran a

los factores Tecnológicos, Organizacional y Ambientales como las variables más importantes y comunes en la contribución del valor al negocio.

Desde el factor Tecnológico, los autores plantean la necesidad de evaluar en qué medida los cambios e innovaciones tecnológicas pueden afectar la capacidad de una empresa para obtener valor a partir de su configuración de estrategias y capacidades dinámicas (Rashidirad et al., 2014). Asimismo, en cuanto al factor Organizacional, se describe como el efecto de las características de las organizaciones en la moderación de generación de valor de los negocios electrónicos. Por último, el factor Ambiental refiere al análisis de la frecuencia de cambios en las preferencias de los clientes y con ello el impacto en la regulación de generación de valor de negocios electrónicos (Rashidirad et al., 2014). Dichos factores son detallados a continuación.

a. Factor Tecnológico

Este primer factor evalúa la frecuencia de cambio tecnológico en el medio ambiente (Pavlou & Sawy, 2011). Cuando este último aumenta, los negocios electrónicos son menos capaces de predecir la aplicabilidad de nuevas tecnologías (Jantarajaturapath & Ussahawanitchkit, 2009). Ello se puede evitar si las organizaciones son capaces de detectar y escanear el entorno; siempre y cuando, posean capacidades dinámicas de alto nivel (Rashidirad et al., 2014).

Asimismo, utilizar herramientas tecnológicas para afrontar dichas turbulencias contribuyen al aprovechamiento máximo de las capacidades dinámicas, ello permitiría disminuir o incluso neutralizar un posible efecto negativo del cambio tecnológico en su capacidad de generación de valor (Rashidirad et al., 2014).

Si bien afirman la complejidad de evaluar las oportunidades del entorno, sugieren que los gerentes organizacionales deben afrontar los cambios con una mayor inversión en Investigación y Desarrollo, así como de desarrollo de capacidades (Slater & Narver, 1994).

Por ello, las empresas electrónicas que buscan generar un mayor nivel de valor deben formular sus estrategias competitivas alineadas a sus Capacidades Dinámicas considerando los cambios tecnológicos que ocurren en sus contextos (Rashidirad et al., 2014).

b. Factor Organizacional

En cuanto a los determinantes Organizacionales, los autores afirman que, los cinco determinantes contextuales de la organización, es decir, Modelo de Negocio, Alcance de la empresa, Tamaño de la empresa, Edad de la empresa y Recursos Humanos de TI afectan el alineamiento estratégico (Rashidirad et al., 2014).

Respecto al Modelo de Negocio, este se caracteriza por ser de dos tipos: empresas que operan únicamente en un mercado electrónico y empresas que operan tanto en mercados electrónicos como físicos (Kim et al., 2004). Este último se divide a su vez en dos subgrupos: empresas originalmente físicas que han agregado operaciones virtuales y empresas originalmente virtuales que han agregado operaciones físicas (Saini & Johnson, 2005).

Los autores aseguran que las empresas que armonizan su presencia virtual y física pueden ofrecer un mayor valor a través de su ahorro potencial de costos, servicios diferenciados, mejor confianza de clientes, entre otros (Steinfeld, Bouwman & Adelaar, 2002). Asimismo, aseguran que estos modelos de negocios son mejores, pues permiten el fortalecimiento de las relaciones a largo plazo con los clientes, logrando que las compras sean más fáciles y menos costosas para ellos (Rashidirad et al., 2014).

En cuanto al Alcance de la empresa, este se define como la cobertura geográfica de la operación de una empresa en el mercado (Zhu & Kraemer, 2005). Si bien las operaciones en diferentes geografías pueden implicar un aumento de costos de transacción, ello produce una mejora en el uso del negocio electrónico. Por lo tanto, una cobertura de operación más amplia puede proporcionar a las empresas un mayor número de clientes, lo que puede conducir a un aumento en su capacidad para crear diferentes fuentes de valor (Rashidirad et al., 2014).

A medida que las empresas expanden su mercado, necesitan extender la homogeneidad de sus recursos y capacidades. Por ello, el tener un fuerte alineamiento estratégico para administrar estos recursos y capacidades, así como la incertidumbre existente en el mercado digital, puede permitir que las empresas se beneficien en términos de mejora del valor (Rashidirad et al., 2014).

El tamaño de la empresa, otro determinante contextual de los negocios electrónicos, generalmente se cuantifica por el número de empleados (Schilke & Goerzen, 2010) y el registro natural de los ingresos por ventas (Drnevich & Kriauciunas, 2011). Existen diferentes posturas sobre el papel que desempeña el tamaño de la empresa en la creación de valor en el contexto del comercio electrónico. Por un lado, autores como Zhu y Kraemer (2005) argumentan que, aunque el tamaño de una empresa generalmente se asocia con mayores recursos financieros, dicho tamaño limita su desarrollo en el uso del comercio electrónico, ya que limita la innovación, la agilidad y la velocidad de comunicación y coordinación de la empresa. Asimismo, Zhu, Kraemer, Xu y Dedrick (2004) sugieren que las empresas más grandes pueden ser menos flexibles, lo cual involucra mayores esfuerzos en costos y oportunidades para implementar oportunas estrategias competitivas y, con ello, crear un valor superior de negocio electrónico.

Por otro lado, Drnevich y Kriauciunas (2011), afirman que las empresas que son más pequeñas resultan ser más flexibles para desarrollar y emplear capacidades dinámicas. Ello debido a que al centralizar los procesos de gestión de TI, las empresas más pequeñas tienen mejores capacidades dinámicas para detectar y aprovechar las oportunidades en el mercado rápidamente. Es por ello que, Rashidirad et al. (2014) sostienen que las empresas más pequeñas resultan ser más adecuadas para contribuir en el alineamiento estratégico y con ello generar valor.

Por otro lado, la Edad de la Empresa refiere al número de años que se ha establecido una empresa (Lu & Ramamurthy, 2011). Hartarska y González-Vega C (2006) sugieren que las empresas más jóvenes enfrentan mayores barreras para invertir en negocios electrónicos, en cambio, las empresas más antiguas cuentan con mayor experiencia en entornos digitales y por ello más experiencia brindando valor a sus accionistas.

Además, en general, al ser más antiguas, tienen mayor familiarización con su presencia en línea, ello ocasiona que sean mejores en la búsqueda de oportunidades en el mercado para crear valor para sus partes interesadas (Rashidirad et al., 2014). Por ello, los autores aseguran que las empresas más antiguas pueden tener una mayor capacidad para desarrollar un alineamiento estratégico y que dicho ajuste ofrezca un mayor valor.

Finalmente, en cuanto al factor de Recursos Humanos de TI se refiere a las habilidades técnicas, experimentales y de innovación de los profesionales de TI de laboran en una empresa, así como a las habilidades humanas en gestión de TI, comunicación y habilidades relacionales (Tarafdar & Gordon., 2007). Varios autores (e.g., Bharadwaj, 2000; Zhuang & Lederer, 2006) refieren al personal de TI como uno de los recursos estratégicos más cruciales para cualquier negocio electrónico.

Zhu y Kraemer (2005) señalan a los recursos humanos de TI como uno de las variables tecnológicas contextuales que fortalecen el uso del negocio electrónico directamente y, por lo tanto, aumentan la capacidad de un negocio electrónico de crear valor indirectamente. De esta forma, las empresas cuyo personal de TI tenga experiencia, habilidades y conocimientos necesarios aumenta las probabilidades de lograr una contribución positiva al valor del negocio electrónico (Rashidirad et al., 2014).

La razón principal de la importancia de los Recursos Humanos de TI en las organizaciones radica en que ellos son los mejores para alinear el posicionamiento del mercado de las estrategias competitivas y los procesos de Detección, Aprovechamiento y Transformación de Capacidades Dinámicas mediante el empleo óptimo de tecnologías basadas en TI (Kim, Shin, Kim & Lee, 2011). Es por ello que, Rashidirad et al., (2014) proponen que las empresas que

carezcan de personal de TI calificado pueden poner en riesgo la contribución positiva del alineamiento estratégico con el valor superior de las empresas electrónicas.

c. Factor Ambiental

Los determinantes ambientales hacen mención a las turbulencias del mercado, los cuales refieren a la frecuencia de cambios importantes en él, particularmente en las necesidades y preferencias de los clientes (Slater & Narver, 1994).

Conforme Rivera, Arellano y Molero (2013), comentan que, desde una perspectiva de empresa, es requerido conocer los factores que afectan a su mercado para con ello, diseñar políticas comerciales exitosas. Asimismo, aseguran que, el conocer los gustos y preferencias de los consumidores contribuye a segmentar correctamente el mercado. Es por ello, que el estudio del comportamiento del consumidor proporciona el conocimiento de las decisiones de consumo a partir de la detección de las necesidades de los individuos.

Por otro lado, cuanto más cambiante sea un mercado, mayor será la capacidad de un negocio electrónico para responder rápidamente a las necesidades de los clientes y ofrecerles ofertas innovadoras y eficientes (Rashidirad et al., 2014).

Es por ello que, los autores indican que las empresas electrónicas que ajusten su alineamiento estratégico son menos vulnerables a ser afectadas negativamente por la incertidumbre del mercado y, por lo tanto, más capaces de responder a este e incluso moldearlo para mejorar su valor (Rashidirad et al., 2014).

2.2.3. Generación de Valor

Yu (2006) afirma que la generación de valor es el objetivo principal de todo negocio electrónico, la medición de su rendimiento debe centrarse justamente en el valor (Hackney, Burn & Salazar, 2004). Asimismo, Soto, Colomo-Palacios & Loukis (2011) consideran que, para estudiar el impacto de las capacidades de una empresa en sus resultados generales, se suele examinar las medidas financieras de desempeño; sin embargo, consideran que los resultados de rendimiento de todas las inversiones como en Tecnología e información, podrían verse reflejado a través del valor creado para los accionistas.

El valor es definido como la suma de todos los valores apropiados por cada parte involucrada en una transacción (clientes, organizaciones, en general sus *stakeholders*) de comercio electrónico (Brandenburger & Stuart, 1996). Las fuentes de valor del comercio electrónico se han investigado en diferentes estudios, uno de los más destacados para los autores resulta ser el de Amit y Zott (2001). Según dichos autores, las fuentes de creación de valor hacen referencia a cualquier factor que mejora el valor total creado por un negocio electrónico. Por tal

motivo, la generación de valor en el comercio electrónico no solo involucra el valor generado a partir de la configuración de la cadena de valor, la formación de redes estratégicas entre empresas o la explotación de competencias centrales específicas de la empresa (Amit & Zott. 2001).

Asimismo, Amit y Zott (2001) aseguran que el rendimiento puede medirse a través de 4 fuentes de valor interdependientes: Novedad, Bloqueo (*Lock-in*), Complementariedades y Eficiencia. Los autores sugieren que cada uno de los cuatro principales impulsores de valor, mejora el potencial de creación de valor del negocio electrónico (ver Figura 4).

Respecto a la Novedad, figura como una de las fuentes tradicionales de valor, la cual funciona a través de la incorporación innovadora de nuevos productos, servicios, nuevos métodos de producción, distribución, comercialización o aprovechamiento de nuevos mercados. Además de ello, aseguran que las empresas también innovan al realizar y alinear transacciones comerciales (Amit & Zott. 2001).

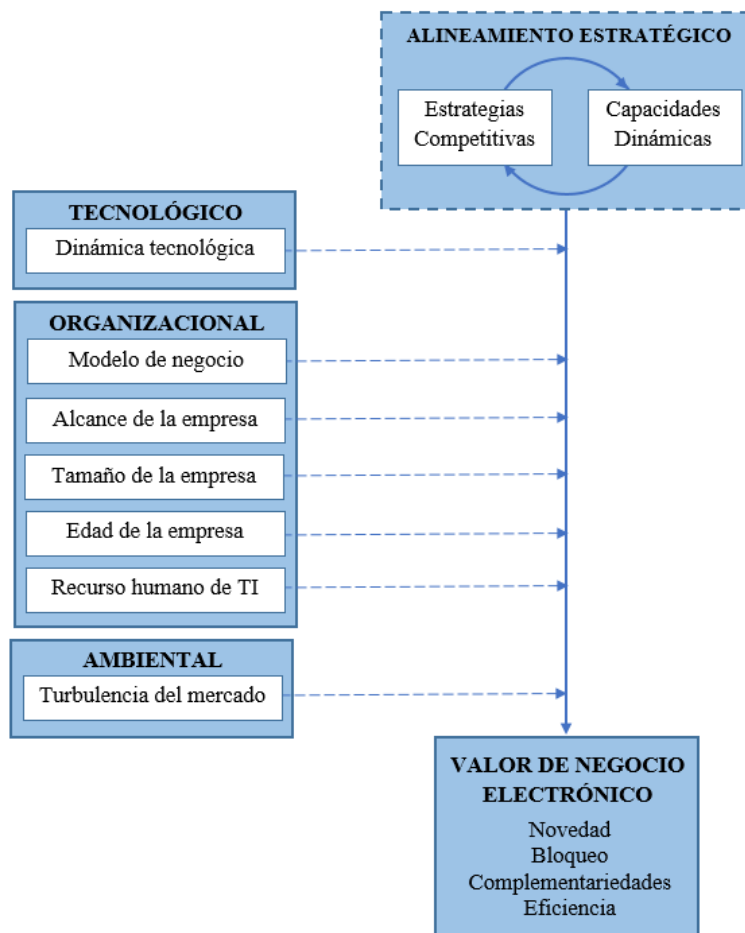
En cuanto al impulsor de valor de Bloqueo, el valor de un negocio electrónico se puede lograr mediante el Bloqueo, el cual evita la migración de clientes y socios estratégicos a la competencia, creando así valor (Amit & Zott. 2001). Este se puede mejorar por el grado en que los clientes están motivados por realizar transacciones repetidas (aumento del volumen de compra) y por el grado en que los socios estratégicos tienen incentivos para mantener y mejorar sus asociaciones, lo que puede resultar en una mayor disposición a pagar de los clientes y menores costos de oportunidad para las empresas.

Por otro lado, las Complementariedades funcionan como una fuente de valor cuando las empresas ofrecen un paquete de productos o servicios de manera conjunta, proporcionando mayor valor que el valor de cada uno de ellos por separado. Estos productos o servicios complementarios pueden ser verticales (como el servicio post-venta) u horizontales (como un producto o servicio adicional) (Amit & Zott. 2001). Por ello, se espera que las complementariedades incrementen el valor de una organización de dos maneras: al aumentar los ingresos directamente o cuando el cliente valora más el producto con su complemento, al compararlo con un producto similar de la competencia, dándose cuenta que el de la empresa es mejor (Brandenburger & Nalebuff, 1996).

Por último, Amit y Zott (2001) afirman que la Eficiencia de la transacción es uno de los principales impulsores de valor para un negocio electrónico. Dicho impulsor aumenta cuando los costos por transacción disminuyen. Además, los autores refieren que es posible lograr la Eficiencia a través de la reducción de la asimetría de información entre compradores y vendedor. Dicha información debe transmitirse de manera rápida, fácil, y debe caracterizarse por ser completa y actualizada.

Es importante mencionar, debido a las características únicas de los mercados virtuales, las posibilidades de innovación se multiplican. Las empresas pueden incorporar productos o servicios complementarios en su oferta e involucrar la novedad. Otra dimensión de la innovación refiere a la selección adecuada de las partes participantes. Es por ello, que la Novedad está también vinculada a las Complementariedades además de sus recursos y capacidades combinadas (Amit & Zott, 2001). Asimismo, existe una relación importante entre Novedad y Eficiencia, ciertas características de Eficiencia de los negocios electrónicos pueden producirse por nuevos activos que crean o explotan en un contexto virtual (Amit & Zott, 2001).

Figura 4: Modelo de valor de e-business



Adaptado de Rashidirad et al. (2014)

Finalmente, tal como lo describe el Modelo, la obtención de las estrategias competitivas así como el desarrollo de las capacidades dinámicas son capaces de vincularse entre sí y producir, fruto de su asociación, una relación entre ellas. Dicha vinculación es definida como Alineamiento Estratégico, el cual permite a la organización responder eficientemente a las eventualidades del entorno. Los autores aseguran que una organización es capaz de generar valor cuando sus

estrategias definidas pueden alinearse con su capacidad de responder a las turbulencias del entorno (Rashidirad et al., 2014).

Para analizar dicho alineamiento es importante mencionar nuevamente que, tanto las Capacidades Dinámicas como Estrategias Competitivas no pueden generar valor individualmente. Por ello, se requiere evaluar cómo las Capacidades Dinámicas existentes que posee una organización convergen con las estrategias vigentes. Dicha convergencia se da cuando las Capacidades Dinámicas se encuentren enmarcadas en las Estrategias Competitivas que posee la organización bajo un mismo objetivo y/o necesidad, las cuales determinarán el Alineamiento Estratégico y el grado de desarrollo del mismo, dado que las Capacidades Dinámicas de la empresa soportan el logro de su estrategia competitiva.

Cabe resaltar que, dicho Alineamiento Estratégico debe considerar a los factores contextuales para que el análisis se desarrolle manera holística. Es decir, si bien el poseer un Alineamiento Estratégico resulta ser una ventaja competitiva para la organización, se requiere considerar los factores contextuales que afectan a dicha organización. Estos factores caracterizan el entorno tanto interno como externo de una organización y deberán ser incluidos como un efecto moderador para su evaluación (Rashidirad et al., 2014).

Es por ello que, Rashidirad et al. (2014), consideran a los diferentes impactos del Alineamiento Estratégico en las diferentes dimensiones interdependientes de la generación de valor descritas por Amit y Zott (2001).

En resumen, debido al entorno digital en el que se desenvuelven los negocios electrónicos, estas deben tomar sus estrategias de manera rápida a fin de responder a los cambios tecnológicos y de mercado de alto nivel (Sher & Lee, 2004). Los resultados de dichas estrategias no siempre son las esperadas, incluso pueden ser perjudiciales, ello debido, a que dichas decisiones estratégicas no son tomadas en alineamiento estratégico con las características externas e internas de una empresa.

Es por ello que el Modelo presentado por (Rashidirad et al., 2014) propone que las Capacidades dinámicas desarrolladas por una organización junto con las estrategias competitivas presentes en su negocio contribuyen significativamente a la generación de valor, asimismo, los autores aseguran que dicha vinculación es afectada por los factores contextuales. Ello refiere a que, tanto las capacidades dinámicas como las estrategias competitivas deben ser desarrolladas considerando el contexto y los cambios presentes en su entorno.

2.3. Discusión de modelos

El Modelo de Alineamiento en Negocios Electrónicos es uno de los primeros estudios que ha utilizado una conceptualización de alineamiento para confirmar la validez teórica y la utilidad empírica en la investigación sobre negocios electrónicos (Raymond & Bergeron, 2008).

Tras investigar la relación entre el alineamiento estratégico del comercio electrónico y el desempeño organizacional, los autores confirmaron la existencia de ciertas asociaciones positivas y negativas entre sus variables de estudio. Esto implica que el alineamiento estratégico no puede prescribirse de manera universal (Raymond & Bergeron, 2008). Además, estos resultados tienen una mayor validez, ya que se considera la diversidad contextual en la que se desarrolla una empresa, ya sea en términos del tamaño y la edad de estas empresas que condiciona sus recursos y competencias, el poder de clientes y las fuerzas institucionales presentes en la industria en la que operan.

Si bien, este modelo permite identificar en qué medida se han desarrollado y asimilado diversas formas de comercio electrónico para determinar si están alineadas con los objetivos estratégicos y el entorno competitivo de la empresa (Raymond & Bergeron, 2008). El estudio tiene ciertas limitaciones, en relación a la aplicabilidad en empresas de *delivery* de comida, que deben mencionarse. Primero, el modelo propuesto se desarrolló en base a un estudio empírico. Segundo, las empresas incluidas en la muestra son PYME. Es decir, son pequeñas y medianas empresas, las cuales no tienen las mismas características que los sujetos de estudio de la presente investigación. Además, el estudio está enfocado a empresas más tradicionales que quieren migrar hacia el comercio electrónico y digitalizar sus operaciones. A diferencia de las empresas elegidas para la investigación, las cuales nacieron digital. Finalmente, para el desarrollo del estudio, se han utilizado conceptos más ligados al tema financiero, lo cual no es el foco de la presente investigación.

Por otro lado, el Modelo de Valor de E-Business se enfoca en proporcionar una comprensión de la relación entre las estrategias genéricas de Porter (Porter, 1980), las capacidades dinámicas, y su impacto en las fuentes de valor del negocio electrónico (Amit & Zott, 2001), teniendo en cuenta que el alineamiento estratégico puede variar en diferentes contextos (Rashidirad et al., 2014).

Estudios previos se han enfocado por el alcance de la relación entre las estrategias competitivas y la estructura organizacional. Sin embargo, tras la aparición de los negocios electrónicos como los nuevos modelos de negocios, se ha puesto interés en las capacidades dinámicas como el factor interno más importante de estas nuevas empresas (Teece, 2007). Sobre la base de esta idea, este estudio permite describir las diferencias de generación de valor entre los

negocios electrónicos, tomando en cuenta el alineamiento estratégico de las capacidades dinámicas y estrategias competitivas (Rashidirad et al., 2014).

A diferencia del primer modelo, el enfoque holístico del alineamiento estratégico presenta una base teórica válida para lograr el valor de la empresa, con respecto a sus estrategias competitivas y las capacidades dinámicas (Rashidirad et al., 2014). Además, este modelo está enfocado a empresas digitales, reforzando la idea de que el alineamiento estratégico debe ser flexible para capturar el impacto de un entorno tecnológico, organizativo y ambiental, a fin de generar de valor (Rashidirad et al., 2014). Por tal motivo, el modelo de Valor de E-Business presentado por Rashidirad et al. (2014) es la que se considerará para el desarrollo de la presente investigación.



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo describirá la metodología aplicada para la presente investigación, ello incluye detallar el planteamiento de la metodología y la descripción de los actores clave. Además, se describirán las técnicas y herramientas seleccionadas para conseguir y analizar la información obtenida en el trabajo de campo. Por último, se detalla mediante un gráfico el desarrollo de la investigación.

1. Planteamiento de la metodología

Se propone el planteamiento metodológico de la presente investigación, considerando el enfoque, a partir de la recolección de datos y análisis de los mismos; de igual modo, se describe el diseño metodológico a través del cual se ha analizado y sistematizado la información recopilada en la muestra; finalmente, se propone el nivel de alcance que se tendrá con los resultados obtenidos, considerando la importancia y utilidad específica de los hallazgos cuantitativos. Para la tipificación de los conceptos, se ha consultado a Hernández, Fernández y Baptista (2010) y otros autores.

1.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación responde a un enfoque cualitativo, es decir, se emplea la recolección de datos sin medición numérica a fin de descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández et al., 2010). Ante ello, se argumenta un enfoque cualitativo, dada las herramientas para analizar a la muestra de naturaleza cualitativa, considerando las entrevistas semiestructuradas realizadas. Además, debido a que la generación de valor de las empresas de *delivery* de comida es un tema aún con pocas investigaciones, la presente investigación pretende explorar y descubrir el tema mencionado.

1.2. Diseño de la investigación

El diseño o marco interpretativo, como lo denomina Álvarez-Gayou (2003), es el abordaje general de cómo se va a realizar el proceso de investigación. Existen cuatro tipos de diseños cualitativos; sin embargo, para la presente investigación se realizó el diseño de tipo sistemático. Ello debido a que la investigación siguió los pasos identificados por Corbin y Strauss (2007), el cual primero recolecta información, luego codifica los datos para posteriormente relacionarlo con la teoría de Rashidirad et al. (2014).

1.3. Alcance de la investigación

Hernández et al. (2010) mencionan que el alcance del estudio depende de la estrategia de investigación a desarrollar, a partir de ello este alcance puede ser exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo, si bien estos difieren de acuerdo a su nivel de estructuración, una

investigación puede incluir elementos de más de un alcance (Hernández et al, 2010). Tomando en consideración las características del presente estudio, se determina que el alcance de la investigación es exploratorio y descriptivo. En principio, los estudios exploratorios se desarrollan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, el cual no cuenta con mucha literatura desarrollada, de igual manera los estudios descriptivos (Hernández et al, 2010).

Ante ello, la presente investigación tiene un alcance exploratorio debido a que, desde hace algunas décadas, se ha iniciado la era digital; los modelos de negocio han cambiado para adaptarse a través de la implementación de estrategias y propuestas de valor diferenciadas. La generación de valor de modelo de comercio electrónico a través de dispositivos móviles es uno de ellos, la cual tiene vigencia desde hace menos de una década. Por ello, existe muy poca información bibliográfica que estudie dicho objeto.

Asimismo, debido a lo expuesto anteriormente, la información que se tiene sobre ese tipo de organizaciones y cómo generan valor resulta ser no profunda. Por ello, el problema de investigación resulta no tener mucho abordaje previo que permita el conocimiento a profundidad de este.

1.4. Diseño de la investigación

El diseño o marco interpretativo, como lo denomina Álvarez-Gayou (2003), es el abordaje general de cómo se va a realizar el proceso de investigación. Existen cuatro tipos de diseños cualitativos; sin embargo, para la presente investigación se realizó el diseño de tipo sistemático. Ello debido a que la investigación siguió los pasos identificados por Corbin y Strauss (2007), el cual primero recolecta información, luego codifica los datos para posteriormente relacionarlo con la teoría de Rashidirad et al. (2014).

2. Mapeo de actores

En la presente sección se describirán a los actores entrevistados para la investigación; por un lado, los expertos; y por otro lado, los colaboradores clave de las organizaciones. Cabe resaltar que, la elección de los expertos fue realizada a partir de la determinación de los ejes temáticos de la investigación y el sujeto de estudio. Por otro lado, la muestra es no probabilísticas o dirigidas (Hernández et al., 2010), debido a que la selección de los colaboradores clave se realizó a partir de la información obtenida sobre las áreas clave de las empresas de *delivery* de comida de la entrevista realizada al colaborador de Glovo, Sergio Bolívar, el 8 de mayo del 2019. Además, se validó dicha información de las áreas clave de las organizaciones en las entrevistas posteriores a los expertos Ignacio Martínez y Jorge Céspedes.

Respecto al primer grupo de actores está conformado expertos en marketing digital, innovación y tecnología. Por tal motivo, se contó con la participación de dos especialistas en marketing y dos especialistas en tecnología e innovación. Cabe precisar que los cuatro especialistas poseen conocimientos y/o experiencia en cuanto a aplicaciones de *delivery* de comida. El segundo grupo de actores lo integran por representantes de las empresas de *delivery* de comida (Rappi, Glovo y Uber Eats) quienes conocen a detalle las características de su organización y del mercado. Debido a ello, se contó con la participación de siete colaboradores provenientes de áreas como Operaciones, Marketing y Recursos Humanos. A continuación se presenta el mapeo de actores involucrados en la investigación de forma individual.

2.1. Expertos

En esta sección se presentan a los expertos quienes aportarán con sus conocimientos en los temas a desarrollar en la presente investigación. Serán descritos en el orden en que fueron entrevistados, tal como muestra la Tabla 3. Cabe aclarar que este tipo de muestras se realizan cuando la investigación es de tipo exploratorio (Hernández et al., 2010).

Primero, se contó con la participación de Jorge Ignacio Martínez Alcorta, Magister en Marketing y Gestión Comercial en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), con especialización en Marketing Digital, Innovación Digital y Comunicación Corporativa; cuenta con más de seis años de experiencia en planificación, gestión y monitoreo de campañas B2B y B2C. Se desempeña como docente a nivel pregrado del curso de Marketing Digital en la PUCP y es Jefe de Marketing Regional en Chazki.

Como segundo actor se contó con la participación de Jorge Céspedes Flores, Magíster en Administración de Negocio en Thunderbird School of Global Management, con un diplomado en Marketing en ESAN Graduate School of Business y licenciado en Administración de Empresas en la Universidad del Pacífico, especialista en temas de Administración de Negocios y Marketing, con dieciséis años de experiencia en FORTUNE 100 empresas en ventas y marketing, tanto en mercados B2C como B2B, y con investigaciones de mercado sobre el ingreso de aplicaciones móviles en el país. También es docente en ventas y marketing a nivel de pregrado y posgrado. Actualmente viene desarrollándose como Gerente Senior de Ventas Territoriales - Perú, Argentina, Uruguay & Paraguay en la empresa Honeywell.

Como un tercer gran aporte, se contó con la participación de Juan Manuel Fernández Arana, Magister en E-commerce en EOI Escuela de Organización Industrial, ingeniero industrial con más de seis años de experiencia en las áreas de consultoría digital, transformación digital, logística e investigación de mercados dentro del ámbito de supervisión y desarrollo. También es docente de posgrado en Marketing Digital Aplicado a Negocios, E-commerce especializado y

Analítica Digital en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Actualmente es Gerente General Adjunto en Neo Consulting (Consultora de Innovación y Estrategia Digital).

Por último, se contó con el aporte de Jubalt Álvarez, candidato a Doctor en Gestión Estratégica del Consorcio de Universidades, Magister en Administración Estratégica de Empresas en CENTRUM Graduate Business School, ingeniero industrial y certificado como profesional en manejo de proyectos; cuenta con más de quince años de experiencia multifuncional en el desarrollo de consultorías en organizaciones del sector público y privado las áreas de organización empresarial, optimización de procesos, planeamiento estratégico y operativo, gestión de proyectos e innovación. Actualmente es investigador y consultor Senior asociado en LF Gestión Total.

Tabla 3: Expertos entrevistados

Fuente	Nombre	Especialización	Fecha
Entrevista Experto 1	Ignacio Martínez	Marketing Digital y Aplicaciones	05 set. 2019 / 20 dic. 2019
Entrevista Experto 2	Jorge Céspedes	Marketing y Comercial	29 nov. 2019
Entrevista Experto 3	Juan Fernández	Innovación y Aplicaciones	05 dic. 2019
Entrevista Experto 4	Jubalt Álvarez	Innovación y Tecnología	05 dic. 2019

2.2. Representantes de las empresas

En este punto se presenta a los colaboradores participantes de cada empresa, quienes aportarán información valiosa para entender el actuar de estas empresas acerca de las necesidades de la demanda. Serán descritos acorde a la empresa en la que trabajan y a la fecha de entrevista según la Tabla 4.

El primer actor es Sergio Bolívar Masanovich quien es licenciado en Comunicación de la Universidad de Lima y con un diplomado en especialidad de Publicidad y Marketing, con más de cinco años en la planificación y gestión de las estrategias de marketing en aplicaciones móviles; y actualmente se desempeña como Gerente de Crecimiento (Growth Manager) en Glovo Perú.

En segundo lugar, se contó con la participación de Sergio Rojas Canales quien es egresado de la carrera de marketing con experiencia comercial B2B y B2C en empresas de E-commerce, realizando apertura de mercados, consecución, captación y fidelización de clientes en Perú y centro América; y actualmente es Ejecutivos de cuentas claves en Glovo Perú.

Un tercer actor es Nilo Alfaro quien es egresado de la carrera de Negocios Internacionales en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) y con una maestría en Administración de Negocios en la Pontificia Universidad Católica de Chile; cuenta con más de cinco años

marketing digital e innovación comercial, centrada en el cliente y desarrollo de equipos de alto rendimiento, y actualmente es Jefe en el área Comercial en Glovo Perú.

Como cuarto actor clave está Johann Barnaby quien es comunicador de la Universidad de Lima y con una maestría en proceso en Dirección de Marketing y Gestión Comercial en Pacífico Business School, con más de cuatro años de experiencia en marketing, comercio electrónico y desarrollo de negocios. Actualmente trabaja en el área comercial de Uber Eats Perú. Cabe mencionar que, por motivos de disponibilidad, no se logró concretar mayores reuniones con otros representantes de Uber Eats.

Un quinto actor es Katherine Arica quien es licenciada y colegiada en Psicología, con especialización en Recursos Humanos, con seis años de experiencia profesional en Factor Humano, y tres años de experiencia en el ámbito educativo, y actualmente se desempeña como Jefa de Recursos Humanos en Rappi Perú.

Como sexto actor está Ulises Urcia Tejada quien es ingeniero empresarial de la Universidad del Pacífico de Lima, con cinco años de experiencia en desarrollo de proyectos de mejora, reingeniería de procesos y manejo de equipos de trabajo en las áreas de Operaciones y Comercial; fue Jefe de Operaciones Comerciales y actualmente es Gerente de Operaciones en Rappi Perú.

Por último, se contó con la participación de Drago Macan Pérez quien es comunicador de la Universidad de Lima, con especialidad en Publicidad y Marketing, con más de seis años de experiencia liderando el área comercial para el desarrollo de productos online y aplicaciones móviles; cuenta con conocimientos en el desarrollo de Startups, y actualmente es Jefe de Expansión a nivel Latam en Rappi Perú.

Tabla 4: Colaboradores clave entrevistados

Fuente	Nombre	Área	Fecha
Entrevista Glovo 1	Sergio Bolívar	Marketing	8 may. 2019
Entrevista Glovo 2	Sergio Rojas	Comercial	22 dic. 2019
Entrevista Glovo 3	Nilo Alfaro	Comercial	27 dic. 2019
Entrevista Uber Eats	Johann Barnaby	Marketing	10 dic. 2019
Entrevista Rappi 1	Katherine Arica	RRHH	10 oct. 2019
Entrevista Rappi 2	Ulises Urcia	Operaciones	04 dic. 2019
Entrevista Rappi 3	Drago Macan	Comercial	26 dic. 2019

3. Herramientas de recolección de información

Las herramientas de recolección de información pueden ser mediante observación, entrevistas, grupos focales, entre otros; sin embargo, para la presente investigación se realizarán

entrevistas. Las entrevistas se dividen en las que son de tipo estructuradas, las semiestructuradas o las que no estructuradas (Salgad, A., 2007). De acuerdo a ello, se eligió realizar las entrevistas semiestructuradas, porque son de gran utilidad para obtener mayor información sobre temas de poco desarrollo académico. Dichas entrevistas se basan en una guía de preguntas base a las cuales el entrevistador puede agregar otras preguntas adicionales para profundizar sobre temas relevantes para la investigación según el tipo de envejecimiento (Hernández et al, 2010).

Asimismo, para la investigación se realizaron dos guías de entrevistas debido al tipo de entrevistas, una enfocada en los detalles de cada una de las tres las organizaciones, la cual se realizó a los colaboradores de las organizaciones (Ver Anexo D). Mientras que la otra guía fue realizada principalmente para la descripción del mercado de aplicaciones *delivery* en general, la cual se les realizó a los expertos (Ver Anexo C). Cabe resaltar que, las entrevistas tuvieron una duración de 20 a 90 minutos aproximadamente.

Acorde a ello, se realizaron entrevistas semiestructuradas a siete representantes de las empresas de *delivery* de comida y cuatro expertos en temas relacionados a la investigación, con el objetivo de explorar en el conocimiento de la oferta actual del mercado.

4. Técnicas y herramientas de análisis de información

En base al modelo de Rashidirad (2014) se formularon las preguntas a los representantes y expertos con la finalidad de obtener información adicional sobre las características y el comportamiento de la oferta y su modelo de negocio. Asimismo, se definió los roles que cada miembro del equipo iba a realizar, antes, durante y después de las entrevistas.

Posteriormente, se contactó y coordinó vía correo electrónico con los participantes posibles, de los cuales solo 11 aceptaron la entrevista. Luego de la recepción de la confirmación, se procedió a realizar las entrevistas en los lugares y horarios acordados. Cabe resaltar que todos los participantes fueron informados previamente sobre la grabación de la entrevista y a su vez se le solicitó la firma del consentimiento informado de participación en la presente investigación (Ver Anexo E y F).

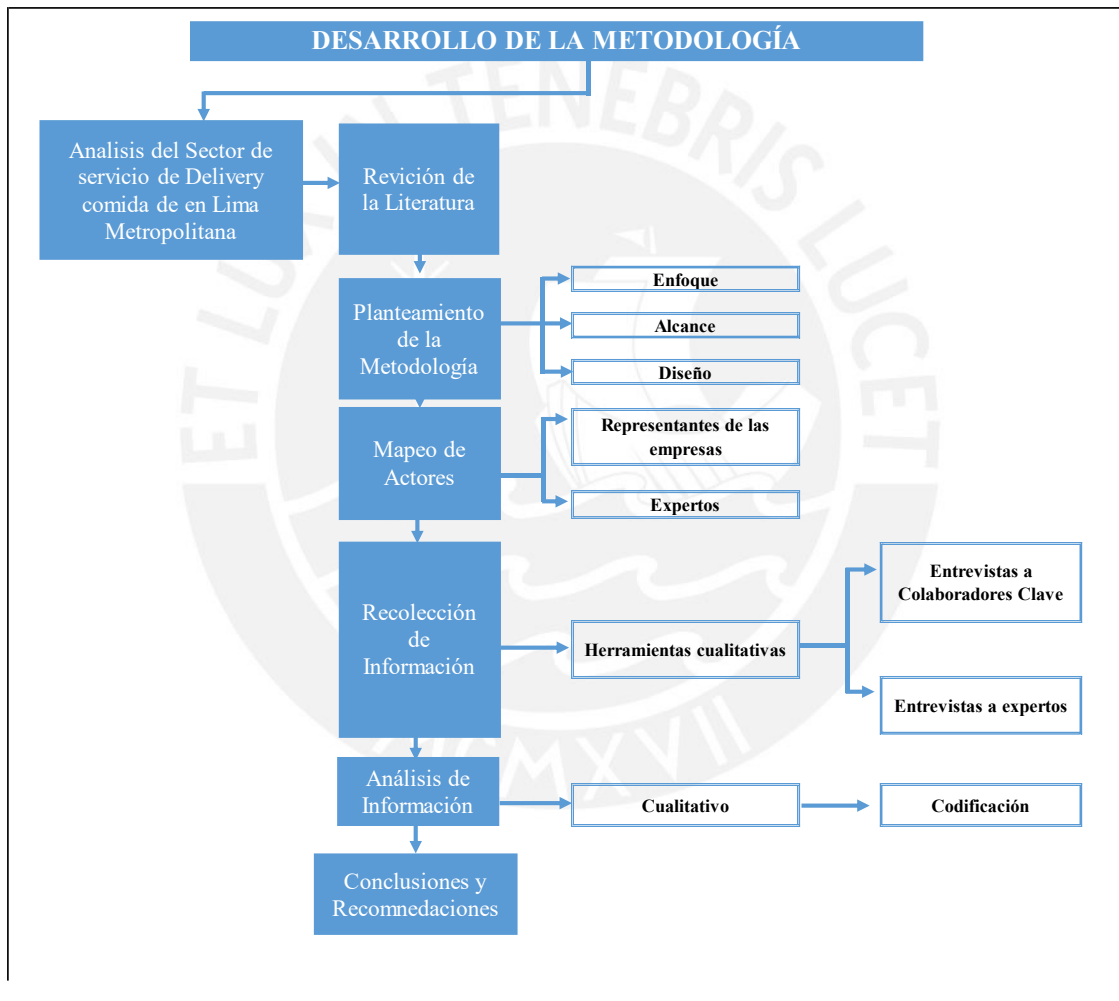
Una vez finalizadas las entrevistas, se realizaron las transcripciones correspondientes, para una posterior calificación de la información obtenida mediante la codificación (Ver Anexo G). La codificación se realizó en dos etapas, en la primera etapa se realizó el Libro de Códigos; es decir, identificar cuáles eran los temas generales en las entrevistas para posteriormente codificarlos en la Tabla de Codificaciones. Luego, en la segunda etapa, se procedió a unificar los comentarios de la Tabla de Codificaciones según los códigos en los Hallazgos por unidades de Códigos. El proceso mencionado se realizó mediante la herramienta de Microsoft Excel.

Por último, dentro de la segunda etapa y según el modelo de Rashidirad (2014) sobre valor en e-business se encasillaron los códigos identificados para realizar la descripción del capítulo de hallazgos y el desarrollo del análisis de la presente investigación. Las descripciones del capítulo de hallazgos fueron realizado bajo el método de triangulación de datos debido a las dos fuentes de información obtenidas: los expertos y los colaboradores clave.

5. Esquema de desarrollo de la investigación

A continuación se muestra el proceso de la investigación.

Figura 5: Esquema de desarrollo de la investigación



CAPÍTULO 5: HALLAZGOS

A partir de las preguntas de investigación y los objetivos planteados en el primer capítulo, se describirán los resultados obtenidos de la información recabada a través de la exploración cualitativa. El objetivo de estos hallazgos es sintetizar la información que se logró recolectar en la etapa de campo de la presente investigación. Por ello, el capítulo de hallazgos será dividido de acuerdo a los elementos del modelo de creación de valor de Rashidirad (2014). En primer lugar, se describirán los factores contextuales, estrategias competitivas y capacidades dinámicas que conformarán la información con la que se llevará a cabo en análisis. En segundo lugar, con la información, previamente identificada en el punto anterior, se compondrá el alineamiento estratégico, y posterior determinación de la generación de valor y el tipo de valor que se generen en estas organizaciones.

1. Factores contextuales

Los factores contextuales según Rashidirad et al. (2014) son el factor tecnológico, el factor organizacional y el factor ambiental. A continuación se describirán cada factor según las entrevistas desarrollados en el proceso de levantamiento de campo de la presente investigación.

1.1. Factor tecnológico

La importancia del factor se debe a que puede ser una amenaza u oportunidad para una organización dependiendo de qué tan rápido es el cambio en el entorno y qué tan preparada está para afrontar dicho cambio. Es decir, la amenaza más importante es la aparición de nuevas tecnologías o nuevas soluciones a los mismos problemas existentes (Jorge Céspedes, comunicación personal, 28 de noviembre, 2019). Por ello, a continuación se realizará una evaluación de los cambios tecnológicos en el país de acuerdo a las entrevistas realizadas a expertos y colaboradores de las organizaciones, que explican cómo el entorno tecnológico influye en el valor de los sujetos de estudio para la investigación.

En ese sentido, en el entorno de las empresas de aplicación de delivery de comida en el Perú, los cambios tecnológicos pueden explicarse a través de diferentes tendencias en el mercado. Sin embargo, en las entrevistas con expertos y colaboradores se identificaron dos tendencias. La primera referida a la habilitación tecnológica que puede ser evaluada desde la perspectiva del uso de las tecnologías que ofrecen los celulares Smartphone y el acceso a Internet. Como menciona Jorge Céspedes, la penetración de celulares ha facilitado el desarrollo de las aplicaciones de delivery de comida en el país. Además, menciona que el Perú ya se encuentra en la etapa de la comercialización de productos a través de Internet, es decir, hay un incremento sustancial en el

uso de herramientas de internet para comprar productos (comunicación personal, 28 de noviembre, 2019).

Por otro lado, la segunda tendencia está referida a las herramientas de tecnología e innovación. Ante ello, el experto en innovación y tecnológica, Juan Fernández menciona que existen herramientas digitales para la innovación que benefician a las empresas de delivery en Perú (comunicación personal, 05 de diciembre, 2019). Respecto a ello, se encuentran los sistemas de inteligencia artificial, tales como *chatbots* y *machine learning*.

Respecto a los *chatbots*, Juan Fernández (comunicación personal, 05 de diciembre, 2019) menciona que es una de las tendencias tecnológicas utilizada en organizaciones para la atención de los clientes digitales, esta funciona ofreciendo preguntas y respuestas automáticas puntuales de los clientes. Adicionalmente a ello, menciona que los clientes no desean interactuar con personas de soporte al cliente o *call centers* de las empresas de delivery para que les solucione problemas puntuales. Sin embargo, si el servicio ofrecido presenta un error importante en el proceso de compra, si es necesario un servicio más personalizado mediante un asesor y no solamente una respuesta pre-configurada. Además, esta tecnología representa una reducción de costos importantes para la organización.

En relación al *machine learning*, es un sistema que “aprende” de los gustos del cliente para luego brindarle opciones relacionadas a esos gustos; sin embargo, actualmente no está del todo desarrollado en el país (Nilo Alfaro, comunicación personal, 27 de diciembre, 2019). Este sistema logra que el consumidor perciba el servicio como personalizado. Sin embargo, si el sistema es muy invasivo, puede generar que el consumidor se sienta presionado y por ende deje de comprar (Nilo Alfaro, comunicación personal, 27 de diciembre, 2019). Esa tendencia ha sido adoptada en diversas plataformas digitales, tales como Netflix, YouTube, Facebook, entre otras. Por su parte un colaborador de Rappi afirma que si bien esta tecnología proporciona un consumo más personalizado, este lo limita a consumir siempre los mismos productos, lo cual le impide al consumidor pruebe productos nuevos, disminuyendo el consumo dentro de la plataforma (Ulises Urcia, comunicación personal, 04 de diciembre, 2019).

Por último, otro sistema de inteligencia artificial, que aún no ha llegado a Perú, según Juan Fernández, es el botón de reposición para el usuario, también llamado *dash button*, que ha incorporado la empresa Amazon con el objetivo de facilitar el proceso de recompra al cliente. Esta tecnología consiste en proporcionarle al cliente un botón físico, que puede ser usado cuando desee realizar nuevamente una misma compra, ello evita realizar los pasos previos a la compra y que automáticamente se proceda con el despacho del pedido (comunicación personal, 05 de diciembre, 2019).

En conclusión, existe una habilitación tecnológica en el Perú que se mantiene en constante desarrollo, la cual afecta a las operaciones de las empresas digitales y representa una oportunidad a futuro para las mismas. A su vez, estas empresas aún poseen oportunidades de crecimiento respecto a la implementación de las herramientas tecnológicas existentes. Ello debido a que existen herramientas usadas por empresas extranjeras o de rubros diferentes al de una empresa de *delivery*; además, los usuarios ya están interactuando con estas tecnologías.

1.2. Factor organizacional

El Factor Organizacional contiene cinco determinantes que son importantes para que la organización reaccione a su entorno, aprovechando sus oportunidades y minimizando sus amenazas. Dichos determinantes son Modelo de Negocio, Alcance, Tamaño, Edad y Recursos Humanos de TI. A continuación se describirán los hallazgos a partir de las entrevistas a los colaboradores clave de las organizaciones. Además, se incluirán los comentarios de expertos que apoyen la descripción de los cinco determinantes organizacionales.

1.2.1. Modelo de negocio

Las aplicaciones de Glovo, Rappi y Uber Eats operan bajo el modelo de negocio de intermediación Business to Consumer (B2C), es decir, operan como un intermediario entre los restaurantes, los repartidores y los usuarios (Jubalt Álvarez, comunicación personal, 05 de diciembre de 2019). Dicho negocio combina la experiencia digital con la física, al ofrecer sus productos a través de una aplicación y realizar el proceso de preparación y despacho a cargo de personas en distintos espacios físicos. Además de ser un modelo de negocio rentable para estas compañías, resulta beneficioso para los restaurantes aliados, ya que les permite aumentar sus ventas (Sergio Bolívar, comunicación personal, 08 de mayo de 2019). En cuanto a la misión de las empresas, todas coinciden en que buscan facilitarle la vida al usuario, sin embargo, cada una afirma hacerlo de formas diferentes. Por un lado, Rappi busca mejorar la experiencia del consumidor; Glovo, según Nilo Alfaro (comunicación personal, 27 de diciembre, 2019), se enfocada en brindar un buen servicio en el menor tiempo posible, mientras que Uber Eats busca brindar el mejor servicio y producto en cuanto a *delivery* de comida (Johann Barnaby, comunicación personal, 10 de diciembre, 2019).

Respecto a las particularidades del perfil de usuario del mercado descrito, Ulises Urcia (comunicación personal, 04 de diciembre, 2019) menciona que los usuarios de Rappi se describen como personas jóvenes, perteneciente al sector socioeconómico B y que buscan promociones a la hora de la compra. Asimismo, 65% de usuarios realizan sus pedidos desde los distritos de Magdalena del Mar, San Miguel, Jesús María, San Isidro, Miraflores, La Molina, San Borja y

Surco. Además, Rappi cuenta con usuarios que solicitan el servicio desde Lima Norte, siendo las zonas de Los Olivos y Comas, los distritos más demandados.

Por su parte, Sergio Bolívar (comunicación personal, 08 de mayo, 2019) describe que los usuarios de Glovo se encuentran en un rango de edad que oscila entre los 25 a 45 años, los cuales pertenecen a los sectores socioeconómicos A, B y C, se perfilan como jóvenes universitarios, que trabajan, buscan rapidez, conveniencia y buen precio. Asimismo, otro grupo importante es el de jóvenes adultos independientes, que trabajan y realizan actividades adicionales. Además, la concentración de pedidos de usuarios proviene de los distritos en Lima Moderna. Por último, Johann Barnaby (comunicación personal, 10 de diciembre, 2019) menciona que el usuario de Uber Eats es de un nivel socioeconómico A y B, tienen un ticket de compra mayor al de los usuarios de dichas empresas. Asimismo, estos usuarios solicitan el servicio desde distritos ubicados en Lima Moderna tales como San Isidro y Miraflores.

La aplicación que posee mayores verticales de negocio es Rappi, esta brinda diferentes servicios de *delivery* en función a categorías como Comida, “Lo que sea”, Rappi Box, Rappi Pay, Supermercados, courier, farmacia, entre otras. Sobre la categoría de Comida, esta es reconocida como la de mayor demanda y dentro de ella los productos más solicitados resultan ser los de fast food (Ulises Urcia, comunicación personal, 04 de diciembre, 2019). Otra vertical del negocio es la de Rappi Pay la cual establece un sistema de cobro y pagos de terceros a través de la aplicación o convertirlo en un medio de pago al ser emitido como una tarjeta con las características típicas de las tarjetas de débito o crédito, estas con el fin de ser usadas como medio de pago en restaurantes, eventos, entre otros (Ulises Urcia, comunicación personal, 04 de diciembre, 2019).

Relacionado al servicio operativo del *delivery* de comida, está el servicio Rappi Prime, el cual es un programa de suscripción de pago mensual que proporciona un servicio de *delivery* ilimitado. Además, se encuentran las Dark Kitchens, también conocidas como Cocinas ocultas (Ulises Urcia, comunicación personal, 04 de diciembre, 2019), espacios enfocados en la preparación de pedidos de comida exclusivamente para ser ofrecido a través del servicio de *delivery*, eliminando costos en infraestructura (capacidad instalada) e incrementando las ventas de los restaurantes aliados. Cabe aclarar que las Dark Kitchens pueden producirse en alianza con cadenas de restaurantes así como con restaurantes pequeños (Ulises Urcia, comunicación personal, 04 de diciembre, 2019)

En cuanto a la aplicación de Uber Eats, esta posee un único vertical de negocio, la cual se enfoca en el servicio de *delivery* de comida con un catálogo variado de productos que incorpora no solo comida saludable, sino fast food, entre otras (Johann Barnaby, comunicación personal, 10 de diciembre, 2019). Mientras que, en el caso de Glovo, el modelo de negocio incorpora, además

del servicio de *delivery* de comida, otras verticales del negocio, ello con la finalidad de simplificar la vida a los usuarios y ofrecer distintas soluciones en un solo aplicativo (Sergio Bolívar, comunicación personal, 08 de mayo, 2019). Además de ello, sus productos son entregados en envolturas amigables con el medio ambiente; es decir, poseen un *packaging* sostenible con logotipos de la marca incorporados a ellos.

Por otro lado, en cuanto a los restaurantes, la implementación de un servicio *delivery* representa un costo adicional para cualquiera de estas, ello abarca la gestión y logística del área operativa, el pago de planilla de los repartidores y la inversión necesaria para obtener los equipos. Debido a ello muchas empresas prefieren tercerizar el servicio de *delivery* ya que no pertenece a su *core business* (Katherine Arica, comunicación personal, 10 de octubre, 2019). Asimismo, el acceso al servicio de *delivery* ofrece, a los restaurantes, la posibilidad de obtener más clientes sin incurrir en mayores costos (Sergio Bolívar, comunicación personal, 08 de mayo, 2019). Mediante las plataformas de *delivery*, los restaurantes no necesitan una mayor inversión para entregar sus productos, debido a que la empresa intermediadora se encarga de recoger el pedido del establecimiento y enviarlo a la dirección indicada por el usuario.

Estos restaurantes poseen distintas alianzas con cada una de las organizaciones, estas últimas realizan un cobro de comisiones por pedido en función al poder de negociación de cada restaurante, por lo que dicho cobro es variable. Sin embargo, es importante precisar que los restaurantes aliados tienen conocimientos limitados acerca de quienes solicitan sus productos y cuáles son sus patrones de consumo (Ignacio Martínez, comunicación personal, 05 de setiembre, 2019), ya que son las empresas de *delivery* quienes poseen esta información. Dicha información, por el contrario, les pertenecen a las empresas de *delivery*, a diferencia de la información de los clientes que consumen en el mismo establecimiento; y por consiguiente, la información o base de datos de estos usuarios las manejan estas empresas de *delivery*.

Esta data no es compartida con los restaurantes aliados ya que estas empresas se caracterizan por gestionar una base de datos sobre las características de sus usuarios, el proceso de compra y de los mismos restaurantes aliados para convertirla en información, la cual les permite tomar decisiones estratégicas; además, que la información sobre los usuarios es confidencial. Esta información sirve para implementar actividades que mejoren la relación con sus del usuario. Es preciso mencionar que esta información se va actualizando con el paso del tiempo; sin embargo, como menciona Ignacio Martínez (comunicación personal, 05 de setiembre, 2019) una desventaja para estos restaurantes, es que, al ser un servicio de intermediación, el contacto con el cliente lo gestionan directamente las empresas de *delivery* de comida. Es decir,

son estas empresas de *delivery* quienes manejan la base de datos de los clientes; por lo cual, no hay un contacto directo entre el cliente y el restaurante.

Por otro lado, en relación a los repartidores, estos se encargan de atender y entregar los diferentes pedidos solicitados por los clientes. En Rappi, son conocidos como “Rappitenderos”, quienes según Ulises Urcia (comunicación personal, 04 de diciembre de 2019), no forman parte de la planilla, son reclutados a través de una aplicación y prestan un servicio en un momento exacto. Para algunos de ellos, este servicio representa su principal fuente de ingresos, ya que es un trabajo al que pueden acceder rápidamente; además, muchos no tienen estudios y/o son extranjeros. Sin embargo, como menciona Katherine Arica (comunicación personal, 10 de octubre, 2019), estos trabajadores independientes son seleccionados mediante filtros para luego ingresar a la base de datos de la empresa y posteriormente recibir capacitaciones sobre servicio al cliente. Por otro lado, en Glovo son conocidos como “Glovers” y bajo la misma política de trabajo de Rappi, no pertenecen a la planilla de la organización, puesto que, estos repartidores trabajan con recibos por honorarios (Sergio Rojas, comunicación personal, 22 de diciembre, 2019).

En general, el modelo de negocio brinda el servicio de intermediación entre diversos *stakeholders*, restaurantes, trabajadores independientes y usuarios principalmente, con necesidades no cubiertas con anterioridad. Cabe precisar, que solo Uber Eats ofrece exclusivamente el servicio de *delivery* de comida, mientras que las demás empresas han diversificado sus portafolios de servicios. Además de ello, dado que este modelo de negocio armoniza sus procesos digitales con los físicos, los beneficios de dicha combinación podrían verse reflejados en servicios diferenciados, ahorros en costos, generando un mayor vínculo con sus clientes, entre otros, debido principalmente al contacto presente en el trayecto del cliente.

1.2.2. Alcance

Antes de su llegada al Perú, las casas matrices de Rappi, Glovo y Uber Eats se expandieron estratégicamente por el mundo. Por su parte, Ulises Urcia (comunicación personal, 04 de diciembre, 2019), comenta que Rappi Colombia, casa matriz de la organización, realizó su expansión enfocada en países latinoamericanos como México, Argentina, Chile, Perú, y Colombia. Por otro lado, Nilo Alfaro (comunicación personal, 27 de diciembre, 2019.) indica que Glovo España, casa matriz de la organización, expandió su negocio a países en Europa y Latinoamérica. Asimismo, Sergio Rojas (comunicación personal, 22 de diciembre, 2019), menciona que, para la casa matriz, Perú se ha convertido en el segundo país más importante para la organización y Lima en la ciudad más importante a nivel mundial, ello debido a los grandes volúmenes de ventas registrados de forma global en la empresa. Por último, Johann Barnaby (comunicación personal, 10 de diciembre, 2019), refiere que Uber Eats centra su negocio en

Estados Unidos, país de origen y casa matriz, también tiene presencia en países ubicados en todos los continentes.

Para la presente investigación, se describe el alcance geográfico que tienen dichas empresas en el territorio peruano. Por un lado, la cobertura de Rappi abarca a la ciudad de Lima, así como algunas otras ciudades como Arequipa, Piura, Chiclayo y Cusco. En cuanto a la ciudad de Lima, su servicio abarca zonas como Lima Moderna, Lima Norte, Lima Este y el Callao. Además, Ulises Urcia (comunicación personal, 04 de diciembre, 2019) indica que han iniciado su expansión distrital ofreciendo sus servicios en distritos como San Juan de Lurigancho, Santa Anita y distritos de Lima Sur como Punta Hermosa, San Bartolo y Asia. Asimismo, 65% de usuarios de la aplicación realizan sus pedidos desde los distritos de Magdalena del Mar, San Miguel, Jesús María, San Isidro, Miraflores, La Molina, San Borja y Surco. Además, Rappi cuenta con usuarios que solicitan el servicio desde Lima Norte, siendo las zonas de Los Olivos y Comas, los distritos más demandados.

Por otro lado, respecto a Glovo, este también se encuentra presente en distintas ciudades del Perú además de Lima, sobre esta última, sus servicios se han enfocado inicialmente a Lima Moderna: Miraflores, Barranco, San Isidro, San Borja, Surco, distritos en el que se ubica la mayor cantidad de demanda del servicio (Sergio Bolívar, comunicación personal, 08 de mayo, 2019). Sin embargo, ampliaron su cobertura de servicio a Lima Norte; además, aseguran estar interesados en continuar desarrollándose en nuevas partes de la ciudad como el Callao y Lima Sur.

Finalmente, Johann Barnaby (comunicación personal, 10 de diciembre, 2019) comenta que Uber Eats se encuentra en la ciudad de Lima, Arequipa, Cusco e Ica. La organización inició operaciones brindando su servicio en los distritos limeños de Miraflores, San Isidro y Barranco, en la actualidad se ha enfocado en cubrir los diferentes distritos de Lima Moderna.

De esta forma, se expone que todas las organizaciones han ampliado, luego de su llegada, su cobertura de servicio de *delivery* de comida en la ciudad de Lima, así como en otras ciudades. La aplicación con mayor cobertura es Rappi, le sigue Glovo y finalmente Uber Eats. Dicha expansión geográfica se realiza acorde a la solicitud de atención de la demanda.

1.2.3. Tamaño

Según describen los colaboradores de Rappi, la empresa cuenta con aproximadamente 100 colaboradores, destacando el alto nivel del equipo de profesionales que se encuentran tras la organización. Además, su cultura organizacional está enfocada en potenciar el trabajo en equipo, la autonomía de sus miembros y el logro de los objetivos planteados medidos a través de indicadores.

Asimismo, comentan que como áreas principales y estratégicas para la organización están el área de Operaciones y el área Comercial. Entre las funciones fundamentales del área de Operaciones, se encuentran principalmente las negociaciones con los representantes comerciales de los restaurantes respecto a los términos de entrega (tiempo y calidad), el rango de distancia entre los “Rappitenderos” y el restaurante (Ulises Urcia, comunicación personal, 04 de diciembre, 2019). Por otro lado, el área de Soporte al Cliente, área que ofrece atención a clientes durante y después del servicio de *delivery*, se encuentra centralizado en su casa matriz Colombia.

En el caso de Glovo, sus colaboradores afirman que en esta organización laboran alrededor de 80 personas, y reconocen como áreas principales las de Operaciones y Marketing. Asimismo, según Nilo Alfaro (comunicación personal, 27 de diciembre, 2019), el área de Operaciones está compuesta por tres equipos: *partners ops*, equipo que gestiona la relación con los aliados; *ops*, equipo gestiona a los repartidores conocidos como “Glovers”; y Life Ops, equipo que gestiona la atención de clientes a través de *call centers*, siendo este último el equipo de mayor importancia dentro del área, ya que brinda soluciones rápidas a los usuarios durante y después de la venta. Además, menciona que cuentan con un área de Marketing en el que gestionan la propuesta de valor ofrecida al cliente.

Por último, respecto a la empresa Uber Eats, no se obtuvo acceso al número de personas que laboran en la organización por considerarse como información sensible; sin embargo, Johann Barnaby (comunicación personal, 10 de diciembre, 2019) afirma que la organización no depende de Uber Ride, por lo que no comparten colaboradores y trabajan de manera independiente. Además, considera que las áreas más importantes son las de Operaciones, *business development* (gestión de alianzas estratégicas) y Marketing (gestión de marca y *partnership*).

Respecto al área de Operaciones, está se encargada principalmente de verificar la salud del mercado y desarrollar incentivos para los usuarios. Mientras que el área de Marketing, se enfoca en el desarrollo de la marca y los socios. Por último, el área de *business development* que se encarga del desarrollo de alianzas estratégicas, entre ellas se encuentran negociaciones con bancos y demás empresas relacionadas al rubro (Johann Barnaby, comunicación personal, 10 de diciembre, 2019).

1.2.4. Edad

El negocio de *delivery* de comida inició, hace algunos años atrás, con la primera generación de aplicaciones de *delivery* como Pedidos Ya y Domicilios.com, antes conocida como Lima Delivery (Sergio Bolívar, comunicación personal, 08 de mayo, 2019). Según Drago Macan (comunicación personal, 26 de diciembre, 2019) estas aplicaciones mantuvieron el monopolio del negocio por aproximadamente ocho años; sin embargo, afirma que desaparecieron del mercado,

principalmente, por no tener una logística integrada. El ingreso de una nueva generación de aplicaciones por *delivery*, tal y como se conocen hoy en día, se diferencian de sus antecesoras por contar con sus propias flotas y operaciones (Sergio Bolívar, comunicación personal, 08 de mayo, 2019).

La primera empresa en iniciar operaciones en el mercado peruano fue Glovo, la cual se constituyó en Perú en noviembre del 2017 e inició operaciones un mes después. Sergio Bolívar (comunicación personal, 08 de mayo, 2019) comenta que Glovo es una empresa proveniente de Barcelona (España) que deseaba replicar el modelo de negocio en Lima, ya que en esta ciudad el servicio de *delivery* no estaba completamente explotado. Tras su llegada, adquirió estratégicamente a Domicilios.com en 2019.

En cuanto a Uber Eats se lanza en el 2018 en Perú, luego de que, en 2015, la casa matriz iniciará sus actividades en Estados Unidos. Sin embargo, Uber Ride, marca a la que pertenece Uber Eats, inició operaciones de su servicio de taxi principalmente con Uber Black en el 2017 dentro del territorio peruano. Según Johann Barnaby (comunicación personal, 10 de diciembre, 2019), la marca era percibida como muy agradable y reconocida por las personas debido a que era una marca que provenía de Estados Unidos.

Por otro parte, Rappi inició sus operaciones en 2018, empresa proveniente de Colombia la cual inició sus operaciones en el 2015. Su ingreso al país se realizó tras la absorción de la empresa peruana Diloo, la cual se dedicaba al servicio de *delivery* de comida en la ciudad de Lima, esta le facilitó información sobre las características de sus usuarios y algunas alianzas con restaurantes. Según comenta Ulises Urcia (comunicación personal, 04 de diciembre, 2019) Diloo era una empresa que realizaba *delivery* de comida mediante solicitudes por WhatsApp, este era un negocio pequeño que había crecido lentamente, pero había alcanzado a un tope en el que ya no lograba utilidades. Ello debido a que no poseían una herramienta tecnológica ni el flujo financiero tan fuerte como el de Rappi, ya que esta última la describe como una transnacional que cotiza en bolsa y que posee un hall financiero muy importante.

Debido a la situación de Diloo, sus directores organizacionales establecen contacto con la casa matriz de Rappi en Colombia y deciden ofrecer un acuerdo comercial para establecer a Rappi en el Perú, dicha vinculación marcó el ingreso de la empresa al país (Ulises Urcia, comunicación personal, 04 de diciembre, 2019). De esta forma, Rappi desarrolló una alianza con Diloo y absorbió a esta última, la cual estaba liderada por dos personas que hoy son los directores de Rappi en el Perú: Eugenio la Rosa y José Bernal (Ulises Urcia, comunicación personal, 04 de diciembre, 2019).

Por último, respecto a sus operaciones en el mercado peruano, Glovo cuenta con dos años de experiencia, le sigue Uber Eats con poco más de año y medio; y finalmente, Rappi cuenta con solo un año de experiencia en dicho mercado. Por ello, es posible afirmar que todas las organizaciones, como marcas establecidas en el país, aún son muy jóvenes y se encuentran en un proceso de aprendizaje del mercado.

1.2.5. Recursos de TI

Por la naturaleza de este modelo de negocio, el área de Tecnología e Innovación resulta ser imprescindible e importante, ya que todo confluye en un entorno digital. Drago Macan (comunicación personal, 26 de diciembre, 2019) describe que hay dos aspectos muy importantes que se valoran en una organización. Por un lado, se encuentran los recursos humanos; es decir, las personas que trabajan acorde a los objetivos de la organización; y por otro lado, está el desarrollo tecnológico de herramientas y desarrollo profesional de las personas. Ambos deben ser considerados como factores decisivos de inversión en una organización para que esta se encuentre acorde a los cambios que presenta el mercado.

Además, Juan Fernández (comunicación personal, 05 de diciembre, 2019), comenta que las empresas de *delivery* de comida no tienen transformación digital, debido a que nacieron digitales y la innovación es parte de ellas. Acorde a ello, Jorge Céspedes (comunicación personal, 28 de noviembre, 2019), menciona que estas empresas seguirán adoptando nuevas tecnologías que originarán una mayor velocidad en el funcionamiento de estas aplicaciones.

En cuanto a las áreas encargadas de la tecnología, las empresas de *delivery* coinciden en que las áreas de Tecnología e Innovación (en adelante TI) se encuentran centralizadas en sus casas matrices, sin embargo, todas cuentan con equipos de TI en Perú.

Por un lado, Ulises Urcia (comunicación personal, 04 de diciembre, 2019) y Drago Macan (comunicación personal, 26 de diciembre, 2019) mencionaron que el área de TI de Rappi está centralizada en Colombia. Dicha área posee un equipo de negocio y un equipo tecnológico para cada aplicación de los diferentes participantes del proceso de compra (aplicaciones exclusivas de usuarios, repartidores y restaurantes), las cuales se encuentran interconectadas. Asimismo, aseguran poseer un Instituto Tecnológico dentro de su organización, tal como lo comenta Ulises Urcia (comunicación personal, 04 de diciembre, 2019): “tenemos el Instituto Tecnológico de Rappi que es una de nuestras fortalezas, digamos que más avanzada, hemos jalado los mejores MVU de otras cadenas. Creo yo que la que más resalta es la parte tecnológica que tenemos en Rappi”. Respecto al equipo de TI de Perú, los colaboradores mencionan que son los encargados de adecuar los lineamientos tecnológicos desarrollados en la matriz al país, y trasladar los requerimientos y propuestas de innovaciones que sugieren las diferentes áreas. Además, según

Ulises Urcia (comunicación personal, 04 de diciembre, 2019) ante cualquier situación ocurrida en el país, el equipo de TI puede apoyarse en otros países para resolverlos, de esta manera, todos están conectados. Asimismo, el mismo colaborador menciona que la organización en Perú planea desarrollar mayores avances tecnológicos; ya que, este representa una fortaleza frente a la competencia.

En cuanto a Glovo y Uber Eats, la información obtenida fue escasa; sin embargo, ambas coinciden en que las áreas principales de TI se encuentran fuera de Perú. Sobre esta última organización, Johann Barnaby (comunicación personal, 10 de diciembre, 2019) menciona que poseen un equipo de análisis de data (DI) en Perú.

Por otro lado, en cuanto a los colaboradores de Rappi, Ulises Urcia (comunicación personal, 04 de diciembre, 2019) indica que el ser innovador es uno de los principios dentro de la organización; de hecho, asegura que es uno de los lineamientos que evalúan para pertenecer a la organización, así mismo cada área, independientemente de su fin, debe innovar tal como lo indica la política impuesta a cada país. Acorde a lo comentado, y desde el área de TI en Rappi Perú, los colaboradores en dicha área se encuentran en constante “prueba y error”.

Respecto al equipo de TI de Rappi, desde la aplicación dirigida al repartidor, desarrolla un conjunto de operaciones sistemáticas que tienen como resultado una asignación del repartidor al pedido que se encuentre dentro del diámetro del restaurante, así como la ruta a seguir para llegar al destino (Ulises Urcia, comunicación personal, 04 de diciembre, 2019). En cuanto al equipo de TI de Glovo, desde la misma aplicación dirigida al repartidor, desarrolla un conjunto de criterios, que considera la cantidad de envíos y la puntuación del repartidor, para seleccionar al repartidor idóneo que realizará el servicio de *delivery* (Nilo Alfaro, comunicación personal, 27 de diciembre, 2019). Además, comenta que, en cuanto a la aplicación del usuario, sus esfuerzos están enfocados en que la interacción del cliente con la aplicación, desde su ingreso hasta la llegada de su pedido, sea la más rápida posible. Así como, establecer lineamientos de seguridad constantes con el objetivo de resguardar la información confidencial del cliente. Por otro lado, tal como se comentó no se tuvo acceso a información sobre el equipo de TI en Uber Eats; sin embargo, Johann Barnaby (comunicación personal, 10 de diciembre, 2019) comenta que la organización posee un área que gestiona los datos masivos (Big Data) y cuenta con el equipo de Salud del Mercado, quienes trabajan en conjunto con el equipo digital.

Finalmente se extiende de lo expuesto que las organizaciones coinciden en que las áreas de TI se encuentran en las casas matrices de las empresas; sin embargo, todas poseen, en diferentes tamaños y medidas, equipos de TI que gestionan la data obtenida del mercado peruano de forma empírica y desarrollan a partir de ellas iniciativas.

1.3. Factor ambiental

Los determinantes ambientales hacen mención a las turbulencias del mercado, los cuales refieren a la frecuencia de cambios importantes en él, particularmente en las necesidades y preferencias de los clientes (Slater & Narver, 1994). La importancia del factor se debe a que si las empresas no conocen a su usuario, pueden ser afectadas negativamente; ya que, esos son finalmente los que reciben el valor que la organización ofrece en el mercado. Por ello, a continuación, se representará a través de un análisis cualitativo, a los colaboradores de las organizaciones y expertos, sobre el consumidor peruano de delivery de comida.

En relación a la información obtenida en las entrevistas sobre el consumidor peruano de las aplicaciones de delivery de comida, Jubalt Álvarez (comunicación personal, 05 de diciembre, 2019) afirma que los usuarios peruanos siempre han tenido la necesidad, solo que no sabían cómo satisfacerla. Es decir, el estilo de vida del usuario ha cambiado hace algún tiempo, ya que la rutina diaria le impedía realizar otras actividades por cuestiones de tiempo; tal como lo menciona Nilo Alfaro (comunicación personal, 27 de diciembre, 2019): “Creo que la razón son varias, pero la principal diría que es el tráfico, este auge que se está dando en Perú, es para tratar de recuperar tu tiempo. La gente consume esto para tratar de recuperar su tiempo”. Asimismo, Johann Barnaby (comunicación personal, 10 de diciembre, 2019) menciona que el peruano ya estaba acostumbrado a consumir por delivery antes de la llegada de las aplicaciones, debido a que no les gustaba el tráfico o la espera en los restaurantes, el cual ha reducido el tiempo del usuario para hacer diferentes actividades. Tal como lo comenta Nilo Alfaro (comunicación personal, 27 de diciembre, 2019), una de las principales razones del auge de estas aplicaciones en Perú es el tráfico ya que ayuda a los usuarios a recuperar su tiempo.

Respecto a la variedad de servicios ofrecidos en las aplicaciones de delivery, Ignacio Martínez (comunicación personal, 20 de diciembre, 2019) afirma que brindar una variedad de posibilidades en una misma aplicación representa una ventaja competitiva ya que los usuarios no acostumbran tener muchas aplicaciones instaladas en su celular. Además de ello, Johann Barnaby (comunicación personal, 10 de diciembre, 2019) menciona que normalmente este tipo de usuarios suelen utilizar entre 2 a 3 aplicaciones a partir de sus conveniencias. Sin embargo, Jorge Céspedes (comunicación personal, 28 de noviembre, 2019) opina lo contrario, debido a que visualizar todas las opciones en una sola aplicación confundiría al usuario y la plataforma estaría muy desordenada. A su vez, Nilo Alfaro (comunicación personal, 27 de diciembre, 2019) menciona que el 60% de las personas tiene por lo menos dos aplicaciones en sus celulares.

Acercas de la pasarela de pago Ignacio Martínez (comunicación personal, 05 de setiembre, 2019), describe que, en general, los usuarios no están acostumbrados a pagar con tarjetas, en su

defecto, prefieren pagar con efectivo por un tema de seguridad; esto debido a que, el consumidor peruano, aún no tiene confianza en compartir sus datos personales en plataformas digitales, el cual resulta ser un punto crítico en el proceso de compra. Lo descrito se puede evidenciar en lo comentado por Ulises Urcia (comunicación personal, 04 de diciembre, 2019), quien afirma que solamente entre el 30% y 35% de clientes compran con tarjeta, mientras que el 60% y 65% lo realiza con efectivo. Es decir, los usuarios que anteponen el pago contra-entrega, como medio de pago, al momento de concretar la compra son la mayoría.

Por otro lado, referido a la interfaz de las plataformas de delivery de comida, los colaboradores sostienen que el usuario espera que el esfuerzo para utilizar estas aplicaciones sea casi nulo. Además, para el usuario, es fácil dejar de utilizar una aplicación y desinstalarla, en segundos, si no satisface sus expectativas. Ante ello, Ulises Urcia (comunicación personal, 04 de diciembre, 2019) describe a Rappi como una aplicación amigable, fácil de manejar y confiable, asegura también que la buena calidad de contenido de la plataforma hace que el usuario utilice la aplicación, caso contrario, los usuarios pueden estar dispuestos a abandonarlos.

Respecto a los comentarios textuales en la plataforma, los colaboradores coinciden en que la razón por la que estas no son visibles recae en la premisa de que no generaría valor al cliente, ya que cada opinión ofrecida por los otros usuarios es la perspectiva de un servicio o producto ofrecido en un momento específico. A pesar de ello, las empresas si lo consideran, ya que les permite a los usuarios tener un espacio para expresar sus experiencias. Según Ulises Urcia (comunicación personal, 04 de diciembre, 2019), afirma que a raíz de que recibieron reclamos provenientes de redes sociales e Indecopi sobre la inexistencia de un apartado dentro de la aplicación en el que puedan colocar sus opiniones o quejas, notaron la importancia de poseer un espacio en el que el usuario puede expresar su opinión sobre su experiencia post compra, esto permitió reducir el número de quejas considerablemente.

Asimismo, la opción de seguimiento, según Ignacio Martínez (comunicación personal, 20 de diciembre, 2019), es de suma importancia para los usuarios, puesto que les permite saber dónde está su pedido, esto reduce sus niveles de ansiedad al tener control sobre su orden. Asimismo, afirma que los altos niveles de ansiedad impactan en la experiencia de compra del usuario. Por su parte, los colaboradores, como Drago Macan (comunicación personal, 26 de diciembre, 2019) y Ulises Urcia (comunicación personal, 04 de diciembre, 2019), consideran que el no cumplir con las horas de entrega proporcionadas por el proceso de seguimiento, ocasiona que los usuarios realicen reclamos.

Por otro lado, respecto al soporte al cliente, Juan Fernández comenta que los usuarios de este tipo de aplicaciones no desean interactuar con nadie durante su proceso de compra a menos

que surja una eventualidad: “El cliente digital no quiere hablar con nadie, simplemente quiere entrar, hacer lo que tienen que hacer, y salir con éxito, pero frente a un error, si es necesario que haya un soporte afinado y de calidad y no simplemente tener un *chatbot*” (comunicación personal, 05 de diciembre, 2019).

Respecto a la publicidad para captar clientes, los expertos coinciden que el Marketing resulta ser muy importante en las aplicaciones si se encuentra muy bien diseñado, asimismo, comentan que la publicidad tradicional, como los banners, ya no funcionan para captar la atención de los usuarios. Además de ello, concuerdan en que la publicidad de Rappi y Uber Eats, a través de mensajes o *push notifications*, son muy agresivos y abruman al usuario. Por otro lado, según Ulises Urcia (comunicación personal, 04 de diciembre, 2019), la publicidad respecto a las promociones comentadas por influencers, en redes sociales, resultan ser más atractivas que las promociones ofrecidas por las mismas aplicaciones en este mismo espacio virtual u otros medios. Esto debido a que, como afirma Katherine Arica, (comunicación personal, 10 de octubre, 2019), los jóvenes buscan estar a la moda. Además, Jubalt Álvarez (comunicación personal, 05 de diciembre, 2019) comenta que el hábito de uso de estas aplicaciones es también influenciado por el entorno cercano de los usuarios.

Respecto a las promociones, según comenta Ignacio Martínez (comunicación personal, 05 de setiembre, 2019) comenta que al consumidor peruano le agradan las promociones a diferencia de los consumidores en otros países. Es por ello que, la cantidad de promociones que se lanzan en Perú es mayor al ofrecido en otros países. Asimismo, para Ignacio Martínez (comunicación personal, 05 de setiembre, 2019), las promociones masivas que ofrecen las aplicaciones pueden llegar a "romper el mercado"; sin embargo, estas estrategias pueden llegar a ser contraproducentes. Debido a que, si bien estas promociones pueden ser efectivas para captar y mantener atraídos a los usuarios existentes, estos pueden “malacostumbrarse” al usar las aplicaciones solo cuando se les proporcione dichos incentivos. Asimismo, afirma que existen categorías de producto que solo se venden cuando están en promociones.

Adicionalmente, Johann Barnaby (comunicación personal, 10 de diciembre, 2019) afirma que las promociones dentro de las aplicaciones pueden ser una herramienta efectiva siempre y cuando sea usada en el momento adecuado. En ese mismo sentido, los colaboradores de Rappi afirman que la aplicación se distingue por las promociones ofrecidas. En adición a ello, Ulises Urcia (comunicación personal, 04 de diciembre, 2019) considera que el usuario de Rappi responde positivamente a las promociones ofrecidas; asimismo, comenta que, si bien reacciona ante pequeños incentivos, el ticket de compra, resulta ser mayor a lo esperado. Asimismo, Jubalt Álvarez (comunicación personal, 05 de diciembre, 2019) comenta que las promociones bien

dirigidas pueden funcionar como un buen conector entre el usuario y la habitualidad de uso de las aplicaciones, y que luego de ello, los usuarios podrán optar por el servicio a pesar de que este no cuente con una promoción de por medio.

Respecto a la repetición de la compra, según Ignacio Martínez (comunicación personal, 20 de diciembre, 2019), el consumidor digital peruano es muy “antojadizo” e impulsivo. Ello puede explicarse debido a que la plataforma le permite rapidez y accesibilidad en pocos minutos, a diferencia de una compra tradicional que exige que el consumidor se presente en el punto físico y que su proceso de compra es más largo y puede meditar su decisión. Además, Jubalt Álvarez (comunicación personal, 05 de diciembre, 2019) menciona que las empresas de delivery de comida buscan cambiar el hábito de consumo, ya que saben que esta determina la frecuencia de recompra del usuario.

En general, Ulises Urcia (comunicación personal, 04 de diciembre, 2019) menciona que el perfil de los usuarios de las aplicaciones de delivery son los jóvenes se caracterizan por comprar habitualmente por Internet, y son ellos quienes realizan las compras a generaciones mayores que no suelen usar dicha tecnología. Además, como comenta Juan Fernández (comunicación personal, 05 de diciembre, 2019) sobre un estudio realizado por Google, las soluciones digitales no están diseñadas para las generaciones que no son tecnológicas, sino que están esbozadas para las generaciones contemporáneas.

2. Estrategias competitivas

Las Aplicaciones de Delivery de Comida están enfocadas en facilitarle la vida a sus usuarios, cada una de estas aplicaciones ha buscado realizarlo mediante diferentes estrategias organizacionales enfocadas en la realidad y contexto del usuario peruano. Si bien existen estrategias globales provenientes de las matrices, los miembros de las tres organizaciones coinciden en que las estrategias locales tienen mayor relevancia durante la toma de decisiones a nivel país. Según comentan los colaboradores de Rappi, se establecen estrategias y objetivos globales, sin embargo, Rappi Perú tiene autonomía para definir cuáles serán las estrategias a nivel país y en qué medida responden a las globales. Estas estrategias son medidas a través de indicadores trimestrales generales y por áreas (Urcia, U., 2019). Asimismo, Barnaby, J., (2019) indica que la estrategia local de Uber Eats tiene el 100% de la prioridad, pero el reto está en tropicalizar correctamente las estrategias globales al mercado peruano. De igual manera, Nilo, A. (2019) afirma que las estrategias locales de Glovo son las que determinan las pautas de las estratégicas a nivel país.

Es necesario precisar que se han identificado diferentes estrategias organizacionales, en relación a los hitos en la historia de cada una de las organizaciones hasta la actualidad, en cuanto

al servicio de *delivery* de comida. Para ello, se desarrollarán, ordenadamente, dichas estrategias por organización y basados en momentos del tiempo: inicio de operaciones hasta el primer semestre del 2019 y segundo semestre de dicho años.

2.1. Estrategias competitivas de Glovo

Por un lado, y durante el primer semestre del 2019, Glovo tenía como objetivo el captar cliente de la ciudad, ello debido a que se incorporó al mercado a fines del 2017 siendo la primera aplicación de *delivery* de comida en Perú con el formato de *delivery* actual. Debido a la novedad del negocio, esta organización tenía como meta el que cada vez más usuarios experimenten el servicio de la aplicación y con ello convertirse en una opción de *delivery* alternativo y mucho más eficiente que el convencional. Para el logro de este objetivo, se desarrollaron las estrategias de Diferenciación basada en Marketing y Diferenciación basada en el Servicio. Sobre la estrategia de Diferenciación por Servicio, estrategia principal de la organización (Nilo Alfaro, comunicación personal, 27 de diciembre, 2019), esta se enfocó en brindar un servicio distinguido dirigido a un público específico de la demanda del servicio de *delivery* de comida, público caracterizado por poseer un poder de adquisición y capacidad de realizar un pago mayor por un servicio destacable, para ello, enfocarse en el desarrollo del servicio en términos operativos entregando eficiencia y mayor calidad posible al cliente (Sergio Rojas, comunicación personal, 22 de diciembre, 2019). Además, sobre la estrategia de Diferenciación basada en Marketing, esta se concentra en lograr la diferenciación enfocada en una comunicación tradicional, debido a que, la empresa buscaba integrarse al mercado nacional a través de dicha comunicación y mejorar la comercialización del servicio.

Durante el segundo semestre del 2019, la organización tuvo como objetivo principal el lograr recurrencia de compras en sus distintos usuarios tras la captación de los mismos enfocado en un inicio. Para ello, la organización mantuvo las mismas estrategias, sin embargo, con enfoques renovados. Por un lado, la estrategia de Diferenciación por Servicio continuó siendo la estrategia principal, manteniéndose con el mismo enfoque de distinguir su servicio frente a la competencia esta vez con un enfoque de innovación en las diferentes etapas de sus procesos. En cuanto a la estrategia de Diferenciación de Marketing, esta se enfocó en la comunicación digital con el fin de continuar calando en la mente de los usuarios (Nilo Alfaro, comunicación personal, 27 de diciembre, 2019).

2.2. Estrategias competitivas de Uber Eats

Por otro lado, respecto a Uber Eats, esta aplicación ingresó al mercado cinco meses después de Glovo. Basado en la información recolectada para la presente investigación, se conoce que la organización tenía como objetivo principal el lograr la recurrencia de compra de sus

usuarios ello, principalmente, a través de las estrategias de Diferenciación de Servicio y de Marketing. En cuanto a la estrategia de Diferenciación de Servicio, la empresa se enfocó en brindar un servicio de calidad a un público específico de la demanda del servicio de *delivery* de comida, público caracterizado por poseer un nivel adquisitivo superior y con tendencias de consumo particulares, de esta manera enfocarse en ofrecer únicamente el servicio de *delivery* de comida con la eficiencia requerida y con ello destacarse por un servicio diferenciado. Ante ello, se identifica a la Estrategia de Diferenciación basada en el Servicio como la estrategia desarrollada en los inicios de sus operaciones y hasta finales del 2019, debido a que, la empresa buscaba ofrecer un servicio destacado que sea percibido como diferente hacia un nicho del mercado. Ello es afirmado por Johann Barnaby (comunicación personal, 10 de diciembre, 2019), quien indica que Uber Eats se enfoca en ofrecer el mejor servicio de *delivery* de comida a sus usuarios y concentrarse en realizar dichas actividades de la mejor manera posible.

Cabe resaltar que para el segundo semestre si bien mantuvieron como objetivo central el ofrecer un servicio de calidad, se enfocaron en desarrollar una oferta mucho más variada (Johann Barnaby, comunicación personal, 10 de diciembre, 2019). Además, a través de una estrategia de Marketing, enfocarse en la generación de comunicaciones que permitan el acercamiento debido a sus usuarios. Asimismo, la organización también tenía como objetivo el captar clientes, para lograr este objetivo se desarrolló de la estrategia de Diferenciación por Marketing de esta forma sumar usuarios a su plataforma con el ofrecimiento brindado.

2.3. Estrategias competitivas de Rappi

Por último, se dio el ingreso de Rappi al mercado a fines del 2018. Dicho ingreso se dio con distintas verticales de negocio además del servicio de *delivery* de comida, respecto a este último servicio, los objetivos estaban enfocados en la captación de usuarios hacia la aplicación a través de una oferta variada de opciones y promociones a los usuarios. Para ello, la organización estableció enfocarse en realizar acciones que informen y persuadan al público objetivo acerca de la experiencia de uso del servicio de *delivery* de comida (Ulises Urcia, comunicación personal, 04 de diciembre, 2019). De esta forma se identifica a la Estrategia de Diferenciación de Marketing como la estrategia desarrollada durante el inicio de sus operaciones y el primer semestre del 2019. Además de ello, el objetivo de captar cliente también refiere al ofrecer un servicio novedoso y variado a cada vez a más usuarios localizados en distintas zonas de la ciudad. De esta manera se identifica a la estrategia de Diferenciación por Servicio, debido a que buscaba establecer dicho servicio en zonas nuevas no penetradas por la competencia.

Para el segundo semestre del 2019, el objetivo inicial se mantuvo a menor escala, pues un nuevo objetivo se definió como el principal. La empresa estableció como nuevo objetivo

principal el lograr la recurrencia de compra tanto de usuarios nuevos como de usuarios frecuentes. Para ello, la organización estableció enfocarse a través de novedades en el ofrecimiento de servicio que permite ofrecerlo con calidad y en menores tiempos, y generar incentivos de recurrencia de compra en la aplicación.

De esta forma, las estrategias regidas en cada una de las organizaciones dependen de las particularidades que presenta cada una. Por un lado, Glovo se ha caracteriza principalmente por las Estrategias de Diferenciación basada en el Servicio, puesto que está enfocada en que sea percibida como una aplicación con una propuesta destacable por su servicio dentro del rubro de *delivery* de comida. De forma similar, Uber Eats presenta una Estrategia de Diferenciación basada en el Servicio, puesto que sus esfuerzos están enfocados en el desarrollo de un solo servicio de calidad: *delivery* de comida. Por otro lado, Rappi cuenta con Estrategias de Diferenciación de Marketing y de Servicios distinguidos en ambos semestres del año. Es por ello que cada una de las organizaciones posee objetivos asociados a estrategias dispuestas cada una con sus peculiaridades. A su vez, los miembros de cada organización aseguran poseer objetivos y estrategias únicas que las diferencian en sus competidores.

3. Capacidades dinámicas

Es preciso mencionar que estas aplicaciones poseen la capacidad de adaptarse al cambio de manera rápida; es decir, son capaces de responder rápidamente a una amenaza y utilizar de manera efectiva sus oportunidades. Puesto que, al ser estas organizaciones plataformas digitales que ofrecen el servicio de intermediación de productos son tecnológicas e innovadoras por naturaleza (Juan Fernández, comunicación personal, 05 de diciembre, 2019). Además, son organizaciones flexibles debido al modelo de negocio y tamaño de la empresa, ello les permite realizar ensayos de “prueba y error” con el fin de innovar a un bajo costo y con resultados óptimos (Ulises Urcia, comunicación personal, 04 de diciembre, 2019). Esas aplicaciones son de una generación siguiente a las que permanecía Domicilios.com (Bolívar, 2019) y buscan cambiar el hábito de consumo, ya que saben que esta determina la frecuencia de recompra del usuario (Jubalt Álvarez, comunicación personal, 05 de diciembre, 2019).

Además, cabe resaltar que como estas plataformas tecnológicas fueron desarrolladas en la misma generación de las que provienen los usuarios, no es difícil comprender el por qué consideran a estas aplicaciones como sencillas (Ignacio Martínez, comunicación personal, 20 de diciembre, 2019). Además, las empresas aseguran poseer un sistema claro y directo, el cual permite que los usuarios tengan un proceso de compra ágil; es decir, las organizaciones han desarrollado un interfaz de acuerdo a las necesidades de su público objetivo. Esto debido a que conocen y se acomodan a las preferencias de sus usuarios. Según lo mencionado por Ignacio

Martínez (comunicación personal, 20 de diciembre, 2019), a través del uso de estas aplicaciones, las empresas buscan ofrecer mayor tiempo y comodidad para realizar otras actividades previstas a sus usuarios.

Según Teece (2007), los procesos por los que se identifica una capacidad dinámica son tres: Proceso de Detección, Proceso de Aprovechamiento y Proceso de Transformación. La primera de ellas es la Detección, la cual implica la capacidad para entender, crear e interpretar oportunidades en el mercado. Un siguiente paso es el Aprovechamiento, el cual implica la utilización de las capacidades y fortalezas de las empresas para explotar las oportunidades, principalmente, mediante el desarrollo de nuevos productos o servicios. Y finalmente, el proceso de Transformación, el cual permite a las empresas gobernar actividades, recursos y tareas en las nuevas capacidades operativas (Teece, 2007). Por ello, debido a la turbulencia del mercado de Aplicaciones de *Delivery* de Comida y a los cambios tecnológicos en el país, es importante analizar las capacidades dinámicas que poseen las organizaciones desde sus inicios al mercado peruano. A continuación se presentan las capacidades dinámica y sus evidencias de manera individual según el año de ingreso al mercado peruano.

3.1. Capacidades dinámicas de Glovo

Respecto a Glovo, tal como muestra la Tabla 5, posee cinco capacidades dinámicas presentes en la organización, desarrolladas desde su ingreso al mercado hasta el cierre del segundo semestre del 2019. Dichas capacidades dinámicas encontradas fueron denominadas como el poseer diversidad de socios, desarrollar operaciones organizacionales, poseer canales de comunicación y poseer recursos organizacionales, cabe resaltar que dentro de cada una de ellas se encuentran acciones que evidencian y sustentan el desarrollo de dichas capacidades dinámicas.

Tabla 5: Cuadro resumen de las capacidades dinámicas de Glovo

CAPACIDADES DINÁMICAS	EVIDENCIAS
Poseer Diversidad de socios	Adquisición de Cabify
	Poseer diversidad de aliados
	Poseer aliados estratégicos
	Poseer aliados exclusivos
	Gestión de aliados
	Absorción de Domicilios
	Programa de incentivos para repartidores

Tabla 5: Cuadro resumen de las capacidades dinámicas de Glovo (continuación)

CAPACIDADES DINÁMICAS	EVIDENCIAS
Desarrollar Operaciones Organizacionales	Opción de Seguimiento y Calificación en Línea
	Ofrecer promociones
Poseer Canales	Realizar publicidad tradicional
	Realizar publicidad digital
	Realizar publicidad innovadora tradicional
	Gestión de repartidores
Modificar Forma de Realizar Cobros al Cliente	Incorporación del pago en efectivo
	Modificación en el cálculo de precios
Poseer Recursos Organizacionales	Implementación de las Dark Kitchens
	Implementación del <i>Packaging</i>

Respecto a la capacidad dinámica de poseer diversidad de socios, este se refiere a la competencia de poseer socios con los cuales se establecen alianzas en función al involucramiento de estos con el negocio. Ante ello, la empresa detectó la necesidad de forjar vínculos a largo plazo con socios que les permitan hacer posible su negocio, debido a las características y particularidades de los Marketplace, estos se identifican como los socios principales del servicio de delivery de comida. Es por ello que trabajaron en el desarrollo de dichos vínculos generando cercanía y trabajo conjunto en el aporte a cada proceso del ofrecimiento del servicio de delivery.

Dicha capacidad dinámica se encuentra reflejada en la adquisición de las operaciones de Cabify Express, desarrollada durante el primer semestre tras su ingreso al Perú, debido a que la empresa necesitó obtener información del mercado, evidenciando su capacidad dinámica de utilizar el conocimiento y experiencia de organizaciones similares para comprender el funcionamiento de este tipo de mercados. Acorde a ello, la empresa identificó la oportunidad de adquirir la totalidad de las operaciones de Cabify Express, con lo cual les permitiría obtener información del mercado, contar con colaboradores experimentados en negocios similares, aumentar la flota de motorizados e incrementar los pedidos actuales. Por tal motivo, tras dos meses de su ingreso al mercado peruano, consideraron pertinente adquirir las operaciones de Cabify Express (Drago Macan, comunicación personal, 26 de diciembre, 2019). Cabe resaltar que, la organización también aprovechó la experiencia obtenida de las operaciones realizadas en España para lograr un mejor entendimiento del mercado (Sergio Rojas, comunicación personal, 22 de diciembre, 2019).

Por otro lado, la capacidad dinámica también es reflejada en la diversidad de aliados (restaurantes) desarrollada desde sus inicios al cierre de la investigación. La organización evidenció que contar con aliados grandes y pequeños le permite ofrecer una variedad de opciones culinarias a los usuarios de las aplicaciones y con ello incrementar sus ingresos por delivery de

comida (Nilo Alfaro, comunicación personal, 27 de diciembre, 2019). Cabe resaltar que, para el ingreso del aliado a la plataforma, este debe tener una experiencia previa con el usuario con una valoración destacable. Además, el restaurante podría obtener el beneficio de aumentar sus ventas cuando es ofrecido mediante la aplicación, lo cual a su vez le permitiría aumentar los ingresos de Glovo por comisiones, el servicio de delivery de comida representa un ingreso mayor que el servicio de Courier. Por tal motivo, decidieron incorporar restaurantes de gran tamaño como McDonald's o Bembos a su plataforma (Sergio Bolívar, comunicación personal, 08 de mayo de 2019).

Además, el poseer aliados estratégicos evidencia la capacidad dinámica antes mencionada, pues durante el segundo semestre del 2019, la empresa detectó que aliarse con restaurantes de alta demanda o “restaurantes anclas”, como aquellos que producen un volumen de ventas mayor y cuenta con una marca establecida, como Dunkin Donuts, Pizza Hut, entre otras, genera un beneficio recíproco ya que contribuye a mayores ingresos que el resto de aliados, debido al gran volumen de ventas. Además, consideraron contar con diversos aliados estratégicos de diferentes categorías de comida como aquellas que eran muy populares para los usuarios (Sergio Bolívar, comunicación personal, 08 de mayo de 2019). Entre aquellos aliados que proporcionaban gran volumen de ventas se encuentran Bembos y McDonald's (Sergio Bolívar, comunicación personal, 08 de mayo de 2019).

En referencia a McDonald's, en diciembre del 2019 ocurrió un accidente con dos colaboradores en un restaurante de McDonald's (franquicia operada por la empresa Arcos Dorados S.A.) en el que se produjo el deceso de ambos colaboradores, ello relacionado a que el establecimiento no contaba con las medidas de seguridad adecuadas, esta situación generó el cierre inmediato de todos sus locales por un tiempo determinado. A pesar del efecto negativo que pudo representar esta situación, Glovo respondió, oportunamente, ofreciendo promociones en los restaurantes de otros aliados que representaban a la competencia directa de esta cadena de restaurantes, tales como Bembos, Burger King, entre otras. Esta medida se llevó a cabo con la finalidad de reducir el impacto negativo en ventas que representaba esta situación para la empresa (Sergio Rojas, comunicación personal, 22 de diciembre, 2019).

Asimismo, mediante los conocimientos obtenidos por las acciones realizadas con todos los aliados y con aquellos que eran estratégicos, durante el segundo semestre del 2019, identificaron la posibilidad de fortalecer sus alianzas con ciertos tipos de restaurantes. De esta manera, la capacidad dinámica es reflejada al poseer aliados exclusivos en la plataforma. Glovo identificó que existen restaurantes con alto nivel de demanda, pero algunos de ellos con una producción limitada como el restaurante Siete Sopas (Ignacio Martínez, comunicación personal,

05 de setiembre, 2019) los cuales representan una gran oportunidad para aumentar la cantidad de pedidos. Es por ello que, a través de acuerdos de exclusividad permitiría establecer vínculos únicos con restaurantes grandes y pequeños, y atraer a los clientes de dichos restaurantes a su plataforma, logrando así ser la única aplicación autorizada en la que se pueda realizar el pedido (Sergio Rojas, comunicación personal, 22 de diciembre, 2019).

Tras el vínculo establecido con sus diferentes aliados, la capacidad dinámica se evidencia con la gestión de sus aliados desarrollada durante el segundo semestre del 2019. Debido a que se identificó que los restaurantes aliados presentaban inconvenientes con los tiempos de entrega, el despacho del pedido, entre otros. A partir de ello, Glovo decidió aprovechar esta oportunidad de mejora en conjunto con los restaurantes aliados mediante capacitaciones y seguimiento al protocolo del servicio al cliente. Actualmente, mantienen una comunicación constante para mantener los estándares de calidad esperados. Por otro lado, dicho vínculo también se evidencia con el trabajo conjunto que realizan al ofrecer algunas promociones las cuales las realizan con financiamiento de ambas partes, en las cuales se asume tanto el valor de la promoción como la publicidad del mismo, dicho vínculo los convierte, en momentos específicos, en socios e inversionistas al mismo tiempo logrando una vinculación mucho más profunda (Bolívar, S., 2019).

Por otro lado, durante el primer semestre del año 2019 y tras el ingreso de Rappi al mercado, la empresa realizó la absorción de Domicilios.com evidenciando la capacidad dinámica de poseer diversidad de aliados. Debido a ello, Glovo detectó una migración de usuarios a esta nueva propuesta. En respuesta, Glovo realizó la compra de Domicilios.com con la finalidad de adquirir mayor participación de mercado, obtener el *know how* y obtener las alianzas estratégicas que esta poseía. A través de dicha absorción, Glovo logró obtener, hoy en día, un 60% a 65% del mercado (Sergio Rojas, comunicación personal, 22 de diciembre, 2019).

Además, se evidencia la capacidad dinámica relacionada con el Programa de Incentivos para Repartidores desarrollado durante el segundo semestre de dicho año, la empresa identificó que existían disconformidades respecto al servicio percibido por el cliente, además de escasez y exceso de repartidores en diferentes horarios ocasionando que la oferta no supera la demanda, generando pedidos cancelados, ante ello, desarrollaron un mecanismo de distribución de repartidos en base a la calificación promedio ofrecida por aliados, clientes y la plataforma. Dicha puntuación varía de 1 a 100, y solo pueden poseerla aquellos repartidores que han superado sus primeros cincuenta pedidos. Ello permitía asegurar que los repartidores destacados posean privilegios de acceso a horas determinadas logrando contar con asignaciones de pedidos

prácticamente aseguradas. Con ello, la organización se aseguraba de brindar un buen servicio y mitigar los reclamos por el mismo (Nilo Alfaro, comunicación personal, 27 de diciembre, 2019).

En base a lo anteriormente mencionado, se evidencia a la capacidad dinámica de poseer diversidad de aliados de los cuales se destacan los principales *stakeholders* de su Marketplace que contribuyen en el ofrecimiento de su servicio de delivery de comida. De esta forma, se genera la transformación al replicar el aprendizaje obtenido de las alianzas con los diferentes restaurantes, así como en la vinculación de otro *stakeholder* importante para el desarrollo de su negocio, quienes son los repartidores de comidas.

Por otro lado, se presenta la capacidad dinámica de desarrollar operaciones organizacionales, es decir, ejecutar actividades operativas que contribuyan al ofrecimiento y entrega del servicio de delivery de dicho negocio. De esta forma, Glovo detectó que realizar algunas actividades que complementen el servicio podría enriquecerlo, es por ello que, tuvieron la competencia de desarrollar mejoras a partir de cambios a niveles tanto operativos como tecnológicos, además de apoyarse en los vínculos establecidos con sus socios del negocio de ser necesarios.

Dicha capacidad dinámica se evidencia en el ofrecimiento de promociones desarrollado durante sus inicios al cierre del año evaluado. Debido a que la empresa detectó que al ofrecer promociones podía generar notoriedad y conseguir acercarse a los usuarios. Es por ello que, en función a los requerimientos o metas mensuales se planificó el desarrollo de promociones, los cuales se realizaban previo análisis de la información histórica de compra de los usuarios, dichas promociones podían ser financiadas por la misma organización o con una inversión conjunta con sus aliados, en las cuales una de las partes asumía el costo de la promoción y la otra se encarga de publicitarla.

Asimismo, dicha capacidad dinámica se evidencia con las funcionalidades de seguimiento en línea y calificación en línea en su plataforma, las cuales fueron desarrolladas en la casa matriz y fue agregada a las funcionalidades de la aplicación en Perú. Sobre la primera de ellas, la empresa detectó, que la funcionalidad permitía calmar la ansiedad del cliente durante el proceso de preparación y entrega, por lo que destinaron brindarle mayor importancia en este proceso. Asimismo, la calificación en línea, permitió ofrecer una referencia al cliente respecto a los restaurantes aliados y sus platillos en el menú disponible en la aplicación, la cual actualizaban de manera constante para que pueda reflejar una valoración actualizada.

De esta forma se evidencia la transformación de la capacidad dinámica de desarrollar operaciones organizacionales con el ofrecimiento de las promociones como actividad complementaria a la de delivery de comida que potencia el servicio, la cual es replicada con cierta

periodicidad considerando las metas en el mes en el que se desee realizar, además con las funcionalidades de seguimiento y calificación en línea que forman parte del proceso de control del pedido.

Por otra parte, se encuentra la capacidad dinámica de poseer canales de comunicación y distribución del servicio de delivery, es decir, poseer puntos de contacto entre los clientes y la aplicación. La empresa detectó que establecer contacto entre Glovo y sus consumidores favorecía el servicio. Ante ello, desarrollaron mecanismos que permiten el contacto con los clientes en distintos momentos de su experiencia que involucran un acercamiento al mismo.

Dicha capacidad dinámica se ve reflejada con la realización de publicidad tradicional. La empresa detectó que podía dar a conocer el producto a través de medios tradicionales con el fin de que su marca y los productos ofrecidos sean conocidos por muchas personas de la ciudad posterior a su ingreso al mercado. De esta forma, realizaron publicidad en medios tradicionales con menciones en televisión, así como en las vías públicas. Además, establecieron que los repartidores posean mochilas con el logo de Glovo en color amarillo y así recorrer la ciudad realizando el delivery de comida y publicitando la marca a la vez (Bolívar, S., 2019).

Además, la capacidad dinámica se refleja en la realización de publicidad digital dirigida presente desde sus inicios al cierre de la investigación. La empresa detectó que podía utilizar herramientas de marketing para publicitar el servicio de delivery, un producto o promoción específica en un entorno completamente digital. Para ello, hicieron uso de información histórica de sus bases de datos que registra todas las interacciones del cliente dentro de la aplicación, de qué restaurante solicitó la comida, el número de veces que pidió la pidió, el ticket promedio del cliente, a qué direcciones pidió, cuanto tardó en realizar una segunda compra, además de ello, hacen uso de un estudio que realizan periódicamente que permite entender las necesidades del usuario más allá de la información generada a partir de la base de datos. Dicha información le permite entender qué tipo de productos son más atractivos para el cliente, los cuales pueden ser usados para determinar qué tipo de comunicaciones ofrecerles, cómo y a qué hora ofrecerlas, todo ello a una determinada base común e ir probando otras comunicaciones con otros grupos de usuarios con la finalidad de ofrecerles una comunicación cada vez más acotada a las posibles necesidades del cliente en base a su misma información (Bolívar, S., 2019). Dichas comunicaciones son ofrecidas tanto en plataformas digitales como redes sociales, YouTube e incluso dentro de la misma aplicación.

Asimismo, durante el segundo semestre del 2019, Glovo se preocupó por la modernización de sus canales de comunicación en relación a la publicidad, actualmente publicidad tradicional innovadora, siendo esta otra evidencia de la capacidad dinámica

desarrollada. Nilo Alfaro (comunicación personal, 27 de diciembre, 2019) mencionó que la publicidad tradicional estaba basada en paneles publicitarios y la circulación de sus repartidores con la mochila color amarillo por los distritos de Lima. A raíz de ello, detectaron que los métodos utilizados resultaban ser muy tradicionales y no generaban el impacto esperado en cuanto al cliente que ya presentaba algunas interacciones con la aplicación. Por ello, decidieron implementar un tipo de marketing diferente. Ello se ejemplifica en un contrato de publicidad entre Glovo y los clubes participantes durante la semifinal del torneo peruano de fútbol del 2019, durante el partido principal, un repartidor de Glovo con la mochila representativa se acercó hasta el campo de juego y entregó el balón al árbitro, luego de presentarlo a todo el público en el estadio. Dicho vínculo permitió brindarle mayor visibilidad a la empresa y generar un nuevo tipo de *engagement* o compromiso con su usuario, con ello Glovo se autodenominó como el “auspiciador del hincha en casa” logrando con ella mayor recordación en su público objetivo (Nilo Alfaro, comunicación personal, 27 de diciembre, 2019).

Asimismo, debido a las huelgas suscitadas por los repartidores de Glovo por reducciones en sus pagos por repartos durante el segundo semestre del 2019, la empresa estableció nuevos criterios de pago y acuerdos en horarios de disponibilidad. La empresa reconoce que al no existir alguna normativa que los regule o que estipule las condiciones de trabajo, se puede generar inconformidades de parte de los repartidores. Asimismo, tras dicha eventualidad, la empresa estableció nuevos lineamientos de trabajo en conjunto con los líderes de los repartidores y procedió a comunicar a sus clientes sobre el acuerdo obtenido (Sergio Rojas, comunicación personal, 22 de diciembre, 2019). De esta forma, la empresa asegura haber reaccionado de inmediato para mitigar el impacto negativo de dicha situación, que repercutía no solo en los repartidores sino en la percepción de la empresa por parte de sus usuarios

De esta forma se evidencia la transformación de la capacidad dinámica de poseer canales en su negocio para conectar con sus clientes, dicha capacidad se evidencia con la evolución de su publicidad desarrollada desde sus inicios, así como los acuerdos con sus repartidores, todos ellos representan acciones que repercuten en el cliente en cuanto a su continuidad con el servicio.

Por otro lado, se encuentra la capacidad dinámica de modificar su forma de realizar sus cobros al cliente, es decir, los cambios de términos en el cobro. La empresa detectó la necesidad de adaptar su sistema de cobro de tal forma que responda a los requerimientos óptimos del mercado. Es por ello que desarrolló cambios en su sistema que permitiese un desarrollo favorable con repercusión en los distintos *stakeholders* presentes en el mercado destacándose la repercusión directa e indirectamente en el cliente.

Dicha capacidad se encuentra reflejada en la incorporación del pago en efectivo desarrollada durante el primer semestre, debido a que Glovo identificó que la transnacional Uber, empresa de servicio de taxi, le brindaba a sus clientes la posibilidad de realizar los pagos del servicio en efectivo, debido a que los usuarios limeños estaban acostumbrados a realizar pagos mediante el efectivo por diferentes motivos, entre los cuales el más importante eran la desconfianza y el no ser un usuario bancarizados (Bolívar, S., 2019). Ello fue un gran referente para Glovo, quien lo implementó en su sistema de pago, convirtiéndola así, en la primera aplicación de delivery de comida en contar con el pago contra-entrega en efectivo en el país. Producto de dicha habilitación, actualmente se maneja una proporción de usuarios que realizan compras en efectivo frente a los que compran con tarjetas, de 60% y 40% respectivamente (Bolívar, S., 2019). En ese sentido, ese conocimiento se interiorizó para luego realizar otras actualizaciones futuras en su plataforma, mencionados líneas abajo.

Asimismo, dicha capacidad también se refleja en la entrevista realizada a Ulises Urcia (comunicación personal, 04 de diciembre, 2019), miembro de Rappi, quien asegura que Glovo realizó una modificación en su cálculo de precios durante el segundo semestre. El colaborador describe que la organización de su competencia realizó una modificación a la fórmula de cálculo de la distancia recorrida para cambiar su precio del delivery establecido. Inicialmente, el servicio de delivery de Glovo tenía una tarifa flat de S/5.00; sin embargo, modificó su cobro basado en la distancia recorrida en línea recta entre el restaurante y la ubicación del cliente, lo cual sinceró su costo de envío (Urcia, U. 2019). Si bien no se obtuvo información directa de parte de los colaboradores de la empresa, se considerará la afirmación realizada por dicho colaborador para la ejemplificación de esta capacidad dinámica.

De esta forma, se evidencia la Transformación de la capacidad dinámica, pues permitieron a la empresa replicar el aprendizaje obtenido y poder desarrollarlo en dos oportunidades distintas cada una de ellas con un gran cambio tecnológico en el aplicativo.

Por otra parte, la empresa desarrolló la capacidad dinámica de poseer recursos organizacionales, esto entendido como los bienes, capitales, personas, entre otros, requeridos para poder ofrecer el delivery de comida. La empresa detectó que debía entregar un servicio distinguido caracterizado por la calidad del mismo en sus distintos procesos impactando en los principales aspectos percibidos por el cliente, de esta forma la empresa utilizó sus distintos recursos para desarrollar nuevas actividades que le permitiesen poder desarrollar lo detectado.

La capacidad dinámica se ve reflejada con la implementación de Dark Kitchens, continuando con el fortaleciendo del vínculo con sus aliados durante el segundo semestre del 2019. De esta forma, la empresa detectó que necesitaba establecer una producción, directamente

relacionada, al delivery de comida para afrontar los inconvenientes en los tiempos de producción de los restaurantes y el tiempo de entrega del pedido. Ante ello, la empresa aprovechó dicha necesidad para desarrollar nuevas operaciones conocidas como Dark Kitchens las cuales eran financiadas por ellas brindando un espacio de cocina a sus aliados, de esta manera estableciendo otra línea de negocio dentro de la vertical de delivery de comida. Es decir, Glovo estableció operaciones directas con algunos restaurantes bajo ciertos de selección en los que incluyen la alianza histórica entre ellas. Asimismo, este vínculo también permitió brindarle mayor visibilidad a los restaurantes en otras zonas a las cuales no tenía cobertura con sus restaurantes convencionales (Sergio Rojas, comunicación personal, 22 de diciembre, 2019).

Dicha capacidad dinámica se encuentra nuevamente reflejada en lo descrito por Ulises Urcia (comunicación personal, 04 de diciembre, 2019) quien afirma que la Glovo innovó en la entrega de los productos con la implementación del *packaging* durante el segundo semestre del 2019. La empresa identificó que los consumidores mostraban tendencias de consumo eco-amigable. Es decir, las personas comenzaron a consumir de manera responsables e identificarse con empresas que operen bajo esa misma línea. Ante ello, implementaron bolsas de papel reciclables, entre otros, para la entrega de los pedidos, convirtiéndola en la primera empresa de delivery de comida en Perú en entregar los pedidos bajo dicho formato. Para ello, establecieron una tienda virtual en la cual los aliados podían adquirir tanto dicho material para poder ofrecer sus alimentos con una mejor imagen y con conciencia en el uso que se le brinda (Ver Anexo I).

De esta forma se evidencia la transformación de la capacidad dinámica de poseer recursos claves, ya que, a través de ellos pudieron hacer posible una mejor entrega del servicio que brindaban. En el caso de las Dark Kitchens, considerando los resultados positivos del desarrollo de la primera Dark Kitchens, decidieron implementar otras dos adicionales (Sergio Rojas, comunicación personal, 22 de diciembre, 2019).

3.2. Capacidades dinámicas de Uber Eats

Respecto a la empresa Uber Eats, las capacidades dinámicas identificadas fueron tres, el poseer una Diversidad de Socios, el poseer Canales de Comunicación y el desarrollar Operaciones Organizacionales. Cabe resaltar que para lograr dichas capacidades dinámicas la empresa requirió de un respaldo financiero, colaboradores con conocimientos y experiencias en sus respectivas áreas, infraestructura tecnológica y física (locales, etcétera) y socios estratégicos. El respaldo financiero es principalmente proveniente de la casa matriz de la empresa y los colaboradores clave se encuentran en las áreas clave de Operaciones, Marketing y Business Development (Johann Barnaby, comunicación personal, 10 de diciembre, 2019).

En relación la primera capacidad dinámica para la empresa, Diversidad de Socios, esta se evidenció desde los inicios de su operación en 2018. Dichos socios identificados son los que colaboran con el aprovechamiento de las oportunidades y refuerzan las fortalezas de la organización ante una amenaza del entorno. Acorde a ello, la empresa reconoció que no podía realizar sus operaciones de manera aislada a sus diferentes *stakeholders*; por ello, decidió aliarse con diferentes socios con los cuales podía establecer beneficios mutuos. De esta manera, la empresa logró aprovechar los recursos de socios para lograr hacerse conocido en el mercado peruano, ofrecer promociones y brindar una diversidad de comidas en su plataforma.

Dicha capacidad dinámica se demuestra mediante la asociación con la marca Uber Ride, plataforma de servicio de taxi. Debido a que la empresa identificó que requería un socio estratégico para entender el mercado peruano y lograr un mayor alcance de publicidad. Ante ello, buscó apoyarse de su asociada Uber Ride, la cual le proporcionó una base de datos de usuarios y un espacio en la plataforma para promocionar el ingreso de la marca. La base de datos proporcionados a Uber Eats también fue utilizada para enviar publicidad masiva, además de la publicidad dirigida que estaba en la plataforma de Uber Eats (Johann Barnaby, comunicación personal, 10 de diciembre, 2019).

Por otro lado, luego del ingreso de Rappi al mercado peruano, la empresa evidenció nuevamente su capacidad dinámica aliándose con VISA Net. Ello debido a que solo las promociones exclusivas que poseían no estaban logrando retener a su cliente, estas serán descritas más adelante. Por tal motivo, el equipo de Business Development, quienes evalúan todas las negociaciones con bancos, decidió asociar a Uber Eats con VISA Net (red comercial de pagos electrónicos). Dicha empresa posee alianzas con bancos como Banco Continental del Perú e Interbank, y le brindaron a Uber Eats una base de datos nueva y varias promociones por estar asociadas (Johann Barnaby, comunicación personal, 10 de diciembre, 2019).

Para el segundo semestre del 2019, la empresa busco una ampliación de su cartera de restaurantes aliados para lograr una variedad de productos, que ejemplifica nuevamente la capacidad dinámica de poseer una Diversidad de Socios. La empresa detectó que obtendría mayores ingresos y lograría una mayor captación de clientes al diversificar su catálogo de productos. Debido a que identificaron que existe un gran grupo de usuarios influenciados por el nombre del restaurante. Es decir, Johann Barnaby (comunicación personal, 10 de diciembre, 2019) comenta que hay restaurantes que son muy conocidos pero no tienen tan buen rating; y que a pesar de ello, el usuario decide realizar un pedido aunque la calidad no sea la mejor. Dicha información fue aprovechada por la organización para realizar un cambio considerable y decidir ampliar su catálogo de productos. Para ello, decidió vincularse con más restaurantes, logrando

aumentar su oferta en el mercado. Ante dicha oportunidad de mejora, consiguieron establecer acuerdos con restaurantes de productos similares a la competencia, debido a que los usuarios peruanos en su mayoría consumían comida *fast food*. Sin embargo, se identificó que en un inicio tuvieron inconvenientes en la captación de aliados para la plataforma. Es decir, las cadenas de comida preferían no tercerizar el servicio *delivery*, ya que si estas se asociaban con la empresa de *delivery*, perderían el control de la logística de envío, arriesgándose a que el servicio completo no sea el óptimo (Johann Barnaby, comunicación personal, 10 de diciembre, 2019). A pesar de ello, la reducción de costos operacionales y la aceptación de los usuarios a la nueva propuesta de envío originaron un aumento gradual de las alianzas con restaurantes.

Luego de ello, la capacidad dinámica descrita se constata también al poseer una diversidad de alianzas estratégicas con restaurantes. Ya que, Uber Eats detectó que debían establecer vínculos con restaurantes de renombre o reconocidos no solo para la comida saludable sino también para otros productos que estaban empezando a ofrecer, tales como McDonald's, Kentucky Fried Chicken y Dunkin Donuts. Además, muchos restaurantes y franquicias tenían la necesidad de participar en el negocio de comida *delivery* por el ahorro de inversión en la logística de envío y la capacidad ilimitada de demanda que podían obtener. Es decir, concretar alianzas estratégicas con las grandes cadenas de comida genera un beneficio recíproco; y por el contrario, no contar con estos restaurantes es una desventaja ante sus competidores. Por ello, en la actualidad, es difícil encontrar un restaurante conocido que no forme parte del modelo de negocio (Johann Barnaby, comunicación personal, 10 de diciembre, 2019).

De acuerdo a lo mencionado, se logra comprobar el proceso de transformación de la capacidad dinámica. Debido a que el aprendizaje adquirido por la empresa de poseer un socio, luego de ser interiorizado por la empresa, fue utilizado para lograr conseguir y establecer vínculos con los diferentes aliados mencionados.

Respecto a la segunda capacidad dinámica identificada para la empresa Uber Eats fue el poseer Canales; es decir, contar con canales de comunicación para informar a sus clientes cuando ingresó al mercado peruano. La empresa detectó que para conseguir comunicarse con sus usuarios debía utilizar los medios de comunicación necesarios.

A inicio de sus operaciones, la empresa evidenció la capacidad dinámica de poseer un Canal de comunicación mediante la realización de publicidad dirigida de manera conjunta con Uber Ride, como se mencionó anteriormente. Debido a que la empresa identificó que al colocar publicidad dirigida dentro del espacio la plataforma Uber Ride le permitiría lograr hacer conocida su marca de manera más rápida al grupo de usuarios de Uber Ride. Además, al asociarse con Uber Ride lograron que los usuarios asocien a la marca Uber Eats como una marca *cool* también, esta

publicidad fue la más representativa identificada para la empresa (Johann Barnaby, comunicación personal, 10 de diciembre, 2019). Adicionalmente a ello, enviaron promociones dirigida a los usuarios de la base de datos proporcionada por Uber Ride (Johann Barnaby, comunicación personal, 10 de diciembre, 2019). Debido a las dos formas de canales de comunicación identificados, la capacidad dinámica posee el proceso de transformación del conocimiento adquirido, luego de realizar las comunicaciones mediante su asociada.

La última capacidad dinámica identificada fue el desarrollo de Operaciones Organizacionales; es decir, realizar actividades o acciones que colaboren con la organización para crear y ofrecer propuestas de valor diferenciadas a los usuarios. Para el caso de Uber Eats se identificaron operaciones relacionadas a las actualizaciones de la plataforma, a las promociones y a las soluciones de problemas. Por ello, detectó que para lograr ofrecer un servicio diferenciado debían mejorar la plataforma y el soporte al cliente.

Dicha capacidad dinámica en mención fue constatada mediante las actualizaciones de las opciones de seguimiento en línea y calificación en línea a su plataforma digital; ya que, estas contaban con dichas funcionalidades antes de llegar al Perú. Respecto a la primera, la empresa identificó que los usuarios al no poder verificar la ubicación de sus pedidos sentían que no tenían el control del proceso de compra y ello le generaba a los niveles de ansiedad. Por ello, la empresa de *delivery* de comida decidió implementar la opción de seguimiento en línea o rastreo mediante GPS al repartidor en la plataforma para mejorar experiencia del consumidor. Cabe resaltar que Uber Eats buscaba caracterizarse por un servicio con ratios de entrega dentro del tiempo estimado de casi el 100% (Johann Barnaby, comunicación personal, 10 de diciembre, 2019).

Respecto a la calificación en línea de los usuarios en la plataforma, la empresa consideró la visibilidad de la calificación cualitativa pero no las opiniones cualitativas emitidas a partir de la experiencia de los usuarios. Ello debido a que evidencio que los usuarios no valoraban la ocupación como si lo hacían con los servicios de taxis para elegir consumir en la plataforma o no. Además, no resultaría rentable para los restaurantes aliados la visibilidad de los comentarios por la relación costo-beneficio que implicaría la exposición de los mismos (Johann Barnaby, comunicación personal, 10 de diciembre, 2019). Por ello, aprovecharon lo mencionado para actualizar la opción de calificación en línea en plataforma.

Por otro lado, la capacidad dinámica de desarrollar operaciones organizacionales también fue evidenciada mediante la oferta de un solo producto en su plataforma, comida saludable, siendo este su valor diferencial en sus inicios en el mercado peruano. La empresa evidenció un mayor consumo de productos saludables por parte de los consumidores. Por ello, en sus inicios, Uber Eats se enfocó en el envío de comida saludable, ofreciendo la opción de solicitarlo a través de su

servicio *delivery*, y siendo lo más representativo de la empresa. Dichas acciones se llevaron a cabo gracias a las alianzas estratégicas que establecieron con restaurantes de comida saludable y de alta calidad (Johann Barnaby, comunicación personal, 10 de diciembre, 2019). Cabe resaltar que, los restaurantes aliados de la empresa son en su mayoría reconocidas en el mercado peruano (Johann Barnaby, comunicación personal, 10 de diciembre, 2019).

Asimismo, dicha capacidad dinámica se logra demostrar nuevamente al realizar mejoras del soporte al cliente; es decir, lograr resolver inconvenientes de los usuarios que involucran al soporte técnico de la aplicación y la comunicación con los restaurantes aliados, durante y después de la compra de un producto. Cabe aclarar que Uber Eats contaba con dicha funcionalidad antes de llegar al Perú; sin embargo, debido a los reclamos sobre la pasarela de pagos, pedidos incompletos, entre otros, las empresas buscaron potenciar su servicio y lograr la calidad en el mismo. Dichas mejoras en el soporte al cliente se realizaron debido a que la empresa detectó que el servicio post-venta de las otras empresas competidoras estaban por debajo de lo esperado por los usuarios peruanos. Ante ello, Uber Eats implementó acciones enfocadas en el soporte al cliente, mediante un *call center*, también conocidos como BTOs. Cabe resaltar que, estos *call centers*, son atendidos de manera regional para la empresa; es decir, el usuario puede recibir la atención de un colaborador de cualquier país de la región (incluido Perú) para atender su reclamo. Dicho soporte al cliente está enfocada en resolver, de manera eficiente y rápida, los inconvenientes de los usuarios (Johann Barnaby, comunicación personal, 10 de diciembre, 2019). Por ello, la empresa es reconocida, por miembros de su competencia, por destacarse en poseer un soporte al cliente destacable (Ulises Urcia, comunicación personal, 04 de diciembre, 2019).

De igual manera, la capacidad dinámica se logró demostrar tras la noticia de la entrada de Rappi, a finales del 2018, al realizar promociones exclusivas a un grupo seleccionado de usuarios. Uber Eats detectó un riesgo de la migración de sus clientes a la competencia, debido a que los usuarios peruanos son muy sensibles al precio. Ante ello, la empresa enfocó sus esfuerzos en ofrecer promociones exclusivas a los clientes más asiduos con el fin de retenerlos. Asimismo, para identificar a los clientes con mayor frecuencia de compra, se requirió el uso del “*lifetime value*”, el cual determina el retorno de la inversión por usuario reflejada en su compra (Johann Barnaby, comunicación personal, 10 de diciembre, 2019). Cabe resaltar que la inversión por usuario se tangibiliza en gastos de publicidad y promociones dirigidas. Con ello, empezaron a enfocarse en promociones atractivas para dichos usuarios durante el ingreso de Rappi (Johann Barnaby, comunicación personal, 10 de diciembre, 2019).

Luego de ello, la empresa logró realizar promociones a nuevos usuarios y con ello evidenció nuevamente la capacidad dinámica mencionada. La empresa decidió realizar

promociones ya que evidencio que a los usuarios peruanos les gustaba recibir dichos descuentos u ofertas. Como se mencionó anteriormente, las promociones realizadas fueron para la base de usuarios que VISA Net compartió con la empresa. Además, VISA Net colaboro de manera conjunta con Uber Eats para realizar dichas promociones entre ambas empresas. Cabe resaltar que las promociones estaban reflejadas en descuentos sobre el producto y/o el pago del *delivery* (Johann Barnaby, comunicación personal, 10 de diciembre, 2019).

Otra manera de evidenciar la capacidad dinámica de desarrollar operaciones para la empresa se realizó a mediados del 2019, al decidir contar con una diversidad de productos. Cabe resaltar que Uber Eats buscaba caracterizarse por un servicio diferenciado con una buena atención al cliente, debido a que estuvo enfocado en un grupo de usuarios que buscaban solo comida saludable, tal como se mencionó anteriormente. Sin embargo, detectaron que los resultados no eran los esperados, ya que el problema radicaba en que la recompra de comida saludable no era frecuente y el ticket promedio de compra era muy alto (Johann Barnaby, comunicación personal, 10 de diciembre, 2019). Esto se debe a que, en el mercado actual, el ofrecer un solo tipo de producto ocasiona una pérdida de participación al no considerar a otro grupo de usuarios que están esperando recibir una oferta variada, que involucra una mayor recompra.

Debido a los diversos ejemplos que evidencian la capacidad dinámica de desarrollar operaciones organizaciones, se puede mencionar que la capacidad dinámica contiene el proceso de transformación de las operaciones realizadas. Ya que, la empresa logró interiorización de los conocimientos adquiridos a partir de la primera acción realizada para mejorar el software de la plataforma y posteriormente utilizar dichos conocimientos para realizar cambios en las demás operaciones identificadas. En el siguiente cuadro se muestran las capacidades dinámicas junto a las situaciones que las ejemplifican en el orden en el que fueron descritas (Ver Tabla 6).

Tabla 6: Cuadro resumen de las capacidades dinámicas de Uber Eats

CAPACIDADES DINÁMICAS	EVIDENCIAS
Poseer Diversidad de Socios	Uber Ride
	VISA
	Diversidad de Aliados
	Diversidad de Aliados Estratégicos
Poseer Canales	Publicidad en la plataforma de Uber Ride
Desarrollar Operaciones Organizacionales	Opción de Seguimiento y Calificación en Línea
	Comida saludable
	Soporte al cliente
	Promociones exclusivas
	Promociones mediante VISA
	Diversidad de productos

3.3. Capacidades dinámicas de Rappi

Respecto a Rappi, se identificaron cinco capacidades dinámicas presentes en la organización, desarrolladas desde su ingreso al mercado hasta el cierre del segundo semestre del 2019. Dichas capacidades dinámicas encontradas fueron denominadas como el poseer diversidad de socios, desarrollar operaciones organizacionales, poseer canales de comunicación, poseer recursos organizacionales y establecer relaciones con los clientes. Cabe resaltar que dentro de cada una de ellas se encuentran evidencias que sustentan el desarrollo de dichas capacidades dinámicas.

En relación a la capacidad dinámica de poseer diversidad de socios, Rappi estableció distintas alianzas con restaurantes en función a su participación con el negocio. Esto se debe a que Rappi detectó la necesidad de establecer vínculos a largo plazo con socios que aporten a la propuesta a ofrecer al cliente. Por lo tanto, los restaurantes aliados representan a los socios principales para la organización. Por tal motivo, Rappi busca fortalecer los vínculos con sus aliados, a fin de lograr un trabajo en conjunto que aporte a ofrecer el mejor servicio de *delivery*.

Dicha capacidad dinámica se encuentra reflejada en la adquisición de las operaciones de Dilloo. Tal como comenta Ulises Urcia (comunicación personal, 04 de diciembre, 2019), Rappi inició operaciones en Perú con la compra de la empresa de *delivery* de comida nacional Dilloo en diciembre del 2018, la cual contaba con experiencia en el mercado peruano de *delivery* de comida, evidenciando su capacidad dinámica de utilizar el conocimiento y la experiencia de una empresa nacional. La organización detectó esta adquisición como una oportunidad, debido a que le permitiría acelerar su expansión en el mercado peruano. Por ello, decidieron realizar la compra de Dilloo y posteriormente enviaron al equipo de expansión de Rappi Colombia para capacitar operacionalmente y corregir las falencias de la empresa adquirida (Drago Macan, comunicación personal, 26 de diciembre, 2019).

Por otro lado, otra evidencia identificada en la organización es el poseer diversidad de aliados. La organización detectó que el poseer una gran variedad de restaurantes de diferentes tamaños y rubros permitiría ofrecer una carta variada; y con ello, atraer más clientes con un contenido atractivo para sus usuarios. Ello fue aprovechado por Rappi al vincularse con diversas empresas que poseían una buena reputación y popularidad, tanto cadenas de restaurantes como con restaurantes emergentes (Ulises Urcia, comunicación personal, 04 de diciembre, 2019). Entre los rubros de alianzas más destacables, se encuentran las cadenas de pollerías, cevicherías y fast food (Ulises Urcia, comunicación personal, 04 de diciembre, 2019). Dichas alianzas fueron aprovechadas por la organización para establecer una alianza más especial.

Asimismo, Rappi también desarrolló alianzas especiales con ciertos restaurantes, en dicha vinculación se encuentra otra evidencia, la cual es poseer alianzas estratégicas. La empresa detectó que aliarse con restaurantes de alta demanda, como aquellos que producen un volumen de ventas numeroso, genera un beneficio recíproco; ya que, contribuye a mayores ingresos para ambos. Además, poseer aliados estratégicos contribuye a la presencia de la marca. Entre sus aliados estratégicos se encuentran Bombos, Papa John's, Papachos, McDonald's, entre otros. Este último llegó a poseer el 30% de la demanda total del servicio de *delivery* de comida (Ulises Urcia, comunicación personal, 04 de diciembre, 2019). Dicha información le permitió a la organización identificar con cuáles de ellas deben establecerse alianzas exclusivas.

Además, la organización también desarrolló otro tipo de vínculo con sus aliados, de esta forma aparecen los aliados exclusivos, los cuales representan una nueva evidencia identificada. Esta detectó que podría establecer una relación comercial de carácter exclusivo con algunos de los restaurantes más importantes que poseía en su portafolio. Es por ello que, la empresa estableció acuerdos con aliados de tal forma que la plataforma sea el único medio virtual en el que se podía solicitar los productos, como por ejemplo T.G.I. Friday's. Además, la organización aprovechó en captar a los restaurantes *Hero*, restaurantes favoritos de sus clientes, logrando la migración de sus usuarios a la plataforma. Entre estos restaurantes se encuentran Don Mamino, Norky's, Roky's, San Antonio. Respecto a este último, terminó su alianza con Glovo para vincularse de manera exclusiva con Rappi (Drago Macan, comunicación personal, 26 de diciembre, 2019).

Asimismo, la organización decidió tener cierto control sobre el producto que brindaban los aliados, evidenciando la capacidad de gestionar de sus restaurantes aliados. Rappi detectó algunas demoras en tiempo de cocción o entrega que impactan en la calidad del servicio. Por tal motivo, la empresa aprovechó dicha situación para establecer acuerdos y términos con sus aliados con el fin de asegurarse de que este brinde el producto en buen estado; y de esta forma, establecer lineamientos respecto a los tiempos de atención y a los detalles en la toma de pedidos. Además, estableció una comunicación constante, a través de reuniones periódicas, con sus aliados en las cuales se les brinda el *feedback* recabado de la información obtenida de las transacciones con los usuarios dentro de la plataforma. Por otro lado, para asegurar la calidad del producto que brinda el aliado, se desarrolló una herramienta denominada *defeat rate*, la cual es el resultado del promedio de tres indicadores: pedidos incompletos, pedidos en mal estado y pedidos que excedan en tiempos de entrega. Además, establecieron un porcentaje máximo para dicho ratio que debían poseer dichos aliados. Con ello, a partir de dicha implementación, la empresa logró reducir de un 15% a un 2% de *defeat rate*. Cabe resaltar que los encargados de realizar las actividades mencionadas son el área de Operaciones, quienes además realizan el seguimiento de dichas

actividades y tratan de solucionarlo en conjunto con el aliado (Ulises Urcia, comunicación personal, 04 de diciembre, 2019).

Una segunda capacidad dinámica detectada es desarrollar operaciones organizacionales, es decir, actividades necesarias para satisfacer las necesidades de sus clientes. Rappi detectó la importancia de tener claras las acciones que se deben desarrollar para que el modelo de negocio funcione, ya que suelen perder el foco con acciones que no contribuyen con la buena marcha del negocio, afectando la productividad de la empresa. Por ello, la empresa decidió implementar las acciones necesarias para ofrecer un óptimo servicio al cliente, como el servicio de *delivery*, solución de problemas, relacionado a la plataforma, entre otros.

Dicha capacidad dinámica en mención fue constatada mediante las actualizaciones de las opciones de seguimiento en línea y calificación en línea a su plataforma digital; ya que, estas contaban con dichas funcionalidades antes de llegar al Perú. Respecto a la primera, la empresa identificó que los usuarios al no poder verificar la ubicación de sus pedidos sentían que no tenían el control del proceso de compra y ello le generaba a los niveles de ansiedad. Por ello, la empresa de *delivery* de comida decidió implementar la opción de seguimiento en línea o rastreo mediante GPS al repartidor en la plataforma para mejorar experiencia del consumidor (Ulises Urcia, comunicación personal, 04 de diciembre, 2019).

Dicha capacidad se encuentra reflejada en la realización de ajustes al algoritmo de asignación. Tal como comenta Ulises Urcia (comunicación personal, 04 de diciembre, 2019), la empresa detectó que requerían adaptar el algoritmo a las características de la ciudad de destino, tales como el tráfico, el tipo de repartido, las restricciones de circulación de vehículos de reparto, la distribución de calles, entre otros. Es por ello que establecieron un algoritmo de asignación mediante polígonos de distancia con un diámetro de 3.5 kilómetros e identificaron qué vehículo de transporte (bicicleta o moto) debe atender un determinado pedido, a fin de enviar al repartidor adecuado y lograr que el servicio de *delivery* no sea más caro que el producto solicitado. Por ejemplo, si un restaurante está ubicado en La Molina, los usuarios no podrán realizar un pedido desde Pueblo Libre (Ulises Urcia, comunicación personal, 04 de diciembre, 2019). Además, el cálculo del precio de envío es de S/ 1.10 por kilómetro recorrido.

El resultado de la implementación de dicho algoritmo es la mayor rapidez del servicio, para el cliente, y una disminución de costos para la empresa. La transformación de dicha capacidad dinámica se evidencia en las actualizaciones del software cuando los restaurantes y la demanda comienzan a crecer.

Luego de ello, durante todo el primer semestre del 2019, según Ulises Urcia (comunicación personal, 04 de diciembre, 2019), Rappi decidió brindar una diversidad de

promociones, lo cual es otra evidencia de la capacidad dinámica ya mencionada. Se sabe que los usuarios peruanos responden, positivamente, a las promociones a diferencia de usuarios en otros países (Ignacio Martínez, comunicación personal, 20 de diciembre, 2019). Esta idea se complementa con lo dicho por Ulises Urcia (comunicación personal, 04 de diciembre, 2019) quien afirma que el ticket de compra puede aumentar tras una promoción ofrecida, ya que el usuario peruano suele consumir más si recibe un incentivo de por medio. Por tal motivo, Rappi realizó una gran cantidad de promociones, por ejemplo, aquellas que están directamente relacionadas al producto o al servicio de *delivery* (precios rebajados, 2x1, *delivery* gratis). También se encuentran las promociones ofrecidas mediante RappiCréditos (dinero virtual de uso exclusivo para la aplicación), la cual con inversiones mínimas; por ejemplo, desde 5 soles, podían recibir un retorno de hasta 4 veces el valor invertido. Dicha decisión se llevó a cabo gracias al respaldo financiero y tecnológico que posee la empresa. Sin embargo, es preciso destacar que, debido al volumen de pedidos de nuevos usuarios, la empresa tuvo inconvenientes para ofrecer el servicio con las condiciones esperadas (Ulises Urcia, comunicación personal, 04 de diciembre, 2019).

Asimismo, dicha capacidad también se refleja en la ampliación de la cobertura ofrecida, Ulises Urcia (comunicación personal, 04 de diciembre, 2019) menciona que la empresa identificó que las solicitudes de la demanda y la ubicación de las alianzas estratégicas estaban empezando a crecer en otros distritos a los cuales aún no le brindaban el servicio de *delivery*. Además, Drago Macan (comunicación personal, 26 de diciembre, 2019) comenta que un crecimiento rápido del mercado debe estar relacionado a un crecimiento de flota de repartidores. Por tal motivo, la organización aprovechó su fortaleza financiera para continuar abarcando mayor cobertura en la ciudad conforme a la demanda requerida. Para ello, estableció la presencia de un mayor número de repartidores para atender a la demanda con un correcto balanceo en cada zona. De esta forma, evitar la cancelación de pedidos por falta de repartidores (Drago Macan, comunicación personal, 26 de diciembre, 2019). Adicionalmente, la expansión conlleva al aumento de repartidores hacia nuevas zonas, lo cual representa una publicidad indirecta para la marca.

A mediados del 2019, la empresa aumentó una categoría más a su plataforma, llamada Rappi Box, siendo otra evidencia de la capacidad dinámica. Acorde a ello, Rappi detectó que podía llegar a un público distinto a su público objetivo, principalmente usuario de niveles socioeconómicos B, llegando así al sector C, debido a la gran demanda proveniente de dicha zona. Por ello, estableció vínculos con ciertos aliados para ofrecer un producto con un ticket promedio de venta accesible, del cual el 80% representa el costo del producto y lo restante representa el costo de envío. Dichos aliados pueden ser restaurantes emergentes como marcas conocidas, las cuales adaptan sus menús para ofrecerlos como opciones dentro de esta nueva vertical (Ulises Urcia, comunicación personal, 04 de diciembre, 2019). Además de ello, Juan Fernández comenta

que este tipo de opciones resultan ser muy atractivas por presentar un ticket de venta menor al del promedio de opciones en el mercado (comunicación personal, 05 de diciembre, 2019).

Adicionalmente, la capacidad dinámica se ha evidenciado también en el desarrollo de los programas de fidelización, ya que son actividades necesarias que contribuyen con el cambio en los hábitos de consumo de los usuarios; y a su vez, con el crecimiento del modelo de negocio de la empresa. Rappi implementó los programas del servicio Prime y el Sistema de Beneficios según Niveles, los cuales se mencionarán a detalle más adelante.

Una última evidencia de la capacidad dinámica de desarrollar operaciones organizacionales es la solución de incidencias, ya que es uno de sus principales puntos a desarrollar. Por ello, realizaron un proyecto de gestión en el cual se identifican las fortalezas y debilidades de la organización para trabajar en ellas en búsqueda de mejoras (Ulises Urcia, comunicación personal, 04 de diciembre, 2019). Asimismo, los clientes de Rappi son exigentes y esperan nuevas propuestas que puedan solucionar su vida. Por tal motivo, la organización invierte tiempo y recursos en realizar ensayos de prueba y error a fin de encontrar algunas particularidades aparentemente no visibles dentro de sus verticales de negocio. Debido a que el entorno es cambiante, Rappi busca estar a la vanguardia y no perder su participación de mercado (Drago Macan, comunicación personal, 26 de diciembre, 2019). Por ejemplo, una de las debilidades más grandes que posee la organización es la baja calidad del servicio al cliente, ello se debe a que el área de soporte al cliente de la empresa se encuentra centralizado en otro país, por lo que, en Perú solo cuentan con un equipo pequeño a disposición de los usuarios. Además, la primera respuesta es mediante un *bot* y luego es derivado a un asesor que responde las preguntas mediante mensajes instantáneos. Por ello, identificaron falencias en el soporte al cliente que no permiten ofrecer un acercamiento y rapidez necesaria en momentos críticos durante el proceso de compra de los consumidores (Ulises Urcia, comunicación personal, 04 de diciembre, 2019).

Por otro lado, una tercera capacidad dinámica detectada es poseer canales de comunicación; es decir, poseer un medio de contacto con los clientes. Rappi detectó que contar con canales de comunicación facilita la tarea de informar a sus clientes de las novedades que posee la aplicación. Por ello, decidieron implementar maneras de acercar sus promociones a sus clientes y usuarios en general.

Dichas promociones fueron realizadas mediante una implementación de publicidad digital agresiva, siendo otra evidencia de las capacidades dinámicas de Rappi. Cabe resaltar que dicha publicidad se refiere a las *push notifications* y los *Influencers*. Respecto a esta última, Ulises Urcia (comunicación personal, 04 de diciembre, 2019) comenta que la empresa posee alianzas con *influencers* debido a que identificó que su público objetivo estaba muy influenciado por las

redes sociales. Por ende, toman en consideración el contenido sobre recomendaciones u opiniones que aparecen en él. Asimismo, Ulises Urcia (comunicación personal, 04 de diciembre, 2019) menciona que los *influencers* funcionan como un canal importante de venta y de contacto; a partir de ello, se entregó códigos de descuento a los *influencers* para que los compartan con sus seguidores como una publicidad de “boca a boca”. Por ello, han desarrollado alianzas con ellos para aprovechar dicho beneficio y acercarse a través de promociones a los usuarios. Para ello, buscaron Influencers que estén especializados en el público al que se dirige la organización, los cuáles fueron seleccionadas a partir de un análisis de las características de sus seguidores, principalmente la edad, para lograr captar un mayor número de personas que coincidan con el público objetivo de la empresa. Actualmente cuentan más de treinta influencers entre lima y provincia, entre las cuales se encuentran Anahí de Cárdenas y Paloma Derteano (Ulises Urcia, comunicación personal, 04 de diciembre, 2019).

Respecto a la herramienta de publicidad digital, *push notifications* o mensajes instantáneos, se menciona que estas ayudan a mantener informados a los usuarios sobre las promociones y/o beneficio que ofrece la aplicación (Ulises Urcia, comunicación personal, 04 de diciembre, 2019). Debido a ello, la empresa detectó que a través de una publicidad variada y recurrente podían llegar a más usuarios. Para ello, Rappi aprovechó su respaldo financiero para realizarlo a través del marketing digital (Ulises Urcia, comunicación personal, 04 de diciembre, 2019). Además, Ignacio Martínez (comunicación personal, 20 de diciembre, 2019) comentó que una promoción específica en el momento adecuado todos los días, lograría la captación de clientes deseada. Por ejemplo, la aplicación envía un aviso, al medio día, de la comida que acostumbra pedir el usuario, para la hora del almuerzo, y lo mismo sucede en los otros horarios. Sin embargo, Nilo Alfaro (comunicación personal, 27 de diciembre, 2019) opina que dicha publicidad resulta en muchas oportunidades ser invasiva, motivo por el cual los usuarios realizan reclamos.

La cuarta capacidad dinámica detectada para la empresa es el poseer recursos organizacionales, los cuales son requeridos para ofrecer el servicio de *delivery* de comida. La empresa buscó potenciar aún más la relación con sus aliados, estableciendo una nueva alianza con algunos de ellos. De esta forma, la capacidad de poseer recursos organizacionales se evidencia con la implementación de las Dark Kitchens. La empresa detectó que había restaurantes que no podían abastecer a la demanda debido a limitaciones en su capacidad operativa, así como restaurantes que deseaban llegar a más clientes pero que estaban limitados por su ubicación. Por ello, Rappi estableció un espacio exclusivo a la preparación de comidas de cada restaurante en un establecimiento a puertas cerradas. Cabe recalcar que, la organización financia dicho espacio y pide a cambio un contrato con cláusulas de exclusividad de atención del restaurante, logrando un mutuo beneficio. Asimismo, los restaurantes también obtienen beneficios en ahorros por

inversiones que implicaría a un nuevo local. La empresa posee actualmente dos Dark Kitchens ubicadas en zonas de Surquillo y Santa Anita y se encuentran próximos a desarrollar en La Molina, con más de quince restaurantes, y en zonas balnearias de Lima Sur, para el 2020 (Ulises Urcía, comunicación personal, 04 de diciembre, 2019).

Por último, otra capacidad dinámica que posee la organización es establecer una relación con sus clientes, es decir, el nivel de acercamiento e interacción es fundamental para asegurar la preferencia de los clientes. Rappi detectó que sus clientes reaccionan positivamente ante los beneficios, requieren un trato personalizado y exclusivo, o un servicio automatizado. Por ello, la empresa decidió implementar acciones que permitan atraer a nuevos clientes y que el usuario, que ya compraba, compre nuevamente.

En esencia, Rappi buscó que la relación con sus clientes sea personalizada y esté motivada por la adquisición de nuevos clientes y la retención de sus clientes. Por lo tanto, la relación con los clientes se gestionó a través del desarrollo de programas de fidelización. Dichos programas son el servicio Prime y el Sistema de Beneficios según Niveles, los cuales se enfocaron en que sus usuarios sean más asiduos generando hábitos de consumo en ellos.

En cuanto al primer programa, identificaron que podían potenciar el programa incrementando su demanda de usuarios Prime, los cuales se caracterizan por solicitar más de 2.5 pedidos en promedio durante una semana con un ticket promedio de S/ 60 (Drago Macan, comunicación personal, 26 de diciembre, 2019) y que actualmente representa un 25% del total de sus clientes (Ulises Urcía, comunicación personal, 04 de diciembre, 2019). Por ello, la organización buscó reforzar los beneficios del programa Prime con una alianza con LATAM Pass a fines del 2019, la cual le permite al cliente Prime acumular millas por sus compras y en el caso de usuarios nuevos, un abono de millas mayor (Ulises Urcía, comunicación personal, 04 de diciembre, 2019). A su vez, el servicio ofrecido al usuario Prime se destaca por la calidad y menor tiempo de entrega, puesto que dicho usuario resulta ser muy exigente, y espera recibir un servicio personalizado y sin errores, ya que hay un pago fijo mensual de por medio. Por ello, están trabajando en la implementación de un servicio de soporte Premium, el cual sería lanzado a mediados del 2020, y consiste en una línea telefónica exclusiva por la cual los usuarios Prime pueden recurrir en caso exista alguna duda o inconveniente con el servicio solicitado (Ulises Urcía, comunicación personal, 04 de diciembre, 2019).

En relación al segundo programa, pocos meses después, Rappi implementó el Sistema de Beneficios según Niveles, el cual está orientado a usuarios que compran con poca frecuencia en la aplicación. Esta táctica fue realizada con el fin de incrementar su recurrencia de pedidos. Es decir, al realizar un pedido, el usuario acumula puntos dentro de la plataforma, los cuales le

otorgan beneficios especiales tras acumular una cierta cantidad de puntos. Si bien su perfil promedio de usuarios es más joven, la concentración de sus esfuerzos en la fidelización está, en principio, dirigida hacia los usuarios más recurrentes, los cuales resultan ser los de mayor independencia económica (Ulises Urcia, comunicación personal, 04 de diciembre, 2019).

Tabla 7: Cuadro resumen de las capacidades dinámicas de Rappi

CAPACIDADES DINÁMICAS	EVIDENCIAS
Poseer Diversidad de Socios	Compra de Dilloo
	Poseer una diversidad de aliados
	Contar con aliados estratégicos
	Contar con aliados exclusivos
	Gestionar la calidad de los restaurantes aliados
Desarrollar operaciones organizacionales	Realizar un algoritmo de asignación
	Ofrecer una diversidad de promociones
	Expandir el rango de cobertura
	Ofrecer la categoría RappiBox
	Desarrollar programas de fidelización: Servicio Prime
	Desarrollar programas de fidelización: Sistema de Beneficios o Programa de Puntos
	Solucionar las incidencias
Poseer canales	Realizar publicidad digital agresiva
Poseer recursos organizacionales	Implementación de las Dark Kitchens
Establecer relaciones con los clientes	Desarrollar programas de fidelización: Servicio Prime
	Desarrollar programas de fidelización: Sistema de Beneficios o Programa de Puntos

En resumen, es posible afirmar que dichas empresas si desarrollaron capacidades dinámicas para lograr identificar oportunidades en el mercado peruano, luego aprovecharlas mediante sus fortalezas y finalmente reestructurar las capacidades anteriores con el aprendizaje adquirido en el proceso.

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS

En el presente capítulo se analizarán los hallazgos encontrados respecto al alineamiento de los dos ejes temáticos descritos anteriormente, estrategias competitivas y capacidades dinámicas, para luego brindar un alcance sobre el valor del negocio de las aplicaciones de *delivery* de comida en Lima Metropolitana. Y finalmente lograr el objetivo de la investigación, la cual implica comprender la generación de valor de las empresas de *delivery* de comida. Por ello, para identificar las estrategias competitivas y capacidades dinámicas, se utilizó el modelo de Rashidirad et al. (2014), describe que para que la organización logre generar valor debe alinear sus estrategias competitivas y sus capacidades dinámicas de acuerdo a los factores contextuales.

1. Alineamiento estratégico

El alineamiento estratégico es la congruencia entre la estrategia competitiva de una empresa y sus capacidades dinámicas. Ello con la finalidad de lograr los objetivos de la empresa y ofrecer un mayor valor a los usuarios. Por ello, a continuación se analizará el alineamiento estratégico de cada empresa.

1.1. Alineamiento estratégico de Glovo

La organización poseía el objetivo de captar clientes, desarrollado principalmente durante el primer semestre, y el objetivo de lograr recurrencia de compra desarrollado primordialmente durante el segundo semestre. Para ambos objetivos se establecieron estrategias de Diferenciación por Marketing y por Servicio, con enfoques particulares alienados a cada objetivo en los diferentes periodos en los cuales primaron dichos objetivos. En la tabla 10 se muestran los objetivos, estrategias y capacidad dinámicas alineadas a ellas junto con sus respectivas evidencias.

Tabla 8: Cuadro resumen del alineamiento estratégico de Glovo

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	CAPACIDADES DINÁMICAS	EVIDENCIAS
Captar clientes	Diferenciación por Marketing	Desarrollar Operaciones Organizacionales	Ofrecer promociones
	Diferenciación por Servicio	Modificar forma de realizar cobros al cliente	Pago en efectivo
Lograr recurrencia de compra	Diferenciación por Servicio	Poseer Diversidad de Socios	Contar con aliados exclusivos
			Gestionar a los restaurantes aliados
			Programa de incentivos a repartidores
	Diferenciación por Marketing	Poseer Recursos Organizacionales	Implementar las Dark Kitchens
			Implementar el <i>packaging</i>
			Realizar Publicidad Digital dirigida
		Canales (Comunicación)	Publicidad innovadora tradicional

En relación a la estrategia de Diferenciación por Marketing enfocada en la captación de clientes se identificó la capacidad de desarrollar operaciones organizacionales, la cual se evidencia con el ofrecimiento de promociones. Como parte de su objetivo de captar usuarios nuevos, la empresa encontró en las promociones un medio para atraer a usuarios potenciales a la plataforma a través del aprovechamiento de alianzas, dicha perspectiva se alinea a lo comentado por Ignacio Martínez (comunicación personal, 05 de setiembre, 2019) quienes aseguran que a los usuarios peruanos les agradan las promociones. Para asegurar promociones en la aplicación, los restaurantes aliados debían poseer alguna promoción dentro de su menú, estas promociones en su mayoría eran financiadas por los mismos restaurantes o por financiamiento conjunto de la empresa pactado con restaurantes y bancos, sobre dichos financiamientos, estos eran planificados y realizados en base a las metas por alcanzar en un determinado mes, las cuales eran enviadas a usuarios potenciales para lograr que, a través de promociones exclusivas y atractivas, se logre captar la atención de nuevos usuarios hacia la plataforma. Ello se ejemplifica con los beneficios exclusivos a los que podían acceder los usuarios durante los partidos realizados durante la Copa Mundial de la FIFA 2018, en ella ofrecieron descuentos y promociones exclusivos además del servicio de *delivery* gratis durante los partidos jugados por la selección peruana (PerúRetail, 2018b). Además, durante la presente investigación se identificó que la aplicación desarrolló, a partir del segundo semestre del 2019, un espacio exclusivo en el que se ofrecían las promociones más atractivas vigentes del día dentro de la vertical de “comidas”, este espacio era conocido como “Glovomanía” (Cóndor, 2019b). Dicho espacio se caracterizaba por ofrecer productos con unos precios descontados y/o combos de productos los cuales tenían un precio conjunto menor al que tenían por separado, estos podían ser utilizados cuando el usuario ingresaba a él y eran reforzados con pop ups en la aplicación durante el trayecto del cliente. Por ello, se afirma la existencia del alineamiento estratégico, pues al planificar el desarrollo de promociones se aseguraban de que fuesen atractivas para los potenciales usuarios segmentados a quienes se buscaba captar a la plataforma, dicha táctica es reforzada por lo comentado por Jubalt Álvarez (comunicación personal, 05 de diciembre, 2019), quien afirma que las promociones bien dirigidas conectan con los clientes.

Respecto a la segunda capacidad dinámica alineada a la estrategia de Diferenciación por servicio se encuentra el modificar su forma de realizar sus cobros al cliente, esta se evidencia con la incorporación del pago en efectivo. La empresa identificó que otra plataforma digital había habilitado la opción de pago en efectivo, para dicho momento, Glovo solo contaba con el pago a través de tarjetas de débito o crédito reduciendo su alcance de usuarios solo aquellos que estaban familiarizados con dichos pagos bancarizados, es por ello que, Glovo decidió adaptarse a las particularidades del usuario peruano, el cual se caracteriza de forma general por el reducido

vínculo con los pagos en línea, ello se refuerza con lo comentado por el experto Ignacio Martínez (comunicación personal, 20 de diciembre, 2019), quien afirma que los usuarios peruanos no están acostumbrados a pagar con tarjeta en aplicaciones de *delivery*, asimismo, Carmones y Gago (2018), afirman que el pago en efectivo es utilizado en la mayoría de compras por internet bajo el concepto de pago contra entrega, el cual se ha convertido en una tendencia dentro del *e-commerce* peruano. De esta forma, la empresa incorporó el pago en efectivo con la modalidad de pago contra entrega ofreciendo una experiencia de compra más adecuada a las características del usuario peruano diferenciándose de sus competidores. Por ello, se afirma la existencia del alineamiento estratégico, puesto que, a través de la incorporación del pago en efectivo en la plataforma ofreció un servicio diferenciado que le permitió atraer usuarios que no estaban familiarizados con los pagos en línea, pero sí contaban con experiencia en el uso de aplicativos móviles.

Por otro lado, durante el segundo semestre del 2019, la empresa tenía como objetivo principal el lograr la recurrencia de compra. En relación a la estrategia de Diferenciación por Servicio se identificó dos capacidades dinámicas: poseer diversidad de socios y poseer recursos organizacionales. Sobre la primera capacidad, esta se evidencia a través de contar con aliados exclusivos. La organización maximiza la relación que poseía con algunos de los aliados para establecer un vínculo de exclusividad de venta. Al poseer la exclusividad del canal digital, la empresa se convertía en una plataforma adicional de venta para los clientes de estos restaurantes los cuales podían acceder a ellos sin necesidad de una transacción presencial. Con ello convertirse en el aplicativo que le permita al cliente acceder a cierto tipo de restaurantes que no eran posible encontrar en otras aplicaciones de *delivery* de comida entregando una experiencia de servicio distinguido. Es preciso aclarar que las aplicaciones de la competencia poseían opciones en las cuales podían realizar pedidos desde cualquier restaurante, sin embargo, este servicio tenía un costo muy superior al que se ofrece de forma regular con los restaurantes ya aliados a la plataforma. De esta forma, la empresa podía lograr la recurrencia de compra al ofrecer en su plataforma a los restaurantes favoritos de los usuarios. Asimismo, dicho vínculo de exclusividad permitía también migrar aquellos clientes fieles de los restaurantes a la plataforma y experimentar el servicio de Glovo. De esta manera, se afirma la existencia del alineamiento estratégico, ya que a través de sus alianzas exclusivas con algunos restaurantes ofreció un servicio diferenciado dentro de la oferta de *delivery* de comida, permitiendo lograr la recurrencia de compra de aquellos clientes asiduos a determinados restaurantes hacia la plataforma.

Asimismo, la capacidad antes mencionada también se refleja con la gestión de aliados. Al gestionarlos, la empresa se asegura del cumplimiento de los acuerdos de sus restaurantes aliados a través de indicadores de control de sus productos en tiempos y calidad, puesto que el servicio está involucrado directamente con el producto del aliado, dicha gestión es asumida por

el equipo de *partners operation* del área de operaciones considerada como una de las áreas más importantes en la empresa. Además de esos acuerdos, al financiar de manera conjunta alguna promoción brindaba con sus alianzas un producto mejor y pensado en el usuario de la aplicación. De esta forma al gestionar a sus aliados, la empresa podía ofrecer un mejor servicio no solo en el reparto sino del producto por sí mismo, es por ello que, al ofrecer un servicio destacable, contribuye a lograr recurrencia de compra.

La capacidad dinámica de poseer diversidad de socios también se refleja con el programa de incentivos a repartidores. Al igual que con la gestión de sus aliados, la empresa también buscó asegurar el buen servicio de reparto, por lo que instauró un programa de incentivos con el cual los mejores repartidores, evaluados por su desempeño por los mismos clientes, pudieron establecer sus propios horarios de reparto en los cuales se aseguraban los pedidos. De esta forma, la empresa podía ofrecer un mejor servicio al cliente, ya que solo aquellos repartidores con buena calificación podían estar disponibles en la aplicación, pues este programa, de manera indirecta, funcionó como un filtro de calidad. Logrando de esta forma aportar al servicio que la empresa buscaba ofrecer, a través de la cual aseguraban la recurrencia de compra en su aplicación.

Por otro lado, en cuanto a la capacidad de poseer recursos organizacionales, también enfocada a la estrategia de Diferenciación por Servicio, esta se evidencia a través de la implementación de las *dark kitchens* y la implementación del *packaging*. Respecto a la primera de ellas, la empresa instauró las *dark kitchens* para lograr atender zonas altamente demandadas de ciertos restaurantes, que no alcanzaban cubrir con la cobertura y la capacidad de operación que poseían. De esta forma, contribuían a la mejora del servicio en aquellos usuarios que demandaban ciertos restaurantes que no encontraban disponibles en dichas zonas además de una mejora en el tiempo de entrega lo cual impactaba en el servicio ofrecido, asimismo, como se mencionó previamente, la empresa atendía principalmente a un público ubicado en distritos de Lima Moderna, y se identificó que las *dark kitchens* se ubicaron estratégicamente dentro de estos mismos distritos para abastecer la gran demanda proveniente de ellos, actualmente cuenta con más de quince marcas gastronómicas locales de sushi, comida saludable, comida china, pastelería, sanguchería, entre otras (PeruRetail, 2019). Además, se conoce que la empresa está construyendo tres locales nuevos en los distritos de Surquillo, Barranco y Magdalena cada una de ellas con 25 cocinas equipadas. Es por ello que, a través de las *dark kitchens* se contribuía con una mejora en el servicio brindado al usuario que deseaba solicitar una determinada comida, y con ello a la recurrencia de compra posterior a dicha experiencia.

Asimismo, respecto a la capacidad de poseer recursos organizacionales, enfocada a la estrategia de Diferenciación por Servicio, se evidencia también a través de la implementación del

packaging. La empresa utilizó un *packaging* eco amigable para brindar sus productos en envases menos agresivos con el medio ambiente ofrecidos a través de su tienda online. En la presente investigación se encontró que dicha tienda online es conocida como “Glovo Store” en la cual ofrecen bolsas, envases sostenibles, productos para repartidores como mochilas, entre otros (Glovo Store, 2019). De esta forma, la empresa ofrecía productos ecos amigables relacionados con el servicio de entrega, alineando la capacidad dinámica de poseer recursos organizacionales con la estrategia de diferenciación de servicio, pues dichos productos brindaban una mejor experiencia al cliente al minimizar con ellos el impacto de contaminación que producen. Asimismo, Suarez (2016) afirman que los empaques transmiten las características que pueden persuadir a los usuarios y permiten diferenciarlos de la competencia.

Por otro lado, se identificó que, además de la estrategia de diferenciación por servicio antes mencionada, la estrategia de Diferenciación por Marketing también aportaba al objetivo de lograr recurrencia de compra por parte de los usuarios. En esta investigación, se afirma que dicha estrategia está alineada a la capacidad dinámica de poseer canales de comunicación a través de la realización de publicidad digital dirigida y publicidad tradicional innovadora. Sobre la primera evidencia se precisa que, la empresa hizo uso de los datos de sus usuarios durante su trayecto en la aplicación, dicha data era analizada para determinar qué tipo de información compartir a ciertos grupos de usuarios, ello permitía brindar una comunicación dirigida y relacionada a las características de consumo y perfil de los usuarios, por ello brindar un servicio mucho más personalizado y diferente a la de la competencia. A través de dicha publicidad, la empresa podía fomentar el consumo en su aplicación por parte de sus usuarios al recibir publicidad afín a sus gustos, de esta forma contribuir con el logro de la recurrencia de compra.

Asimismo, sobre la segunda evidencia, poseer publicidad tradicional innovadora, la empresa mantuvo su publicidad tradicional, sin embargo, se realizaron modificaciones en el uso de los medios de comunicación tradicionales con el fin de acercarse a su target, ello se ejemplificó con la entrega del balón en la semifinal y final del torneo de fútbol del 2019. Posterior a ello, se realizó una actividad similar durante el estreno de la última película de la Saga Star Wars con la entrega de la “estrella de la muerte” en la sala de un cine local por parte de un repartidor de Glovo. En una entrevista realizada al Gerente General de Glovo Perú, afirma que dichas acciones creativas fueron parte de un trabajo conjunto entre el equipo de Marketing de Glovo y una agencia de publicidad, ello con el fin de generar ideas disruptivas para posicionar la marca de una manera diferente y que esta sea parte de las conversaciones de sus usuarios y potenciales usuarios, para ello, identificar aquellos momentos en los que se generen congregación de personas y aprovecharlas para realizar acciones distintas. De esta forma, la empresa buscó acercarse a un público que solicita *delivery* de comida en reuniones familiares o eventos como los partidos de

fútbol, a través de una estrategia de marketing diferente, con la finalidad de aumentar el consumo de los clientes en la aplicación al recordarles que para dichos momentos o eventos puede recurrir a esta (Entrevista Mercado Negro, 2019).

Por otro parte, algunas evidencias de las capacidades dinámicas presentadas en el capítulo anterior no fueron consideradas para sustentar el alineamiento estratégico entre dichas capacidades y las estrategias competitivas. Ante ello, se presentan los argumentos para asegurar los motivos por los cuales dichas evidencias de las capacidades dinámicas no fueron consideradas.

En cuanto a la adquisición de Cabify y Domicilios, evidencias de la capacidad dinámica de poseer diversidad de socios, fueron realizadas con el objetivo de adquirir conocimiento del funcionamiento del mercado de *delivery* de comida, tanto de los usuarios como de los restaurantes aliados e información sobre los repartidores, ello debido a que la empresa fue la primera en ingresar al mercado bajo dicho modelo de negocio. Si bien con dichas adquisiciones incorporaba a socios claves a su negocio, estas no estaban alineadas de manera directa con ningún objetivo organizacional, pues tenía una vinculación operativa, por lo tanto, no existía vínculo con alguna estrategia competitiva.

Asimismo, relacionada a la capacidad dinámica de poseer diversidad de aliados, se presentaron a la diversidad de aliados y a los aliados estratégicos. Sobre estas es preciso aclarar que el poseer diversidad de aliados no configura una diferenciación por servicio, puesto que no solo Glovo posee dicha variedad sino que las aplicaciones de la competencia también poseen una diversidad amplia de opciones de alimentos dentro de sus aplicaciones, del mismo modo, se identificó en esta investigación que los aliados estratégicos, son en su mayoría las cadenas de restaurantes como Mc Donalds, Bombos, Kentucky Fried Chicken, entre otras, no son restaurantes exclusivos de Glovo, puesto que las empresas de la competencia también las poseen como socios estratégicos de sus negocios, ello debido al gran volumen de pedidos que son solicitados desde estos restaurantes populares en la ciudad; es por ello que, se afirma que dichas capacidades dinámicas no están ligadas a ninguna estrategia de diferenciación, ya que no es la única que poseen diversidad de socios ni aliados estratégicos, por lo que no está involucrado a una estrategia.

Por otro lado, las opciones de seguimiento y calificación dentro de la aplicación, asociada a la capacidad dinámica de desarrollar operaciones organizacionales, tampoco involucra un alineamiento estratégico, pues no es la única aplicación que posee dichas funcionalidades, por lo que no permite diferenciarse. Además, en cuanto al precio del *delivery*, asociada a la modificación de las formas de recibir ingresos, esta no estaba ligada directamente con una estrategia de Diferenciación por Servicio o por Marketing, por lo que no comprende el lograr el objetivo de captar clientes o conseguir de recurrencia. Asimismo, respecto a la publicidad tradicional, la

empresa utilizó los medios de comunicación tradicionales que permitieron llegar a muchas personas, sin embargo, dicha actividad solo se refleja como parte de la capacidad dinámica de poseer canales de comunicación, mas no como parte de una estrategia de diferenciación por marketing, pues dicha acción también fue realizada por su competencia, por lo que no aportarían a una diferenciación por marketing.

1.2. Alineamiento estratégico de Uber Eats

Respecto a Uber Eats, tal como muestra la siguiente Tabla 9, posee dos objetivos, el primero de ellos es el lograr captar clientes nuevos, el cual está enfocado principalmente en el inicio de operaciones en Perú. El segundo objetivo está orientado a lograr la recurrencia de compra en sus usuarios buscando diferenciarse de la competencia enfocado principalmente en el segundo semestre del 2019. Cabe resaltar que ambos objetivos están enfocados a objetivos relacionados al mercado (Drucker, 1995). Asimismo, el primer objetivo requirió de las Estrategia Competitiva de Diferenciación por Marketing y Servicio, y de igual manera el segundo objetivo.

Tabla 9: Cuadro resumen del alineamiento estratégico de Uber Eats

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	CAPACIDADES DINÁMICAS	EVIDENCIAS
Captar clientes	Diferenciación por Marketing	Canales (Comunicación)	Publicidad en la plataforma de Uber Ride
		Desarrollar Operaciones Organizacionales	Promociones mediante VISA
	Diferenciación por Servicio	Desarrollar Operaciones Organizacionales	Comida saludable como único producto
Recurrencia de Compra	Diferenciación por Servicio	Desarrollar Operaciones Organizacionales	Soporte al cliente
		Poseer Diversidad de Socios	Diversidad de Aliados Estratégicos
	Diferenciación por Marketing	Desarrollar Operaciones Organizacionales	Promociones exclusivas

A continuación, se describirán las evidencias asociadas a las Capacidades Dinámicas que ayudan a explicar el alineamiento de dichas capacidades a las respectivas estrategias competitivas de Porter.

En relación a la Diferenciación por Marketing enfocada en la captación de nuevos usuarios, se identificaron dos capacidades dinámicas alineadas a la estrategia. La primera capacidad dinámica es poseer Canales (de Comunicación), la cual se evidencio a través de dos actividades. La primera evidencia identificada fue la publicidad ubicada en la plataforma de su aliado Uber Ride. Dicho aliado poseía un posicionamiento de marca asociada a un servicio cool y de calidad, debido a que en sus inicios solo ofrecía el servicio de Uber Black, esta es la versión más exclusiva que posee en su plataforma. Además, es una marca reconocida a nivel global, con

presencia en más de 600 ciudades y con colaboradores innovadores que buscan satisfacer las necesidades de sus clientes (Manrique, 2018). Por otro lado, tal como afirma Katty Fernández (2019, citado en PQS, ,2019c), directora de Operaciones de Linio Perú, el consumidor digital peruano esa influenciado por las tendencias del mercado Estadounidense y Europeo. Por ello, como resultado de dicha publicidad, el área de Operaciones de Uber Eats consiguió que las personas de la base de datos de Uber Ride conocieran la marca, la asociaran como marca cool y se convirtieran en usuarios de la plataforma. Por tal motivo, se considera que existe alineamiento ya que, mediante la publicidad, la empresa logró reflejar una imagen diferenciada y de prestigio. Tal como menciona Miller (1996), la estrategia de diferenciación por marketing se desarrolla cuando las empresas realizan publicidad efectiva. Además, esa estrategia ayuda a la organización a influenciar en las preferencias de los usuarios y crear una idea de exclusividad sobre el servicio (Spanos & Lioukas, 2001).

La segunda capacidad dinámica es Desarrollar Operaciones Organizacionales y fue evidenciada mediante las promociones realizadas con su socio VISA Net. Ello debido a que la empresa contaba con un equipo de Business Development para realizar negociaciones con entidades financieras, como VISA Net. Dicha alianza le permitió a Uber Eats realizar promociones para captar a los clientes de VISA Net. Por otro lado, se identificó que al consumidor peruano le agradan las promociones (Ignacio Martínez, comunicación personal, 20 de diciembre, 2019). Y si dichas promociones están bien enfocadas a un público puede generar un hábito de consumo en estos (Jubalt Álvarez, comunicación personal, 05 de diciembre, 2019). Por ello, luego de evidenciar los resultados positivos de las promociones exclusivas durante el ingreso de Rappi a Perú, la empresa decidió realizar otras promociones, las cuales les permitieron capara un público nuevo. Acorde a ello, es posible afirmar que el ofrecer promociones enfocadas a un grupo nuevo de clientes, le brinda a la organización una diferenciación por marketing. Tal como menciona Miller (1996), la estrategia de diferenciación por marketing se evidencia cuando una empresa ofrece un paquete atractivo de promociones.

En relación a la Diferenciación por Servicio enfocada en la captación de nuevos usuarios se identificó una capacidad dinámica alineada a la estrategia. Dicha capacidad dinámica es Desarrollar Operaciones Organizacionales, evidenciada mediante la oferta básicamente de comida saludable a inicios de operaciones de Uber Eats. Ello debido a que la empresa buscaba diferenciarse con su competencia, quienes ofrecían una variedad de comida en su mayoría de fast food. Además, el perfil de su usuario es una persona de nivel socioeconómico A y B, con un ticket promedio de compra alto y en búsqueda de calidad. Por ello, decidió enfocar su servicio hacia la comida saludable, brindando un menú variado con un ticket promedio entre S/ 35 y S/ 45. Cabe resaltar que, cuando establecieron dicho tipo de comida el boom de la comida saludable estaba

empezando a llegar a Perú; sin embargo, en otros países, esta tendencia era más evidente en los consumidores (UberBlog, 2019). Tal como comenta Carlos Cancino, responsable del desarrollo de franquicias de Subway en México, las personas se empezaron a preocupar cada vez más por la comida que consumen, tales como las calorías, las grasas saturadas y las grasas transgénicas del producto (Villalobos, 2012). Acorde a ello, es posible afirmar que el ofrecer una diversidad de opciones de un solo producto, le brinda a la organización una diferenciación en el mercado. Debido a que como menciona Porter (2019), ofrecer un servicio innovador, que mantiene los estándares de calidad y eficiencia esperados por los usuarios le permite lograr a la empresa una diferenciación por servicio.

En relación a la Diferenciación por Servicio enfocada en la recurrencia de compra se identificaron dos capacidades dinámicas alineadas a la estrategia. La primera capacidad dinámica es Desarrollar Operaciones Organizacionales, evidenciada mediante un soporte diferenciado para el usuario de Uber Eats. Ello debido a que la empresa identificó que la competencia poseía un soporte post venta no desarrollado. Además, como ya mencionó anteriormente, este tipo de servicio post venta es utilizado por el usuario cuando existe un error importante en la plataforma. Por ello, Uber Eats decidió implementar un call center a nivel regional para brindarle al usuario una atención personalizada y rápida mediante un asesor designado por la plataforma. Con ello, la empresa logró que sus usuarios se sientan atendidos y compren nuevamente en la plataforma. Ante ello, es posible afirmar que el ofrecer un soporte al cliente eficiente, ayuda a que la organización se diferencie. En ese mismo sentido, Porter (2012) menciona que la empresa también se puede diferenciar servicio si ofrece un complemento superior a la competencia en el mercado, dicho complemento podrá ser servicio posventa, flexibilidad y rapidez de entrega.

La segunda capacidad dinámica es Poseer Diversidad de Socios y fue evidenciada al establecer una diversidad de alianzas con restaurantes estratégicos para brindar una mayor cantidad de tipos de comidas. Ello debido a que para el segundo semestre del 2019, la empresa evidenció que el ofrecer un solo producto, si bien le permitió diferenciarse de su competencia, no logró obtener el retorno financiero esperado. Dicho resultado podría explicarse debido a que pesar de que los usuarios si son conscientes de los beneficios de la comida saludable, aún la sociedad no se encuentra lo suficientemente preocupada por las consecuencias de una comida no saludable, tal como menciona Cecilia García Schinkel, una nutrióloga que apoya a Domino's Pizza (Villalobos, 2012). Además, el ticket promedio de comida saludable tiene un precio elevado y ello origina que la recompra sea difícil para muchos de los consumidores peruanos. Por otro lado, las categorías más solicitadas por los limeños, en el año 2019, son las de fast food (América Economía, 2019). Por ello, la empresa decidió concretar alianzas estratégicas con restaurantes aliados, para que poder ofrecer una diversidad de productos al igual que su competencia, con la

diferencia que estos restaurantes estaban alineados a ofrecer una la calidad de servicio alineados al objetivo de la plataforma de *delivery*. Tal como afirmó Joana Garay, gerente de marketing de Uber Eats Perú, entre los aliados se encuentran Veggie Pizza, Sanguchería El Chino, Street Burger, Mr. Sushi, Norky's, entre otros (Andina, 2017). Por tal motivo, se considera que existe alineamiento ya que, mediante la diversidad de restaurantes prestigiosos, la empresa logró brindar una oferta variada de comidas.

En relación a la Diferenciación por Marketing enfocada en la recurrencia de compra se identificó una capacidad dinámica alineada a la estrategia. Dicha capacidad dinámica es Desarrollar Operaciones Organizacionales y fue evidenciada a través de promociones exclusivas brindadas debido al ingreso de Rappi al mercado peruano. Ello debido a que con el ingreso de su competidor la empresa evidenció una pérdida de usuarios en su plataforma; ya que, Rappi realizó un marketing agresivo al ofrecer una diversidad de promociones mediante publicidad digital con Influencers Además, la Uber Eats poseía una capacidad financiera alta y una tecnología denominada "*lifetime value*" que le permita identificar a sus usuarios más recurrentes. Por ello, como no poseían ofertas exclusivas y necesitaban retener a sus usuarios para no perder participación en el mercado, decidieron invertir en descuentos y ofertas para sus usuarios con compras habituales. Acorde a ello, es posible afirmar que el ofrecer promociones exclusivas, le brinda a la organización una diferenciación de marketing en el mercado, ya que las demás empresas no tenían dicho tipo de promociones. Asimismo, las empresas que poseen este tipo de estrategia poseen gastos de publicidad y promociones levado (Miller, 1996).

Por último, respecto a las evidencias de capacidades dinámicas que no estuvieron alineadas a las estrategias de la empresa se identificaron seis. La primera de ellas es la alianza estratégica con Uber Ride, ello debido a que si bien ese socio le permite a la organización lograr su estrategia, la relación no es directa. Del mismo modo sucede con la alianza con VISA Net y con la diversidad de restaurantes aliados. Por otro lado, se encuentra la opción de seguimiento en la plataforma, la cual no fue considerada debido a que es una opción que estuvo incorporada a la propuesta de valor desde la creación de todas las aplicaciones y no se evidencio cambios o actualizaciones en las entrevistas realizadas. De igual manera, la opción de calificación en línea no fue considerada como una evidencia debido a que todas las plataformas poseen dicha opción. La última evidencia sobre la diversidad de productos tampoco fue considerada para el análisis del alineamiento estratégico debido a que la empresa no es la que posee la mayor cantidad de productos en su plataforma.

1.3. Alineamiento estratégico de Rappi

En la Tabla 10, se muestra el alineamiento entre las capacidades dinámicas y su respectiva estrategia competitiva:

Tabla 10: Cuadro resumen del alineamiento estratégico de Rappi

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	CAPACIDADES DINÁMICAS	EVIDENCIAS
Captar clientes	Diferenciación por Marketing	Desarrollar Operaciones Organizacionales	Ofrecer una diversidad de promociones
		Poseer Canales (Comunicación)	Realizar publicidad digital
	Diferenciación por Servicio	Desarrollar Operaciones Organizacionales	Expandir el rango de cobertura
		Desarrollar Operaciones Organizacionales	Ofrecer la categoría RappiBox
		Desarrollar Operaciones Organizacionales	Desarrollar programas de fidelización: Servicio Prime
Lograr recurrencia de compra (beneficios)	Diferenciación por Servicio	Desarrollar Operaciones Organizacionales	Realizar un algoritmo de asignación
		Poseer Diversidad de Socios	Ofrecer una diversidad de aliados
		Poseer Diversidad de Socios	Contar con aliados exclusivos
		Poseer Diversidad de Socios	Gestionar a los restaurantes aliados
		Poseer Recursos Organizacionales	Implementar las Dark Kitchens
		Desarrollar Operaciones Organizacionales	Ofrecer la categoría RappiBox
		Desarrollar Operaciones Organizacionales	Desarrollar programas de fidelización: Servicio Prime
		Establecer una relación con los Clientes	Desarrollar programas de fidelización: Servicio Prime
		Desarrollar Operaciones Organizacionales	Desarrollar programas de fidelización: Sistema de Beneficios o Programa de Puntos
		Establecer una relación con los Clientes	Desarrollar programas de fidelización: Sistema de Beneficios o Programa de Puntos
		Desarrollar Operaciones Organizacionales	Solucionar las incidencias

En relación a Rappi, uno de sus objetivos estaba enfocado en captar un mayor número de usuarios. Para ello, la empresa buscó convencer al usuario sobre los beneficios de uso de su aplicación. Por tal motivo, para el logro de dicho objetivo, se identificaron las estrategias de Diferenciación por Marketing y Diferenciación por Servicio. Además, se identificaron dos capacidades dinámicas alineadas directamente con la estrategia de Diferenciación por Marketing,

y estuvieron presentes desde el inicio de sus operaciones, en 2018, y siguieron todo el siguiente año hasta el cierre de la investigación. Dichas capacidades son el desarrollar operaciones organizacionales y poseer canales. A su vez, se identificaron dos capacidades dinámicas alineadas con la estrategia de Diferenciación por Servicio, las cuales son el desarrollar operaciones organizacionales y poseer diversidad de socios.

De las dos capacidades dinámicas alineadas a la estrategia de Diferenciación por Marketing, primero está el desarrollar operaciones organizacionales, la cual se ve reflejada en brindar una diversidad de promociones. Como ya es de conocimiento, el usuario peruano es un consumidor informado, atento y con una reacción positiva ante regalos o algún tipo de incentivo. Tal es así, que usualmente están al tanto de distintas actividades promocionales (Nielsen.com, 2014), haciendo que la decisión de descargar la aplicación sea casi inevitable. De hecho, el 60% de los usuarios activos de Rappi se unieron gracias a las promociones (Grupo BIT, 2020). Sin embargo, a pesar de contar con usuarios de esas características dentro del mercado, la cantidad de sus usuarios no podría aumentar sin una promoción atractiva que enganche. Acorde a ello, se afirma que una promoción adecuada puede generar mayores ventas o captar la atención de nuevos usuarios. Por tal motivo, iniciando sus operaciones en Lima, Rappi ofreció incentivos para las personas que empezaron a usar la aplicación. Dichos incentivos consistían en descuentos, ofertas o bonos en forma de RappiCréditos, con los cuales el servicio *delivery* era gratis. Cabe mencionar que Rappi tiene la capacidad de ofrecer promociones y regalos debido a que poseen un gran respaldo financiero de la matriz. Tal como lo comenta Simón Borrero, cofundador y CEO de Rappi, quien afirma que han logrado seducir a importantes inversionistas y han llegado a una facturación mensual de U\$S 15 millones al cierre del 2019 (iPro Up, 2019). Además de contar con restaurantes aliados, con quienes pueden gestionar las distintas promociones que se ofrecen en la plataforma. Por ello, se considera que existe alineamiento ya que el ofrecer una gran variedad de promociones ayudó a resaltar cualidades únicas del negocio, haciéndolo especial frente de sus competidores y, por consiguiente, a captar usuarios nuevos.

La segunda capacidad dinámica alineada a la Diferenciación por Marketing es el poseer canales y se ve evidenciada en la implementación de publicidad digital. Como ya se mencionó, los usuarios toman en consideración las opiniones y recomendaciones de personas mediáticas, quienes tienen la facilidad de tener un mayor acercamiento con un público a través de sus redes sociales. Ese acercamiento se debe a que la población online peruana es joven. Es decir, el 30.2% de visitantes de alguna plataforma online están entre 15 y 24 años, mientras que el 21.1% está entre 25 y 34 años (PerúRetail, 2019). Coincidentemente, dicho público se encuentra en un rango de edades muy similar al público joven, al cual se dirige Rappi. En base a lo anterior, se afirma que el uso de plataformas digitales, como las redes sociales, son una herramienta muy útil por

donde Rappi puede tener mayor contacto con su público objetivo. Sin embargo, es necesario que cuenten con un canal de comunicación masivo por donde puedan hacer llegar su propuesta de valor con el impacto esperado. Por tal motivo, Rappi decidió trabajar con Influencers, con el fin de lograr captar a una gran cantidad de usuarios. Tal como comenta Ulises Urcia (comunicación personal, 04 de diciembre, 2019), quien afirma que las promociones comentadas por Influencers, en redes sociales, resultan ser más atractivas que las promociones ofrecidas por la misma aplicación en el mismo espacio virtual u otros medios. Por ello, se considera que existe alineamiento ya que, a través del apoyo de Influencers, Rappi pudo contar con un canal de contacto, por el cual pudo hacer llegar sus ofertas y promociones de manera más eficiente, logrando captar a nuevos usuarios. Por otro lado, las Push Notifications ayudan a mantener informados a los usuarios sobre las promociones y/o beneficio que ofrece la aplicación. Los miembros de la organización están conscientes de que pueden llegar a más usuarios a través de una publicidad variada y recurrente.

En relación a la Diferenciación por Servicio enfocada en la captación de nuevos usuarios, se identificó una capacidad dinámica alineada a la estrategia. Dicha capacidad es el desarrollar operaciones organizacionales y se vio reflejada en tres actividades en concreto. Primero, esta capacidad dinámica se vio evidenciada en la ampliación de la cobertura ofrecida, la cual estuvo presente en ambos semestres del 2019. Inicialmente, Rappi se enfocaba en cubrir distritos de mayor actividad como Miraflores, San Isidro, Barranco, entre otros. A pesar de ello, se detectó un aumento de las solicitudes de demanda en otros distritos donde no se ofrecía el servicio. Es decir, a pesar de haber cubierto los distritos más representativos de la ciudad, aún había distritos donde el servicio era muy solicitado. Ello resultó ser una gran oportunidad para captar una gran cantidad de nuevos usuarios, considerando su respaldo financiero. Por esa razón, decidieron ampliar su cobertura y enfocarse también en cubrir nuevos distritos conforme a la demanda requerida. Entonces, el llegar a distritos donde antes no se ofrecía el servicio de *delivery* convirtió a Rappi en la empresa con mayor cobertura dentro del mercado. Por ello, se considera que existe alineamiento ya que ofrecer el servicio en distritos nuevos es una de sus actividades importante y aporta a que la empresa se diferencie debido a que la competencia aún no ha logrado cubrir esos puntos de gran demanda, logrando aumentar el número de usuarios. Cabe resaltar que Rappi deja de diferenciarse cuando la competencia logre ampliar su cobertura hacia los mismos puntos; sin embargo, aún hay zonas en donde solo está cubierto por la empresa manteniendo su diferenciación. Adicionalmente, la expansión conllevó al aumento de repartidores hacia nuevas zonas, lo cual representó una publicidad indirecta para la marca. Por lo tanto, la ampliación de la cobertura está alineada, indirectamente, con la estrategia de Diferenciación de Marketing.

La segunda evidencia encontrada para la capacidad de desarrollar operaciones organizacionales es el ofrecer la categoría RappiBox. Como se mencionó anteriormente, Rappi se enfocaba en usuarios de nivel socioeconómico A y B, quienes solicitaban el servicio en distritos pertenecientes a Lima Moderna. A pesar de ello, su objetivo seguía siendo captar nuevos usuarios y ya se había establecido en los distritos donde primaban usuarios de los niveles socioeconómicos ya mencionados. Por esa razón, decidieron ampliar su público objetivo y enfocarse también en cubrir las necesidades de un público socioeconómico C. Cabe resaltar que dicho público, al cual buscaban dirigirse, provenía de distritos donde hubo un aumento significativo de empresas en los últimos años. Tal como se describe en el Informe Demográfico Empresarial del INEI, en el cual se afirma un aumento significativo de empresas en Lima Norte durante el III Trimestre de 2019, las cuales se concentraron en los distritos de San Martín de Porres, Los Olivos, Comas (INEI, 2019). En base a lo anterior, se afirma que el inicio de actividades en dichas empresas, generó un aumento de trabajadores en esos distritos, quienes en su mayoría suelen comprar su almuerzo en restaurantes aledaños a la empresa. Ello resultó ser una oportunidad de crecimiento para Rappi, considerando las alianzas con restaurantes que posee y su respaldo financiero, permitiéndole realizar acciones para dicho público. Por tal motivo, durante el segundo semestre del 2019, la empresa agregó la categoría RappiBox a su plataforma, ofreciendo comida 100% casera a un precio accesible, y de esta manera, cubrir la necesidad de un público socioeconómico C. Por ello, se considera que existe alineamiento ya que, a través del RappiBox, la empresa ofreció un servicio único, con precios accesibles y con comida casera, convirtiéndose en la primera aplicación en cubrir la alta demanda de dichos usuarios, logrando diferenciar su servicio y llamando la atención de nuevos usuarios.

La tercera evidencia encontrada para esta capacidad dinámica es el desarrollo de uno de los programas de fidelización. Como ya es de conocimiento, el usuario peruano tiene una reacción positiva ante los beneficios, volviéndose más propensos a nuevas propuestas y ofertas de productos (El Peruano, 2019). Además, la competitividad del mercado ocasiona que la decisión de compra sea más dinámica. Esto complica a Rappi al momento de captarlos, puesto que el cliente ya no se deja sorprender fácilmente, volviéndose más activo al momento de utilizar una u otra aplicación. Ahora bien, a pesar de contar con usuarios de tales características dentro del mercado, la cantidad de sus usuarios no podría aumentar sin una propuesta atractiva que enganche a través de beneficios. Acorde a ello, se afirma que una propuesta adecuada puede ayudar a captar la atención de nuevos usuarios a la aplicación. Por tal motivo, la empresa implementó el servicio Prime a su plataforma, ofreciendo una serie de beneficios, tales como el servicio de domicilio gratis en todos los pedidos realizados por medio de la aplicación, precios accesibles, un bono de bienvenida, un servicio personalizado, entre otros (Rappi, s.f). Dichos beneficios resultan ser

atractivos, logrando captar a nuevos usuarios a la plataforma. Por ello, se considera que existe alineamiento ya que, a través de servicio Prime, la empresa ofreció un servicio diferente, haciéndolo especial frente a sus competidores y logrando llegar a nuevos clientes.

El segundo de los objetivos trazados, por Rappi, se centró en generar la recurrencia de compra de sus usuarios. Para ello, la empresa enfocó sus esfuerzos en mejorar sus operaciones, así como en ofrecer un servicio destacado para sus clientes. Por tal motivo, para el logro de este segundo objetivo, se identificó la estrategia de Diferenciación por Servicio, la cual estuvo presente durante el segundo semestre del 2019 principalmente. Además, se identificaron cuatro capacidades dinámicas alineadas directamente con esta estrategia, las cuales son el desarrollar operaciones organizacionales, poseer diversidad de socios, poseer recursos organizacionales y establecer una relación con los clientes.

De las cuatro capacidades dinámicas alineadas a la estrategia de Diferenciación por Servicio, primero está el desarrollar operaciones organizacionales, la cual se ve reflejada en los ajustes realizados al algoritmo de asignación. Como se mencionó previamente, en Lima hay mucho tráfico y zonas en donde los repartidores no pueden circular, como por ejemplo la Costa Verde en donde están prohibido la circulación de motos lineales. Por esa razón, Rappi debe definir el alcance de un restaurante aliado, los kilómetros de llegada hasta el punto de encuentro con el cliente. Es decir, un usuario que está en el distrito de La Molina no podría realizar un pedido a un restaurante que se encuentra en el distrito de Pueblo Libre. Ello resultó ser una oportunidad para asegurar la mejora del servicio brindado, considerando su respaldo tecnológico. Por tal motivo, Rappi realizó ajustes a su algoritmo de asignación, tomando en cuenta el tráfico, la distribución de las calles, los polígonos de distancia, entre otros criterios. El resultado del ajuste de dicho algoritmo es reducir el tiempo de entrega del pedido para el cliente, mejorando el servicio y contribuyendo con la recurrencia de compra. Por ello, se considera al ajuste del algoritmo de asignación como una actividad importante a realizar, y está alineado a la estrategia ya que el mejoramiento del tiempo de entrega contribuye en la optimización del servicio en general diferenciándolo de la competencia.

Una segunda evidencia encontrada para la capacidad de desarrollar operaciones organizacionales es el ofrecer la categoría RappiBox. En relación al segundo objetivo, es importante tomar en cuenta las distintas situaciones que determinan la recurrencia de compra en el consumidor. Por ejemplo, como se mencionó líneas arriba, existió la oportunidad de enfocarse en nuevos usuarios, quienes trabajan en empresa de Lima Norte y tienen la necesidad de compra su almuerzo a diario. Sin embargo, ante esta situación, es probable que el servicio y la variedad de productos que normalmente ofrece Rappi no sea la indicada. En base a lo anterior, se afirma

que hay situaciones en las que no se generaría recurrencia de compra ya que, tanto el servicio como el producto, no cubrirían la necesidad del consumidor en su totalidad. Por esa razón, decidieron ofrecer una opción adicional para los usuarios que deseen comer algo distinto. Es así como implementaron la categoría RappiBox, con el fin de ofrecer comida económica relacionada a platos caseros o de consumo diario (Drago Macan, comunicación personal, 26 de diciembre, 2019). Por ello, se considera que existe alineamiento entre la capacidad de desarrollar operaciones organizacionales y la estrategia ya que, a través de la categoría RappiBox, buscan ofrecer una opción adicional para usuarios con necesidades particulares, diferenciando su servicio de la competencia y logrando recurrencia de compra.

Una tercera evidencia encontrada para la capacidad de desarrollar operaciones organizacionales es el proyecto de solución de incidencia. Como ya se mencionó, los clientes de Rappi son exigentes y esperan nuevas propuestas que puedan solucionar su vida. Es decir, los usuarios quieren estar más que satisfechos con el servicio que reciben. Sin embargo, Rappi no puede aspirar a una recurrencia de compra sin antes conocer a sus usuarios, de trabajar en estándares, de dimensionar el nivel del servicio e ir más allá de lo que el usuario solicita (Suárez, 2014). En base a lo anterior, se afirma que la diferencia en servicio está en cumplir con las expectativas del usuario, en conocer los *insights* que lo motivan a preferir a un determinado negocio (Suárez, 2014). Por tal motivo, a través de los ensayos de prueba y error, Rappi buscó identificar singularidades a mejorar dentro del modelo de negocio. Tal es el caso del soporte al cliente, donde identificaron falencias que no permitieron ofrecer un correcto acercamiento e inmediatez en la solución de algún problema presente durante proceso de compra de sus usuarios. Por ello, se considera que desarrollar operaciones organizacionales, como el proyecto de solución de incidencia, está alineado con la estrategia de Diferenciación por Servicio, ya que el proyecto contribuye en mejorar el servicio, beneficiando a la empresa y especialmente al usuario.

Al igual que con la captación de nuevos usuarios, para el objetivo de la recurrencia de compra también se identificó que una segunda capacidad dinámica alineada a la Diferenciación por Servicio es el poseer diversidad de socios, la cual se vio reflejada en tres evidencias. Primero, esta capacidad dinámica se vio evidenciada en la diversidad de aliados. Al vincularse con diversas empresas que poseen una buena reputación y popularidad, tanto cadenas de restaurantes como con restaurantes emergentes, aumenta la cantidad de opciones a ofrecer a los clientes. Dichas opciones pueden ser del agrado del cliente y lograr una diferencia en servicios ofrecidos, si la competencia no posee a los mismos aliados. Por ello, se considera que poseer una diversidad de socios, como los restaurantes aliados, está alineado con la estrategia de Diferenciación por Servicio ya que poseer una gran variedad de restaurantes de diferentes tamaños y rubros permitió ofrecer una carta variada, logrando recurrencia de compra.

Adicionalmente, la segunda evidencia encontrada para esta capacidad dinámica está relacionada a la evidencia anterior y es el poseer aliados exclusivos, las cuales estuvieron presentes durante los dos semestres del 2019. Como se mencionó en el párrafo anterior, el vínculo con diversas empresas, de buena reputación y popularidad, aumenta la variedad de opciones a ofrecer a los clientes. A pesar de ello, su objetivo era lograr la recurrencia de compra y con poseer una diversidad de restaurantes aliados no garantizaba el logro de dicho objetivo, ya que la competencia puede poseer a los mismos restaurantes. Por esa razón, se afirma que poseer clientes exclusivos ayuda a lograr la recurrencia de compra; es decir, poseer clientes que solo soliciten el servicio mediante una sola aplicación. Por tal motivo, Rappi estableció relaciones comerciales, de carácter exclusivo, con empresas líderes en la industria de la gastronomía peruana, representando un 57% de sus restaurantes afiliados (PeruRetail, 2020). De tal forma que la aplicación sea el único medio virtual en el que se pueda solicitar los productos, diferenciando su servicio de la competencia. Además, la empresa logró acuerdos, de carácter exclusivo, con los restaurantes de mayor preferencia para el cliente, logrando la migración de usuarios a su plataforma. Por ello, se considera que poseer una diversidad de socios, como los aliados exclusivos, está alineado con la estrategia de Diferenciación por Servicio, ya que, gracias a dichas alianzas, las personas que deseen realizar pedidos de alguno de estos restaurantes, pueden solicitarlo con tan solo un clic, y siempre desde la aplicación de Rappi (PeruRetail, 2020). Cabe aclarar que el poseer aliados exclusivos, también contribuye al primer objetivo de captar clientes. Sin embargo, el restaurante puede migrar a la competencia al finalizar el acuerdo de exclusividad, generando una pérdida de usuarios ya que son leales al restaurante y no a la aplicación de *delivery*. Por lo tanto, el poseer aliados exclusivos contribuye a la diferenciación del servicio durante el tiempo que dure el acuerdo.

Una tercera evidencia identificada para la capacidad de poseer diversidad de socios es la gestión de los restaurantes aliados. Rappi identificó algunos inconvenientes relacionados con la calidad del producto, la demora en el tiempo de preparación y su entrega, las cuales impactaron en la calidad del servicio que ofrece a su cliente. Esta situación representó un problema para Rappi ya que, al ser un modelo de Marketplace, no tienen un control de las condiciones idóneas de la calidad del servicio que deben tener en cuenta todos sus restaurantes afiliados (Juan Fernández, comunicación personal, 05 de diciembre de 2019). Por tal motivo, la empresa decidió establecer acuerdos y términos con sus aliados con el fin de asegurar que el producto llegué en buen estado y en el tiempo establecido. En otras palabras, si el cliente de Rappi solicita el producto A y el restaurante aliado despacha B, recibirá una penalización por la mala experiencia de usuario. De igual manera, si el restaurante se demora considerablemente en el despacho del pedido o despacha un producto en mal estado, también recibiría una penalización, porque, bajo el modelo de

Marketplace, es la única forma de poder asegurar la calidad del servicio (Juan Fernández, comunicación personal, 05 de diciembre de 2019). Además, estableció una comunicación constante con sus aliados con el fin de darles un *feedback* en relación a la opinión de sus clientes. Por ende, se considera que la óptima gestión de los restaurantes aliados se encuentra alineada a la estrategia de Diferencia por Servicio ya que, al asegurarse en ofrecer un servicio de calidad, Rappi apunta en diferenciarse del resto de sus competidores.

La tercera capacidad dinámica alineada a la Diferenciación por Servicio es el poseer recursos organizacionales y se vio evidenciado en la implementación de las *dark kitchens*. Como se mencionó anteriormente, ciertos restaurantes no podían atender a toda su demanda debido a limitaciones en su capacidad operativa, y otros deseaban llegar a más clientes, pero su ubicación era una desventaja. Por tal motivo, Rappi implementó un espacio exclusivo, a puertas cerradas, para la preparación de comidas de cada uno de esos restaurantes. Según Mariana Villegas, Gerente Administrativa de Masa, la implementación de una Dark Kitchens ha permitido crecer un 10% en el sector a domicilios, ya que pudieron llegar a otros clientes que no llegaban a los puntos de venta (La República, 2018). Además, según Mateo Albarracín, Líder Vertical de Restaurantes Latam de Rappi Colombia, las Dark Kitchens ayudaron a emprender con un menor riesgo. Es decir, los restaurantes expandieron su cobertura sin realizar grandes inversiones, ya que la inversión promedio de implementación resultó ser menor a la instalación de un restaurante. A su vez, en relación a los costos operacionales, operar una Dark Kitchens restringe incurrir en ciertos costos que puedan inflar los costos operacionales y logran una mejora de margen neto entre 8 a 10% para cada uno de los emprendedores y empresarios gastronómicos (La República, 2018). Es importante mencionar que Rappi financió dicho espacio a cambio de un contrato de exclusividad de atención del restaurante, logrando un mutuo beneficio. Además, se considera a las Dark Kitchens como un recurso importante, el cual Rappi utiliza para mejorar el servicio de *delivery*, como la reducción del tiempo de entrega. Por ello, se considera que la implementación de las Dark Kitchens está alineado a la estrategia de Diferencia por Servicio. Debido a que es un formato en crecimiento, el cual incrementa la eficiencia de las operaciones de entrega y el tamaño del mercado potencial (El Peruano, 2020), entregando un servicio de calidad y diferenciado.

La cuarta capacidad dinámica alineada a la Diferenciación por Servicio es el establecer relaciones con sus clientes y se vio evidenciada en el desarrollo de programas de fidelización. Como se mencionó anteriormente, Rappi se enfocó en desarrollar dos programas, tales como el servicio Prime y el Sistema de Beneficios según Niveles, con el fin de tener usuarios más asiduos. En relación al primer programa, el servicio Prime ofrece beneficios especiales, como la acumulación de millas gracias a la alianza con LATAM Pass, los cuales permite que aumente la recurrencia de compra del usuario. Según Drago Macan (comunicación personal, 26 de diciembre,

2019), no tener ningún beneficio o tener alguna mala experiencia con el nivel del servicio, incentiva al cliente a migrar a la competencia. Por tal motivo, Rappi busca retenerlos y dicha propuesta es un factor diferenciador ya que ninguna otra aplicación brinda millas por sus compras. El segundo programa está enfocado en el Sistema de Beneficios según Niveles, con el fin de incrementar la recurrencia de pedidos; sin embargo, a diferencia de la primera, dicho incremento se logró mediante la entrega de premios, los cuales fueron entregados tras lograr acumular una cierta cantidad de puntos. Si bien, Rappi está enfocado en lograr recurrencia en la compra, sus esfuerzos por lograr dicho objetivo lo hacen especial frente a sus competidores. Por ello, se considera que existe alineamiento ya que, a través de estas propuestas, Rappi busca resaltar las cualidades únicas de su negocio, fortaleciendo su compromiso con sus usuarios. Es importante recordar que el servicio Prime en una evidencia del alineamiento entre la capacidad dinámica de desarrollar operaciones organizacionales y la estrategia de Diferenciación por Servicio, enfocado en la captación de nuevos usuarios. Sin embargo, dicho alineamiento también se encuentra enfocado en lograr la recurrencia de compra por los motivos ya mencionados.

Cabe mencionar que se identificaron un total de quince evidencias relacionadas a las capacidades dinámicas. Sin embargo, solo cuatro de esas evidencias no aportan en el alineamiento de las capacidades dinámicas identificadas con las estrategias ya mencionadas.

2. Generación valor

En la actualidad las empresas de *delivery* de comida en Lima les ofrecen a sus usuarios servicios y productos, buscando que la suma de ello sea percibida como valor para estos. Según expertos, el perfil del consumidor promedio de aplicaciones de *delivery* mundial es un joven, que vive en zonas urbanas, de clase media y que presenta altos índices de conectividad en su vida diaria, además de buscar nuevas experiencias y que impulsan el cambio (Kotler, 2016)). Este perfil descrito es muy similar al usuario peruano según Chong (2019), identificado mediante una investigación de los perfiles de consumidores de Brasil y Perú el año pasado, en el cual menciona que en promedio el usuario está entre las edades de 20-34 años, un 54% de los pedidos son realizados por mujeres y es un “cazador de ofertas”. Cabe resaltar que las organizaciones mencionaron que sus perfiles no son del todo similares.

Para identificar el valor que estas empresas les ofrecen a sus usuarios, se analizó previamente el alineamiento estratégico entre las estrategia competitivas y las capacidades dinámicas mediante la descomposición de las actividades realizadas por las organizaciones a fin de considerarlas como evidencias para la determinación de la creación de valor. Las actividades que se convirtieron en evidencias del alineamiento estratégico también serán consideradas como evidencias para determinar cuáles son los tipos de valor que posee cada una de las organizaciones.

A continuación se desarrollarán los tipos de valor según Amit, R. y Zott, C. (2001) para cada empresa de acuerdo a la fecha de ingreso al mercado peruano.

2.1. Valor de Glovo

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, Glovo se enfoca a atender un público de nivel socioeconómico A, B a través de un servicio de *delivery* de comida diferenciado. Acorde a ello, en la presente investigación se afirma que dicha empresa generó valor a sus clientes a través de tres de tipos de valor descritos por Amit y Zott, a partir de nueve evidencias descritas a continuación (ver Tabla 11).

Tabla 11: Cuadro resumen de valor Glovo

TIPO DE VALOR	EVIDENCIAS
Novedad	Pago en efectivo
	Implementar las Dark Kitchens
	Implementar el <i>packaging</i>
	Publicidad tradicional innovadora
Bloqueo	Contar con aliados exclusivos
	Gestionar a los restaurantes aliados
	Programa de incentivos a REPARTIDORES
	Implementar las Dark Kitchens
	Realizar Publicidad Digital dirigida
Complementariedad	Publicidad tradicional innovadora
	Ofrecer promociones
	Pago en efectivo
	Gestionar a los restaurantes aliados
	Programa de incentivos a REPARTIDORES
	Implementar el <i>packaging</i>

2.1.1. Novedad

En la presente investigación se identifica que la empresa Glovo generó novedad en el negocio al desarrollar nuevos servicios, incorporar nuevas funcionalidades a su sistema y métodos de marketing desde su ingreso al mercado al cierre de la investigación. Ello se evidencia con la incorporación del pago en efectivo, funcionalidad añadida a sus métodos de pago con la finalidad de adaptarse a las necesidades del cliente, al incorporarlo se convirtió en la única aplicación que poseía dicho beneficio el cual permitió diferenciarse y con ello atraer clientes a su plataforma que no estaban familiarizados con el pago electrónico, de esta forma se sustenta la generación de valor a través de dicha funcionalidad y facilidad en la aplicación adecuada a las necesidades de los nuevos usuarios.

Asimismo, se asegura que la implementación de las Dark Kitchens contribuyó a la generación de valor, a través de ella, le permitió ofrecer los productos de restaurantes altamente demandados en zonas que en las que ya presentaba el servicio, así como agilizar tiempos de preparación y entrega de productos, cabe precisar que Glovo fue la primera empresa en implementar dichas cocinas ocultas. Al incorporar este nuevo método de producción a la que realizaban los restaurantes aliados, les permitió ofrecer un servicio diferenciado, por lo cual contribuir a la generación de valor.

De la misma forma, la implementación del *packaging* contribuyó a la generación de valor a través de la innovación por distribución, pues dicha innovación en el servicio de entrega le permitió diferenciarse de la competencia al ofrecer una experiencia diferente en la etapa final del trayecto de compra del cliente, a través de dicha experiencia innovadora la empresa logró la recurrencia de compra en aquellos usuarios que valoraban un servicio diferenciado, brindando valor en la entrega del producto hacia los clientes. Ello es respaldado por Zitterkopf, Miriam (2003) quien afirma que un buen *packaging* facilita la entrada al mercado y brinda un valor agregado al cliente durante la entrega del producto, el cual constituye una parte importante de su imagen y no solo un accesorio adicional.

Por último, se afirma que la empresa aportó a la generación de valor con las comunicaciones y publicidades novedosas para el mercado, a través de una publicidad tradicional innovadora representada con la entrega del balón en partidos de fútbol y de un elemento característico de una película durante su estreno en una sala de cine, representando, en ambas situaciones, al repartidor como una parte importante del momento, quien se encarga no solo de entregar la comida, sino de simbolizar el inicio de algún evento. De esta forma ofrecer valor a través de un mensaje novedoso y directo sobre el interés de Glovo de ser parte importante de momentos o eventos relacionados a sus usuarios manteniéndose cerca de ellos. Dicha postura se corrobora con lo descrito por Botey, Jordi (2009) quien asegura en su investigación sobre los factores determinantes de valor para las marcas que la publicidad aporta a la generación de valor de la marca percibida por el cliente, debido a su capacidad de aportar o restar al valor a dicha marca, de esta forma cualquier acción positiva de la publicidad aportará a la generación de valor de la misma.

2.1.2. Bloqueo

Se identifica que Glovo generó valor a través del bloqueo al evitar que sus stakeholders más importantes migren de su negocio. Para ello, motivando a sus clientes en solicitar pedidos de comida a través de su aplicación, por otro lado, generando incentivos para mantener a sus restaurantes aliados y repartidores atraídos al negocio.

Dicha perspectiva se sustenta como una generación de valor a través de la incorporación de aliados exclusivos que poseía la organización, descritos como aquellos restaurantes con los cuales mantenía una exclusividad comercial en su plataforma. Al mantener aliados exclusivos, la empresa podía ofrecer algunos menús especiales que no eran ofrecidos dentro de otro aplicativo, de esta forma, aquellos clientes que eran asiduos a determinados restaurantes y se ubicaban dentro de la cobertura brindada, podían solicitar con mayor recurrencia dichos platillos. De esta forma asegurar un volumen de compras en aquellos usuarios recurrentes a determinados restaurantes. Dicha afirmación es refleja con lo mencionado por López, López y León, S. (2014) quienes aseguran que el poseer alianzas estratégicas con determinados stakeholders es considerada como una herramienta efectiva en la generación de valor. Cabe precisar que, si la alianza entre la empresa y el restaurante culmina, es posible una migración de esos usuarios hacia otra aplicación en caso la posea, ello respecto a determinado restaurante exclusivo.

Además, la empresa contribuyó a la generación de valor a través de la gestión de sus restaurantes aliados, pues al estipular normas para el aseguramiento de un producto de calidad y generar vínculos para desarrollar promociones a sus usuarios contribuyó a que el servicio general ofrecido entregue valor al cliente en cada reparto. A través de ellas, la empresa generaba valor de bloqueo, pues al gestionar la relación con sus aliados se aseguraba el beneficio conjunto entre ambas partes, evitando la culminación de sus acuerdos y una posible migración hacia algún aplicativo de la competencia. Según López, M. D. R., López, C. R., & León, S. M. (2014), el éxito del desarrollo de una alianza requiere de un continuo proceso de negociación entre los socios, la cual permite la identificación de nuevos proyectos de actuación coordinada, además afirman que la implementación de alianzas estratégicas se considera una herramienta efectiva para la generación de valor. Es por ello que, la empresa reforzaba los lazos entre ambas partes las cuales tenían el objetivo común de brindar una experiencia satisfactoria al cliente que permita generar recurrencia de compra, con ello fortalecer el negocio.

Al igual que con la gestión de los restaurantes aliados, se afirma la contribución a la generación de valor con el programa de incentivos para repartidores, pues con dicho programa era posible calificarlos de forma equilibrada, dicho resultado permitía ofrecer mayores beneficios a los mejores repartidores, ello estimulando las buenas prácticas en todos. De esta forma se logró una mejora en los acuerdos presentes entre ambas partes, debido a la objetividad de la evaluación, produciendo valor en la relación con el aliado repartidor, y una posterior contribución en la generación de valor de sus clientes, al recibir una experiencia satisfactoria brindada por los mejores repartidores e impactando en la recurrencia de compra.

Asimismo, la implementación de las Dark Kitchens también contribuyó a la generación de valor a través del bloqueo, debido a que contaba con restaurantes muy demandados por los usuarios, cuya infraestructura les permitió producir un mayor volumen de pedidos en un menor tiempo debido a que su atención era exclusivamente por *delivery*, ello contribuía a la generación de valor del cliente, pues permitía a este contar con sus restaurantes favoritos y con un servicio de atención mucho más rápido tanto en la preparación como en la entrega del mismo, produciendo así incentivos para los usuarios de seguir solicitando órdenes de determinados restaurantes con Dark Kitchens.

Por último, la empresa contribuyó a la generación de valor a través de la publicidad digital dirigida, pues al generar y compartir información a usuarios, previamente determinados, permitía generar incentivos o recordatorios en determinadas horas para propiciar la recurrencia de compra dentro de la aplicación. De la misma forma, la publicidad tradicional innovadora brindaba información relevante y creativa a sus clientes de tal forma que el mantenerse presente en reuniones o eventos de los usuarios, le permitían recordar que Glovo estaba presente en todo momento y con ello impulsar las compras repetitivas.

2.1.3. Complementariedad

Se identifica que Glovo generó valor a través de la complementariedad al integrar algunas acciones, actividades y procesos al reparto de *delivery* de comida produciendo de manera conjunta un mayor valor en dicho servicio.

La generación de valor por complementariedad se sustenta a través de las promociones ofrecidas en la aplicación, pues desde esta perspectiva, la empresa buscaba complementar el servicio de *delivery* con promociones atractivas en momentos específicos para los usuarios, logrando de esta forma que el cliente encuentre en la aplicación no solo el servicio y los restaurantes, sino la posibilidad de encontrar sus platillos favoritos a precios rebajados o con algún productos adicional que posiblemente no encontraría en otra aplicación o en el restaurante de forma presencial, generando de esta forma valor a través de la complementariedad de las promociones al servicio ofrecido por la aplicación. Ello acorde a lo descrito por Baraybar, Jorge (2018) quien afirma que las promociones generan valor cuando éstas está inclinadas a ofrecer un servicio o producto que implique el aumento del valor para el usuario en su compra, siempre que esta se encuentre alineada a un plan estratégico. De esta forma, focalizar el protagonismo al producto o servicio otorgando valor agregado en ellos.

Además, la empresa generaba valor de complementariedad nuevamente con la implementación del pago en efectivo, pues desde esta perspectiva, complemento el servicio a través de la incorporación de una modalidad de pago tradicional. Con dicha facilidad, el cliente

podía solicitar una orden de comida y pagar en efectivo al momento de recibirla, previamente el repartidor se encargaría de pagar al restaurante aliado. Acorde a ello la Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional (AECEM) asegura que la principal beneficio del pago contra entrega para el cliente es que le permita realizar el pago una vez que haya recibido el producto adquirido (AECEM, 2019), ofreciéndole valor a través de la seguridad y comodidad en su experiencia de compra.

Por último, la complementariedad se refleja nuevamente con la implementación del *packaging*, pues desde esta perspectiva, el *packaging* eco amigable complementaba al producto ofrecido por el restaurante al entregarlo en envolturas biodegradable, de esta forma, ambos productos, de manera conjunta, generaban un mayor valor percibido por el cliente, que se representaba no solo por el producto en sí y un *packaging* eco amigable, sino por un menor impacto al medio ambiente desde un consumo responsable.

De esta forma, se sustenta la generación de valor de Glovo a través de las capacidades dinámicas de desarrollar distintas actividades con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. De esta forma, se identifica que la empresa a nivel general ofreció valor a sus usuarios al motivarlos a realizar compras repetitivas, la cual coincide con el objetivo principal desarrollados durante ambos semestres de evaluación, en por ello que la empresa se centraba en lograr la recurrencia de compra a través de un servicio diferenciado en el que la promesa de tiempo, calidad y facilidad se brindara.

Asimismo, muchas de sus actividades estaban también centradas en complementar el servicio principal de reparto de *delivery*, con ellas buscaba incrementar el valor del servicio en sí ofreciendo control y mejoras en su proceso, y agregando productos que complementen el servicio de reparto en sus distintas etapas, con ello no solo lograr la recurrencia de compra, sino captar potenciales usuarios proporcionando un mayor valor de manera conjunta. Además, la empresa también desarrolló algunas innovaciones que estaban enfocadas en mejorar la experiencia del usuario en distintos puntos del proceso impactando en tiempo, facilidad, imagen y atracción.

2.2. Valor de Uber Eats

Tal como se mencionó anteriormente, Uber Eats se enfoca en un público de nivel socioeconómico A y B con un ticket promedio de compra alto principalmente. Además, el servicio principal de la empresa es el de *delivery* de comida. Acorde a ello, se puede afirmar que la empresa generó valor de tres tipos presentados por Amit, R. y Zott, C. (2001) como se muestra la Tabla 12.

Tabla 12: Cuadro resumen de valor Uber Eats

TIPO DE VALOR	EVIDENCIAS
Complementariedad	Publicidad en la plataforma de Uber Ride
	Soporte al cliente
	Promociones exclusivas
	Promociones mediante VISA Net
Novedad	Comida saludable como único producto
Bloqueo	Soporte al cliente
	Promociones exclusivas
	Diversidad de Aliados Estratégicos

A continuación se detallan los tres tipos de valor identificados para la empresa con sus respectivas evidencias.

2.2.1. Complementariedad

En la presente investigación se identificó que Uber Eats posee el valor de Complementariedad mediante el desarrollo de cuatro evidencias relacionadas a la publicidad, las promociones y el servicio post venta. Dichas actividades contribuyen al valor de la empresa mediante el desarrollo de complementariedades de tipo vertical u horizontal.

La primera evidencia fue identificada al ingreso de la empresa a Perú, cuando decidieron realizar una publicidad mediante la plataforma de Uber Ride. De acuerdo a las entrevistas realizadas, la empresa para poder lograr captar clientes y por ende vender su servicio requirió de un servicio complementario de tipo horizontal, una publicidad mediante un socio exclusivo. Ello debido a que dicha publicidad le permite a la organización posicionar su marca en la mente de los usuarios como una marca *cool*. Tal como comenta Cruz, Hernández, Lazcano, Martínez, & Ortiz (2013), si la marca es percibida como excelente logra que se posicione en el mercado y generar que la probabilidad de ser comprada sea mayor. Además, Núñez, Cuesta, & Gutiérrez (2013) sostienen que “actualmente las organizaciones buscan el posicionamiento de marca como ventaja competitiva o valor agregado diferenciándose de sus competidores. Una marca posicionada o líder en el mercado es un medio que permite generar estabilidad y confiabilidad de la organización hacia sus clientes internos y externos”.

Sin embargo, al utilizar el posicionamiento de marca Uber Ride la empresa no solo fue identificada por ser una empresa *cool* sino también por la perjudicial reputación corporativa que esta poseía (Manjoo 2017). Desde los inicios en el mercado peruano la empresa presentó demandas de clientes que acusaban a los conductores de acoso sexual, hurto y dilemas tributarios (Wendy Manrique Chávez, 2018). Por tal motivo, a pesar de ser considerada como evidencia para

la generación de valor por la empresa, no es considerada como valor de tipo complementario para la presente investigación.

La segunda evidencia del valor de Complementariedad es el soporte al cliente diferenciado que la empresa buscó ofrecer desde la llegada de la marca al mercado peruano. De acuerdo al colaborador a los expertos en revisados respecto a la empresa, la principal diferencia de Uber Eats respecto a su competencia era su soporte post venta. Ello debido a que para lograr la recurrencia de compra de sus usuarios debían ofrecer un servicio complementario de tipo vertical, el soporte post venta personalizado mediante un *call center*. Dicho soporte post venta esa referido a las acciones de atención que la empresa les ofrece a los clientes luego de finalizada la compra. Asimismo, Brandenburger, Nalebuff y Maulana afirman que las complementariedades generan valor cuando los clientes comparan con la competencia y reafirman que el valor que ofrece la empresa es el mejor que la de las demás empresas en el mercado (1996). Por tal motivo para la presente investigación se afirma que dicha evidencia colabora con determinación del valor de Complementariedad de la empresa Uber Eats.

La tercera evidencia fue desarrollada durante el ingreso de un nuevo competidor al mercado peruano, Rappi. Dicha evidencia son las actividades de realizar promociones exclusivas con el fin de lograr que sus clientes actuales tengan mayor recurrencia de compra y no migren con la nueva empresa. Asimismo, el brindar promociones a un grupo de clientes complementa horizontalmente el servicio de *delivery* de comida y potencia el valor que la empresa busca ofrecer a dichos clientes logrando que esos consumidores se sientan especiales. En ese mismo sentido, las promociones son las herramientas fundamentales para captar clientes (Mullin, 2014). Acorde a ello, se afirma que la empresa posee el valor de Complementariedad para la presente investigación.

La cuarta y última evidencia para determinar el valor de complementariedad de Uber Eats fueron las promociones mediante VISA Net. De acuerdo a las entrevista realizadas para la presente investigación, esas promociones se diferenciaron de la competencia debido a que solo Uber Eats poseía como socio estratégico a VISA Net. Con dichas promociones la empresa logró captar nuevos clientes con un perfil similar al que ellos estaban enfocados. Tal como comenta Shimp (2000), las promociones de ventas son actividades de marketing operacional que impulsan a un usuario a comprar, debido a que dichas promociones afectan el valor percibido del producto. Por ello, se puede afirmar que dichas promociones evidencian la existencia del valor de Complementariedad en la empresa.

2.2.2. Novedad

Por otro lado, se identificó que Uber Eats posee el valor de Novedad mediante el desarrollo de una evidencia relacionada al producto ofrecido por la empresa. Dicha actividad contribuye al valor de la empresa mediante el desarrollo de un nuevo e innovador producto.

Dicha evidencia fue el producto ofrecido a inicios de sus operaciones, la comida saludable. Debido a que dicho producto era una tendencia creciente de consumo en los peruanos y Uber Eats fue la primera empresa en ofrecer dicho producto. Cabe resaltar que luego la empresa decidió diversificar su cartera de productos y agregar a su propuesta de valor no solo comida saludable sino también comida fast food entre otros. Por ello, al ofrecer un producto único en el mercado la empresa logró captar clientes que estaban en la búsqueda de dichos productos. Acorde a ello, Lepak, Smith y Taylor (2007) sugiere que la empresa puede crear valor mediante la realización de nuevas actividades o la creación de nuevos productos que ofrezca un nivel de innovación para brindarles a los clientes mayores beneficios. Por tal motivo, para la presente investigación se afirma que la empresa posee el valor de Novedad.

2.2.3. Bloqueo

Por último, se identificó que Uber Eats posee el valor de Bloqueo mediante el desarrollo de tres evidencias relacionadas a las promociones, el servicio post venta y a los restaurantes aliados. Dichas actividades contribuyen al valor de la empresa mediante el desarrollo de la lealtad hacia la marca, y como consecuencia la retención de los usuarios y proveedores.

La primera de las evidencias fue descrita anteriormente para el valor de complementariedad; sin embargo, se afirma que también colabora con la explicación de por qué la empresa posee el valor de Bloqueo. Dicha evidencia es el soporte post venta al cliente, con el cual la empresa logró que los clientes se sientan más satisfechos y por ende regresen a comprar en la plataforma. Asimismo, Valenzuela y Torres (2008) mencionan que el servicio post-venta es gestionar las relaciones con sus clientes de manera personalizada, desde una perspectiva del valor y la rentabilidad, a lo largo de ciclo de vida de las relaciones entre el cliente y la empresa, para obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Además, este tipo de servicio puede lograr que asegurar una relación duradera comercial con sus clientes (Zelada, 2017). Acorde a ello, se puede afirmar que la empresa posee el valor de Bloqueo a partir de identificar el servicio post venta diferenciado.

La segunda evidencia, al igual que la primera, fue descrita para evidenciar el primer tipo de valor, las promociones exclusivas. Sin embargo, debido a que esa evidencia le proporciona a la empresa la posibilidad de conseguir que los usuarios actuales de la empresa permanezcan comprando mediante la plataforma de la empresa, también apoya a la explicación de la generación

de valor de tipo Bloqueo. De acuerdo a ello, Mullin menciona que las promociones pueden lograr que las empresas capten clientes pero también puede fidelizar a los usuarios existentes (2014). Por ello, se afirma que la empresa posee el valor de Bloqueo mediante las promociones exclusivas que les ofrece a sus clientes.

La tercera y última evidencia identificada para Uber Eats fue el poseer una diversidad de aliados estratégicos. Porque a diferencia de su competencia la variedad de restaurantes con las que la empresa decidió establecer una alianza con restaurantes que poseen una reputación de calidad de producto y una alta demanda. Debido a ello, la empresa consiguió que sus usuarios la perciben como una empresa que ofrece un servicio diferenciado, al no solo brindar un servicio de *delivery* de comida superior a la competencia sino que también al ofrecer en su plataforma productos de calidad.

Sin embargo, al no contar con alianzas con restaurantes de calidad en su totalidad, la empresa no podía ofrecer una calidad de producto totalmente. Tal como comenta el colaborador Johann Barnaby (comunicación personal, 10 de diciembre, 2019), la empresa tuvo que sacrificar cierto porcentaje de calidad en sus productos por ofrecerles una variedad de opciones a sus usuarios. Por tal motivo, se afirma que la empresa posee el valor del Bloqueo.

En resumen, Uber Eats ofrece tres tipos de valor a sus clientes en base al alineamiento de sus estrategias competitivas y sus capacidades dinámicas. Además, los tipos de valor ofrecidos están orientados a los objetivos de la empresa.

2.3. Valor de Rappi

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, Rappi se dirige a un público de nivel socioeconómico A, B y C. Acorde a ello, en la presente investigación se afirma que dicha empresa generó valor a sus clientes identificados. En esta sección se describirán las evidencias, presentadas en el alineamiento estratégico, a través de los tipos de valor descritos por Amit y Zott (2001) como se muestra en la Tabla 13.

Tabla 13: Cuadro resumen de valor Rappi

TIPO DE VALOR	EVIDENCIAS
Novedad	Implementar las Dark Kitchens
	Ofrecer la categoría RappiBox
	Desarrollar programas de fidelización: Servicio Prime

Tabla 13: Cuadro resumen de valor Rappi (continuación)

TIPO DE VALOR	EVIDENCIAS
Bloqueo	Ofrecer una diversidad de aliados
	Contar con aliados exclusivos
	Gestionar a los restaurantes aliados
	Implementar las Dark Kitchens
	Ofrecer la categoría RappiBox
	Desarrollar programas de fidelización: Servicio Prime
	Desarrollar programas de fidelización: Sistema de Beneficios o Programa de Puntos
Complementariedad	Ofrecer una diversidad de promociones
	Realizar publicidad digital
	Expandir el rango de cobertura
	Realizar un algoritmo de asignación
	Gestionar a los restaurantes aliados
	Desarrollar programas de fidelización: Servicio Prime
	Desarrollar programas de fidelización: Sistema de Beneficios o Programa de Puntos
	Solucionar las incidencias

A continuación, se detallan los tres tipos de valor identificados para la empresa con sus respectivas evidencias.

2.3.1. Novedad

En la presente investigación, se afirma que la empresa Rappi generó valor de novedad en el negocio al desarrollar nuevos servicios e incorporar nuevas funcionalidades a su plataforma. Dicho valor se evidencia con la implementación de las Dark Kitchens. El concepto es simple, la empresa de servicio de entrega equipa los espacios con equipos de cocina para que se puedan preparar los platos como si fuera preparado del restaurante original. Es decir, Rappi se asocia con los restaurantes, ya sean cadenas de marcas conocidas o restaurantes locales, para ofrecer la comida del restaurante desde sus cocinas a puertas cerradas, y entregarlo a sus clientes. A pesar de ello, alojar diferentes restaurantes diferentes desde un solo lugar resulta ser una idea innovadora ya que esto le permite a Rappi entregar alimentos rápidamente y sin interrumpir la producción en los locales originales.

Asimismo, el valor de novedad se evidenció también cuando Rappi agregó la categoría RappiBox a su plataforma, a fin de ofrecer platos caseros o de consumo diario a un precio accesible, y de esta manera, cubrir la necesidad de un público en específico. La implementación del RappiBox resultó ser innovador e inteligente ya que identificaron la necesidad de un grupo de personas de comprar comida de casa y sin la necesidad de salir de la oficina. Entonces, introdujeron un servicio nuevo dirigido a satisfacer la necesidad de un nuevo mercado.

Por último, también se evidenció a través del desarrollo de uno de los programas de fidelización. Rappi se enfocó en desarrollar los programas del servicio Prime y el Sistema de Beneficios según Niveles, con el fin de lograr la recurrencia de compra en sus clientes. Sin embargo, el servicio Prime también generó valor en la captación de nuevos usuarios. En relación a ese objetivo, el servicio Prime generó valor de novedad ya que fue un servicio innovador, diferenciándose con los beneficios que ofrecía para captar a un gran público.

2.3.2. Bloqueo

Acorde a la base teórica, se afirma que la empresa Rappi también generó valor de bloqueo en el negocio al implementar acciones que aseguren un buen servicio y la recurrencia de compra. Dicho valor se evidencia con la diversidad de restaurantes. El vínculo con diversos restaurantes, de buena reputación y popularidad, aumentó la variedad de opciones a ofrecer a sus usuarios; sin embargo, la variedad no aseguraba la recurrencia. Por tal motivo, Rappi estableció relaciones comerciales, de carácter exclusivo, con ciertos restaurantes para que la aplicación sea el único medio virtual en el que se pueda solicitar los productos. Por ello, a través de los acuerdos de exclusividad, Rappi está evitando la migración de sus restaurantes aliados a la competencia, y a su vez, asegura la recurrencia de compra de los usuarios que prefieren realizar pedidos a ese restaurante en particular.

Adicionalmente, se evidenció también con la implementación de acuerdos con sus aliados para poder involucrarse en el control del proceso de producción. Dichos acuerdos, además de las reuniones que realiza Rappi con sus restaurantes aliados, se enfocaron en la mejora de las habilidades operativas de los restaurantes. Esto se da en relación a la mejora de la calidad del producto y a la reducción del tiempo de producción. Por ello, a través de la gestión de sus restaurantes aliados, Rappi generó valor de bloqueo ya que la mejora del servicio ayudó a disminuir la migración de usuarios a la competencia.

De la misma forma, Rappi implementó las cocinas a puertas cerradas para que ciertos restaurantes puedan atender a toda su demanda. Dicha actividad evidenció la existencia del alineamiento ya que Rappi utilizó a las Dark Kitchens como un recurso para mejorar el servicio en relación al tiempo de entrega, ofreciendo un servicio de calidad y diferenciado. Por ello, a través de la implementación de las Dark Kitchens, Rappi generó valor de bloqueo ya que logró incentivar a los restaurantes aliados a trabajar exclusivamente en sus cocinas a cambio de la financiación del espacio. Este acuerdo de exclusividad de atención impide a que un restaurante aliado pueda trabajar, bajo el formato de las Dark Kitchens, con la competencia.

Asimismo, el valor de bloqueo se evidenció también cuando Rappi agregó la categoría RappiBox a su plataforma. Tal como se mencionó, la categoría RappiBox cubrió la necesidad de

un público en específico, resultando ser una idea innovadora. Sin embargo, ofrecer una opción adicional a usuarios con necesidades particulares evitó la migración de dichos usuarios a la competencia ya que no encontrarán un servicio igual, lo cual influye en la recurrencia de compra.

Por último, también se evidenció a través del desarrollo de los programas del servicio Prime y el Sistema de Beneficios según Niveles, con el fin de lograr la recurrencia de compra en sus clientes. En relación a dicho objetivo, la acumulación de millas, gracias a la alianza con LATAM Pass, y el sistema de puntos permitieron que los clientes no migren a la competencia ya que había beneficios de por medio. Por un lado, el beneficio de las millas incentivaba al usuario a solo usar la aplicación de Rappi para no perder la oportunidad de acumular millas por cada pedido realizado. Por otro lado, el sistema de puntos ofrece beneficios y/o descuentos por cada cantidad de puntos acumulados, logrando el mismo comportamiento del usuario que con el beneficio de las millas.

2.3.3. Complementariedad

Por último, se afirma que la empresa Rappi generó valor de complementariedad en el negocio a realizar acciones que contribuya a mejorar la propuesta de valor ofrecida al cliente. Con el objetivo de captar a nuevos usuarios a su plataforma, Rappi utilizó recursos, como el respaldo financiero y sus alianzas con los restaurantes, para ofrecer distintos incentivos como descuentos, ofertas o bonos en forma de RappiCréditos. Dicha actividad evidenció la existencia del alineamiento para resaltar las cualidades del negocio, diferenciándolo de su competencia y generando valor al cliente. Por ello, a través de la diversidad de promociones, Rappi generó valor de complementariedad. Debido a que, los consumidores aprecian más el servicio recibido a raíz de una promoción, el cual representa un servicio adicional y proporciona mayor valor al servicio ya ofrecido. Cabe mencionar que Glovo ofreció un servicio similar, el cual denominaron “Glovomanía”. Dicha propuesta consistía en un botón dentro de la aplicación en donde se ofrecían combos promocionales de hamburguesas, pizzas, sushi, helados, a precios únicos ya que los descuentos los asumían los mismos restaurantes (El Efete, s.f). Sin embargo, en base a las entrevistas a colaboradores, no se obtuvo información al respecto, dando a entender que el servicio no obtuvo los resultados esperados; además de no encontrarse disponible dentro de la aplicación.

De la misma forma, Rappi decidió trabajar con Influencers, ya que identificó que los usuarios valoran las opiniones y recomendaciones de personas mediáticas, con el fin de lograr captar a una gran cantidad de usuarios. Dicha decisión evidenció la existencia del alineamiento al contar con un canal de contacto, por el cual pudo hacer llegar sus ofertas y promociones de manera más eficiente, logrando un mayor acercamiento con los consumidores y generando valor. Por ello,

a través de los Influencers, Rappi generó valor de complementariedad. Debido a que, Rappi realiza un trabajo en conjunto con los Influencers, a fin de tener mayor llegada con su público objetivo. Todo ello genera valor para la organización ya que los Influencers ayudan a captar nuevos consumidores, aumentando los ingresos.

Asimismo, Rappi decidió ampliar su cobertura y enfocarse también en cubrir nuevos distritos conforme a la demanda requerida, con el fin de llegar a más usuarios. Dicha actividad evidenció la existencia del alineamiento al llegar a distritos donde antes no se ofrecía el servicio de *delivery*, convirtiendo a Rappi en la empresa con mayor cobertura dentro del mercado y logrando aumentar el número de usuarios. Por ello, mediante a la ampliación de su cobertura, Rappi generó valor de complementariedad ya que contribuye con hacer llegar la propuesta de valor a zonas nuevas de la ciudad. En relación al objetivo, es un servicio adicional que complementa el servicio principal.

En relación al mejoramiento del servicio para asegurar la recurrencia de compra, Rappi realizó ajustes a su algoritmo de asignación, tomando en cuenta distintos criterios y evidenciando la existencia de un alineamiento estratégico. Por ello, mediante el ajuste del algoritmo de asignación, Rappi generó valor de complementariedad. Debido a que, el algoritmo complementa el servicio de *delivery*, proporcionando mayor valor ya que reduce el tiempo de entrega del pedido para el cliente, mejorando el servicio y contribuyendo con la recurrencia de compra.

Por otro lado, a raíz de que Rappi no tuvo un control del proceso de producción en todos sus restaurantes afiliados, decidió establecer acuerdos y términos con sus aliados a fin de asegurar que el producto llegue en buen estado y en el tiempo establecido. Dicho control evidenció la existencia del alineamiento ya que Rappi buscó diferenciarse del resto de sus competidores al ofrecer un servicio de calidad. Por ello, a través de la gestión de sus restaurantes aliados, Rappi generó valor de complementariedad ya que, a través de una óptima gestión, contribuyó a ofrecer un producto acorde a las exigencias del cliente, siendo un complemento para mejorar la propuesta de valor. A su vez, el valor de complementariedad también se evidenció a través del desarrollo de los programas del servicio Prime y el Sistema de Beneficios según Niveles para lograr la recurrencia de compra en sus clientes. En relación a ese objetivo, ambas propuestas fueron servicios de carácter complementario a la propuesta de valor, aportando diferenciación ante la competencia.

Por último, a través de los ensayos de prueba y error, Rappi buscó identificar singularidades que contribuyan al mejoramiento del servicio ofrecido. Dichas mejoras, dentro del modelo de negocio, evidenciaron la existencia del alineamiento ya que el proyecto de solución de incidencia contribuyó en mejorar el servicio, beneficiando a la empresa y especialmente al

usuario. Por ello, a través de dichos ensayos, Rappi generó valor de complementariedad. Debido a que las mejoras realizadas a raíz de los ensayos, como el mejoramiento del soporte al cliente, son un servicio adicional que aporta valor al servicio principal.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

La investigación realizada determina que las empresas estudiadas generan valor a sus respectivos usuarios a través de la novedad, el bloqueo y la complementariedad, ello producto del alineamiento estratégico resultante de las estrategias competitivas detectadas y las capacidades dinámicas expuestas.

Ante ello, todas las organizaciones poseían los mismos objetivos organizacionales: captar clientes y lograr la recurrencia de compra, además de poseer estrategias de diferenciación, sin embargo, se concluye, a partir de esta investigación, que cada organización realizó actividades muy similares, pero desarrolladas de forma distinta, otorgándoles la diferenciación entre ellas.

A partir de lo anteriormente mencionado, es posible asegurar que los usuarios de las aplicaciones de delivery de comida no suelen fidelizarse con alguna aplicación en particular, es por ello, que se ha identificado que las empresas se enfocan en lograr la recurrencia de compra, pues desean ser la opción prioritaria en la mayoría de ocasiones en las que el usuario solicite un servicio de delivery de comida.

Respecto a Glovo, se asegura que la empresa generó valor, tras el análisis de su alineamiento estratégico entre las estrategias competitivas y las capacidades dinámicas través de las evidencias que sustentaron dicho alineamiento. Dicho valor es respaldado por 3 fuentes de valor identificadas, por un lado, la empresa generó valor a través de la implementación de algunas acciones como la incorporación del *packaging*, además uno de los factores que impulsó el consumo en su aplicación es la variedad de restaurantes aliados exclusivos y complementó sus servicios con promociones atractivas y adecuadas al cliente. Todo ello regido a las estrategias de Diferenciación por Marketing y Servicios desarrolladas para la captación de clientes y un posterior enfoque en lograr la recompra de sus usuarios, con una perspectiva dirigida hacia asegurar una experiencia de compra con un servicio eficiente.

En cuanto a Uber Eats, en base a la información encontrada, se asegura que la empresa generó valor a través de tres de sus fuentes. La empresa generó valor a través de la retención de clientes lograda por algunas acciones como contar con una variedad de opciones culinarias brindadas por alianzas estratégicas y promociones atractivas disponibles a sus clientes, así como brindar un servicio complementado a través de un soporte al cliente diferenciado y rápido, todo ello alineado a las estrategias de Diferenciación por Marketing y Servicios enfocadas hacia la captación de clientes y un posterior enfoque en lograr la recompra de sus usuarios, con una perspectiva dirigida hacia un servicio de calidad. Cabe resaltar que el contenido generó algunas

limitaciones que no permitieron realizar una investigación con una profundidad mayor que permita exponer todas las acciones realizadas o no realizadas.

En referencia a Rappi, se asegura que la empresa generó valor a sus usuarios, través de las tres mismas fuentes de valor al igual que sus competidores. Esta generó valor a través de la implementación de algunas acciones como RappiBox, el Servicio Prime, entre otros, de la misma forma, impulsó las compras repetitivas con servicios prime, programas de fidelización, poseer una gran variedad y diversidad de aliados restaurantes, entre otros acciones, y complementó su servicio de reparto con una publicidad digital, todo ello alineado a las estrategias de Diferenciación por Marketing y Servicios enfocadas hacia la captación de clientes y un posterior enfoque en lograr la recompra en la aplicación manteniendo un enfoque en la captación de usuarios durante las fechas evaluadas, con una perspectiva dirigida hacia ofrecer una oferta variada en su aplicación.

Cabe resaltar, que no fue posible afirmar que las empresas generaron valor a través de la eficiencia debido a la escasa información de índole financiera obtenida, debido a la que esta es considerada como información sensible de la organización.

Por otro lado, no es posible afirmar que la organización, en su totalidad, ofrezca valor a sus clientes, pues la investigación se centró únicamente en la vertical de negocio de delivery de comida, la cual representa, para todas las empresas, la vertical de negocio más importante para las empresas. Asimismo, el Modelo de Rashidirad que permitió el desarrollo del presente análisis considera a la generación de valor desde la perspectiva en que se cumpla que las acciones se encuentren dentro de un alineamiento estratégico.

Por último, se considera que las novedades y cambios en el proceso y entrega del servicio de delivery de comida se realizan a un ritmo muy rápido es por ello que, las acciones que las diferencian pueden ser utilizadas y adaptadas por la competencia en un plazo corto, por lo que se asegura que, debido a los hallazgos encontrados, la innovación sí es parte de las características de dichas aplicaciones.

2. Recomendaciones

Las presentes recomendaciones están dirigidas a las empresas y a investigadores del mercado de delivery de comida. Estas recomendaciones tienen como objetivo que las organizaciones posean mayor información sobre el valor generado a sus clientes, así como las acciones producidas por la competencia bajo el mismo fin.

Respecto a las empresas de delivery de comida, se identificó que la centralización de los desarrollos tecnológicos en la casa matriz, debido a ello, el equipo de TI ubicado en Perú cuenta

con limitaciones para desarrollar innovaciones aterrizadas a dicho mercado, por lo que se recomienda incrementar la descentralización de estos desarrollos que permitan la innovación acorde a necesidades de un público peruano.

Asimismo, se identifica oportunidades de mejora en el soporte al cliente de las empresas respecto al delivery de comida. Debido a que gran parte de ellas, se encuentra también centralizada en la casa matriz, lo cual puede impactar negativamente en la percepción del cliente.

Por otro lado, respecto a futuras investigaciones, se recomienda realizar investigaciones a cada una de las empresas con su totalidad de verticales de negocios, de esta forma evaluar la generación de valor conjunta que brinda cada la empresa hacia sus distintos usuarios.

Por último, se recomienda realizar futuras investigaciones sobre las Dark Kitchens en el mercado peruano, pues a partir de lo investigado, se conoce la existencia de diversidad Dark Kitchens, estas no solo relacionadas a las aplicaciones de delivery de comida, sino a partir de los otros modelos de negocios inmersos en él. Dicha recomendación se sustenta en la investigación realizada por Statista, que estimó el tamaño global del mercado de Dark Kitchens en \$ 0.65 MM y pronostica que alcanzará una cifra mayor a laso \$ 2.63 MM para el 2026, considerando un crecimiento de un 70% en ocho años, con una tasa de crecimiento anual de 9% (Statista, 2018).

REFERENCIAS

- Abogados Ad&Law (23 de noviembre de 2015). Requisitos legales que debe cumplir una App. *Emprendedores*. Recuperado de <https://www.emprendedores.es/gestion/a55043/requisitos-legales-app-lanzaraplicacion/>
- Acur, N; Kandemir, D & Boer, H. (2012). Strategic alignment and new product development: Drivers and performance effects. *Journal of Product Innovation Management*, 29(2), 304–318.
- Alalwan, A. (2019). Mobile Food Ordering Apps: An Empirical Study of the Factors Affecting Customer E-Satisfaction and Continued Intention to Reuse. *International Journal of Information Management*, 50, 28–44. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.04.008>
- Allen, J. (2003). The Evolution of New Mobile Applications: A Sociotechnical Perspective. *International Journal of Electronic Commerce*, 8(1), 23-36. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/10864415.2003.11044289>
- Álvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*.
- Alzamora, A. & Céspedes, G. (2019). Factores que influyen en la decisión de compra de comida a través de plataformas online de los consumidores limeños entre 18 y 35 años. (Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú). Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626093/Alzamora_%20GA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ambrosini, M. & Caneva, E. (2009). Le seconde generazioni: nodi critici e nuove forme di integrazione. *Sociologia e politiche sociali*, 12(1).
- América Economía. (18 de Agosto de 2019). Venta de comida por delivery en Perú mueve cerca de US\$120M al año. *América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/venta-de-comida-por-delivery-en-peru-mueve-cerca-de-us120m-al-ano>
- Amit, R. & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22, 493-520. Recuperado de https://www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/e-business/Value_Creation_in_E-Business.pdf
- Andina (2017). Aplicación de delivery Uber Eats ya está disponible en Lima. *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/Agencia/noticia-aplicacion-delivery-uber-eats-ya-esta-disponible-lima-709348.aspx>
- Armstrong, M. (2004). *Competition in Two-Sided Markets*. London: University College.
- Arquinetpolis (s.f). *¿Cómo usar UBER EATS?* Recuperado de <https://arquinetpolis.com/uber-eats-000349/>
- Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional [AECREM] (2019). *Libro blanco del comercio electrónico. Guía Práctica de Comercio Electrónico para PYMES*.

Recuperado de

https://libros.metabiblioteca.org/bitstream/001/243/8/AECEM_Libro_Blanco.pdf

Baabdullah, A.; Alalwan, A.; Rana, N.; Kizgin, H. & Patil, P. (2019). Consumer use of mobile banking (M-Banking) in Saudi Arabia: Towards an integrated model. *International Journal of Information Management*, 44, 38-52.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

BBC News Mundo (03 de septiembre de 2019). Guerra comercial entre Estados Unidos y China: ¿cómo afecta a las industrias tecnológicas de ambos países? *BBC*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49551605>

Bharadwaj, A. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation. *MIS Quarterly* 24(1), 169–196.

Birchall, D. & Tovstiga, G. (2005). *Capabilities for strategic advantage: Leading through technological innovation*. Springer.

Boonstra A.; Broekhuis, M.; Offenbeek, M. & Woertmann, H. (2011). Strategic alternatives in telecare design, developing a value-configuration-based alignment framework. *Journal of Strategic Information Systems*, 20(2), 198–214.

Brandenburger, A. & Stuart, H. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, 5, 5–25.

Buenadicha, C.; Cañigeral, A. & De León, I. (2017). *Retos y posibilidades de la economía colaborativa en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Buenos días Perú (2019). *Aumenta venta de comida por delivery apps*. [Video]. Perú. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=C4XfqIRizTg>

Burns, T. & Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications.

Cámara Argentina de Comercio y Servicios (2018). *Las Economías de Plataforma*. Recuperado de http://www.cac.com.ar/data/documentos/29_Econom%C3%ADas%20de%20Plataforma.pdf

Camones, A. & Gago, A. (2018). Factores que interfieren en la decisión de compra de ropa por internet en mujeres Millennials de Lima Metropolitana. (Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú). Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624072/CAMONES_JA.pdf?sequence=12&isAllowed=y

Casino, F. (31 de enero de 2020). Cuando la suerte llama a tu puerta: la historia de Rappi, o de una empresa que nació de un buzón de sugerencias. *Ipro Up*. Recuperado de <https://www.iproup.com/economia-digital/10801-la-historia-de-rappi-la-empresa-que-revoluciono-el-delivery>

- Cassivi, L.; Lefebvre, E.; Lefebvre, L. & Le'ger, P. (2004). The impact of e-collaboration tools on firms' performance. *International Journal of Logistics Management*, 15, (1), 91-110.
- Chong, M. (13 de Diciembre de 2019). La mayoría de peruanos compra dos veces por semana en aplicaciones de delivery. *RPP Noticias*. Recuperado de <https://rpp.pe/columnistas/mariochong/la-mayoria-de-peruanos-compra-dos-veces-por-semana-en-aplicaciones-de-delivery-noticia-1234309>
- Cóndor, J. (06 de enero de 2016) El 90% de usuarios de aplicaciones está dispuesto a pagar por alguna de ellas. *Gestión*. Recuperado el 20 agosto del 2019 de https://www.ipsos.com/sites/default/files/publication/2016-01/APPS%202015%20gestion_pdf-2016-01_%2304.pdf
- Cóndor, J. (10 de junio de 2019). Glovo: Lima lidera en número de pedidos y supera a Madrid. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/glovo-lima-lidera-numero-pedidos-supera-madrid-269654-noticia/?ref=gesr>
- Cóndor, J. (29 de abril de 2019). Glovo reenfoca esfuerzos a Perú con compra de Domicilios.com. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/glovo-reenfoca-esfuerzos-peru-compra-domicilios-com-265478-noticia/>
- ConexiónESAN. (18 de junio de 2019). ¿Cómo se comporta el consumidor online en Perú? *ConexiónESAN*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/06/como-se-comporta-el-consumidor-online-en-peru/>
- Corbin, S. & Strauss, A. (2007). *Business Research Method*.
- Coworkings, (s.f). *Glovo*. Recuperado de <https://coworkings.co/glovo/>
- Cruz, L.; Hernández, M.; Lazcano, M.; Martínez, D. & Ortiz, A. (2013). La lealtad del consumidor por la efectividad del branding emocional de Starbucks en Polanco, Delegación Miguel Hidalgo (Tesis de licenciatura, Instituto Politécnico Nacional, México DF, México).
- Cuello, J. & Vittone, J. (2013). *Diseñando apps para móviles*. Barcelona.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Ecología de la información. Por qué la tecnología no es suficiente para lograr el éxito en la era de la información*. México: Oxford University Press.
- Decreto Supremo N° 165-2019-PCM. Decreto Supremo que disuelve el Congreso de la República y convoca a elecciones para un nuevo Congreso. Presidencia del Consejo de Ministros (2019). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-disuelve-el-congreso-de-la-republica-y-c-decreto-supremo-n-165-2019-pcm-1812451-1/>
- Deloitte, (2019a). Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sv/Documents/human-capital/HCTrends2019-esp.pdf>

- Deloitte (2019b). *Tendencias tecnológicas 2019*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/technology/articles/tendencias-tecnologicas-2019.html>
- DeSarbo, W.; Di Benedetto, C.; Song, M. & Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow's strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26, 47-74.
- Diario El Financiero (13 de setiembre de 2019). La plataforma Uber Eats supera los 1.000 millones de pedidos en el mundo. *La República*. Recuperado el 20 de diciembre del 2019 de <https://www.larepublica.co/empresas/la-plataforma-uber-eats-supera-los-1000-millones-de-pedidos-en-el-mundo-2908003>
- Dinero (30 de julio de 2016). 5 apps que permiten pagos en efectivo como estrategia de mercado. *Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/aplicaciones-moviles-que-permiten-pagar-en-efectivo/226283>
- Donaldson, L. (2006). The contingency theory of organizational design: Challenges and opportunities. En R Burton, B Eriks, D Hakonsson, C Snow (eds), *Organization Design, The Evolving State-of-the-Art*. New York: Springer-Verlag; pp. 19–40.
- Drnevich, P. & Kriauciunas, A. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal* 32(3), 254–279.
- Drucker, P. & Leal, A. (1995). *La gerencia*. El ateneo.
- Durand, J. (29 de abril de 2019). Perú económico en el 2019. Análisis de la economía peruana a abril de 2019. [Artículo de Blog]. *Blog PUCP*. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/competenciayconsumidor/2019/04/29/peru-economico-en-el-2019-analisis-de-la-economia-peruana-a-abril-de-2019/>
- El Efete (s.f). *Glovomanía: propuestas gastronómicas a precios bajos*. Recuperado de <http://www.elefete.com/glovomania-propuestas-gastronomicas-a-precios-increibles/>
- El Peruano. (30 de octubre de 2019). Las nuevas tendencias del consumidor peruano *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-las-nuevas-tendencias-del-consumidor-peruano-86000.aspx>
- Enkel, E.; Roseno, A. & Mezger, F. (2012). Dynamic capabilities for new business creation: A cross-industry study. *XXIII ISPIM Conference –Action for Innovation: Innovating from Experience*.
- Fairlie, A. (2019). El Perú en la era digital. *El Peruano*. Recuperado de <https://www.elperuano.pe/noticia-el-peru-la-era-digital-79446.aspx>
- Farrell, D. & Greig, F. (2016). Paychecks, paydays, and the online platform economy. In *Proceedings. Annual Conference on Taxation and Minutes of the Annual Meeting of the National Tax Association* (109, pp. 1-40). National Tax Association.

- Fattorini, V. (11 de agosto de 2019). Se desaceleraría crecimiento de mercado de fast food y delivery. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/se-desaceleraria-crecimiento-de-mercado-de-fast-food-y-delivery-noticia/?ref=gesr>
- Fernanda, M. (2018). Domicilios.com, Glovo, Uber Eats y Dilloo: apps de delivery despegan. *Semanaeconómica*. Recuperado <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/289118-uber-eats-glovo-dilloo-y-domicilios-com-apps-de-delivery-despegan/>
- Fernández, M. (04 de diciembre de 2013). El auge de la comida a domicilio. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/economia/2017/12/01/actualidad/1512125659_853869.html
- Ferrer, M. (2018). Presente y futuro de las plataformas digitales. *Revista de estudios de juventud*, 119, 63-74. Recuperado de http://www.injuve.es/sites/default/files/2018/41/publicaciones/4.-_presente_y_futuro_de_las_plataformas_digitales.pdf
- Gestión. (15 de abril de 2015). Perú mantiene posición 90 en ranking global de tecnología 2015. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-mantiene-posicion-90-ranking-global-tecnologia-2015-85705-noticia/>
- Gestión. (11 de setiembre de 2017a). Casi 2 millones de peruanos realizan sus compras online desde su celular. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/2-millones-peruanos-realizan-compras-online-celular-143284-noticia/?ref=gesr>
- Glovo (s.f). *Glovo*. Recuperado de <https://glovoapp.com/es/lim>
- Glovo Store. (2019). *Glovo Store*. Recuperado de <https://glovostore.com/preguntas-frecuentes/#-qu--tipo-de-productos-hay-en-la-tienda->
- Grant R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(1), 114–135.
- Grant, R. (1996). "Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7 (4), 375-387.
- Grupo BIT. (2020). *Conozca 4 programas de fidelización que atrapan y se quedaron con sus clientes*. Recuperado de <https://business-intelligence.grupobit.net/blog/conozca-4-programas-de-fidelizaci%C3%B3n-que-atraparon-y-se-quedaron-con-sus-clientes>
- Hackney, R.; Burn, J. & Salazar, A. (2004). Strategies for value creation in electronic markets: Towards a framework for managing evolutionary change. *Strategic Information Systems*, 13(2).
- Hartarska, V. & Gonzalez-Vega, C. (2006). What affects new and established firms' expansion? Evidence from small firms in Russia. *Business Economics* 27, 195–206.
- Hernández, I. (2019) Estudio sobre los factores que afectan el comportamiento respecto a la intención de uso de aplicaciones móviles tipo delivery. (Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica Federico Santa María, Santiago de Chile, Chile). Recuperado de <https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/46767/3560902049163UTFSM.pdf?sequence=1>

- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hill, J. & Scott, T. (2004). A consideration of the roles of business intelligence and e-business in management and marketing decision making in knowledge-based and high-tech start-ups. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7, (1), 48-57.
- Inga, C. (07 de mayo de 2018). Uber Eats ingresa al Perú de la mano de 300 restaurantes. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/uber-eats-ingresa-peru-mano-300-restaurantes-noticia-518165-noticia/>
- Instituto Nacional de Estadística e informática [INEI] (2018). *Aumentó población que accedió a internet mediante teléfono celular de enero a marzo de 2018*. Recuperado de <http://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/aumento-poblacion-que-accedio-a-internet-mediante-telefono-celular-de-enero-a-marzo-de-2018-10827/>
- Instituto Nacional de Estadística e informática [INEI] (2019). *Demografía empresarial en el Perú*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresarial_nov2019.pdf
- IPro Up. (25 de noviembre de 2019). Simón Borrero, cofundador y CEO de Rappi: "Estamos obsesionados por crecer". *IPro Up*. Recuperado de <https://www.iproup.com/economia-digital/9336-emprendedor-e-commerce-comercio-electronico-Rappi-Estamos-obsesionados-por-crecer>
- Jantarajaturapath, P & Ussahawanitchkit, P. (2009). E-commerce competencies and success of Thai e-commerce firms: A mediating of multi-channel retailing advantage. *Journal of Academy of Business and Economy*, 9(3), 1–22.
- Jiao, H.; Wei, J. & Cui, Y. (2010). *An empirical study on paths to develop dynamic capabilities: From the perspectives of entrepreneurial orientation and organizational learning*. Higher Education Press & Springer-Verlag.
- Joshi M.; Kathuria, R. & Porth, S. (2003). Alignment of strategic priorities and performance: An integration of operations and strategic management perspectives. *Journal of Operations Management*, 21(3), 353–369.
- Kantar Worldpanel. (18 de junio de 2019). Más amas de casa utilizan los aplicativos delivery. *Kantar Worldpanel*. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/M%C3%A1s-amas-de-casa-utilizan-los-aplicativos-delivery>
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71.
- Kauffman, R.; Wang, B., & Miller, T., 2002. Strategic morphing and the survivability of E-business firms. En R. Sprague ed. *Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*.
- Kemp, S. (30 de enero de 2019). Digital 2019: global internet use accelerates. *We are social*. Recuperado de <https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates>

- Kim, E.; Nam, D. & Stimpert, J. (2004). The applicability of Porter's generic strategies in the digital age: Assumptions, conjectures, and suggestions. *Journal of Management* 30(5), 569–589.
- Kim, G.; Shin, B.; Kim, K. & Lee, H. (2011). IT capabilities, process-oriented dynamic capabilities, and firm financial performance. *Journal of the Association for Information Systems*, 12(7), 487–517.
- Kotler, P.; Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*.
- La República (03 de septiembre de 2018). *El concepto de negocio de Rappi llamado Dark Kitchens*. [Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=SlwjKFMVdmg>
- Leonard, D. (1992). Core Capability and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13(1), 111-125. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/234021691_Core_Capability_and_Core_Rigidities_A_Paradox_in_Managing_New_Product_Development
- Lepak, D.; Smith, K. & Taylor, M. (2007). Value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of management review*, 32(1), 180-194.
- Ley 26842. Ley general de salud. Presidencia de la República (1997). Recuperado de <http://www.digemid.minsa.gob.pe/UpLoad/UpLoaded/PDF/LEYN26842.pdf>
- Liu, P.; Wang, Y.; Cai, N. & Wang, W. (2011). Empirical study on electronic-business capability conceptual model: Based on dynamic capabilities view. *E-Business and E-Government (ICEE), 2011 International Conference*, pp. 1–4.
- López, M.; López, C. & León, S. (2014). Alianzas estratégicas: alternativas generadoras de valor. *Universidad & Empresa*, 16(27), 289-310.
- Lu, Y. & Ramamurthy, K. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *MIS Quarterly*, 35(4), 931–954.
- MacDonald, R. & Ryall, M. (2002). *The structure of individual payoffs in superadditive coalitional games*. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.200.2541&rep=rep1&type=pdf>
- Madariaga, J.; Buenadicha, C.; Molina, E. & Ernst, C. (2019). *Economía de plataformas y empleo ¿Cómo es trabajar para una app en Argentina?* Buenos Aires: CIPPEC-BID - OIT.
- Manjoo, F. (21 de junio de 2017). Uber's Lesson: Silicon Valley's Start-Up Machine Needs Fixing. En: [nytimes.com](https://www.nytimes.com/2017/06/21/technology/uber-start-up-lessons.html). Recuperado de <https://www.nytimes.com/2017/06/21/technology/uber-start-up-lessons.html>.
- Manrique, W. (2018). El modelo de negocio de Uber está basado en los principios de “sharing economy” o “economía compartida”. (Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú). Recuperado de

http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2197/Wendy_Tesis_Maestria_208.pdf?sequence=4&isAllowed=y

- Marketers. (02 de noviembre de 2018). Menos gente va a restaurantes y crecen los pedidos en apps de delivery. *Marketers*. Recuperado de <http://www.marketersbyadlatina.com/articulo/4541-menos-gente-va-a-restaurantes-y-crecen-los-pedidos-en-apps-de-delivery>
- Martelo-Landroguez; Barroso & Cepeda-Carrión (2011). Creating dynamic capabilities to increase customer value. *Management Decision*, 49(7), 1141-1159. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/235293723_Creating_dynamic_capabilities_to_increase_customer_value
- McKinsey. (2016). *The changing market for food delivery*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-changing-market-for-food-delivery>
- Mendoza, M (18 de noviembre del 2019). El smartphone Así son los usuarios de telefonía móvil consolida su avance. *Día 1*. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-11/elcomercio_2019-11-18_04_2.pdf
- Mercado Negro Publicidad & Marketing - Perú (23 de diciembre de 2019). *Conversamos con Alonso Núñez, gerente general de Glovo Perú, sobre las recientes acciones de marketing del aplicativo de delivery*. [Vídeo]. Lima. Recuperado de <https://www.facebook.com/MercadoNegroPublicidadyMarketingPeru/videos/2563783987034404/?v=2563783987034404>
- Miles, R. & Snow, C. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Miller, D. (1996). Configurations revisited. *Strategic Management Journal*, 17, 505-512.
- Miller, D.; Friesen, P. & Mintzberg, H. (1984). *Organizations: A Quantum View*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mobile Marketing Association. (2011). *Libro Blanco de Apps*.
- Moreton, P. (2004). *Value-based Strategy Theories: Clarification and Implications*. Patrick Moreton Olin School of Business. <https://pdfs.semanticscholar.org/6504/b2fada0c2bc35639d3e36f6196317581abde.pdf>
- Mullin, R. (2014). *Promotional Marketing. How to create, implement & integrate campaigns that really work*. London: Kogan Page.
- Muñoz-Nájar, R. (20 de setiembre de 2019). Ciberseguridad, una prioridad postergada. *El Comercio*. Recuperado de <https://www.pqs.pe/emprendimiento/mas-del-50-de-pymes-apuesta-por-usar-apps-de-delivery>
- Nalebuff, B.; Brandenburger, A. & Maulana, A. (1996). *Co-opetition*. London: HarperCollinsBusiness.

- Nielsen (20 de marzo de 2014). Tech-styles: are consumers really interested in wearing tech on their sleeves? *Nielsen*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2014/tech-styles-are-consumers-really-interested-in-wearing-tech-on-their-sleeves/>
- Novoa, A. (2011). Desarrollo de un sistema integrado de envase y empaque para Sappari Express un servicio delivery de comida saludable. (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10554/4169>
- Núñez, E.; CuestaP. & Rodríguez, P. (2013). Posicionamiento del valor de marca de firmas de moda. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, (7), 8-19.
- Núñez-Barriopedro, E.; Cuesta-Valiño, P., & Rodríguez, P. (2013). Posicionamiento del valor de marca de firmas de moda. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, (7), 8-19.
- Observatorio ADEI & Google. (2017). *El trabajo del futuro*. Recuperado de <http://www.informeticplus.com/informe-trabajo-del-futuro-observatorio-adei-google>
- Okumus, B. & Bilgihan, A. (2014). Proposing a model to test smartphone users' intention to use smart applications when ordering food in restaurants. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 5(1), 31–49.
- Patiño, M. (13 de julio de 2018). E-commerce: El 35% de entregas se realizarán en menos de 24 horas el próximo año, según CCL. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/e-commerce-35-entregas-realizaran-24-horas-proximo-ano-ccl-238300-noticia/>
- Pavlou, P. & Sawy, O. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42 (1): 239-273.
- Perú21 (07 de diciembre de 2018a). Uber Eats, Glovo y Rappi: Estas son las apps de delivery de comida que funcionan en Perú. *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/tecnologia/uber-eats-glovo-rappi-son-apps-delivery-comida-funcionan-peru-fotos-445440-noticia/>
- Perú21. (27 de agosto de 2018b). Delivery online de comidas creció más de 50% en usuarios de Lima Norte y Este. *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/delivery-online-comidas-crecio-50-usuarios-lima-norte-nndc-423845-noticia/>
- PerúRetail. (01 de diciembre de 2014). El futuro del delivery de comida en Perú es un mercado con potencial que ya se está desarrollando en los aplicativos móviles. *PerúRetail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/entrevista/el-futuro-del-delivery-de-comida-en-peru-es-un-mercado-con-potencial-que-ya-se-esta-desarrollando-en-los-aplicativos-moviles/>
- PerúRetail (12 de julio de 2017). Usuarios de smartphones alcanzan los 12,7 millones en el Perú. *PerúRetail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/usuarios-smartphones-peru/>

- PerúRetail (29 de octubre de 2018a) ¿Cuál es el nuevo perfil del consumidor digital peruano? *PerúRetail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/perfil-consumidor-digital-peruano/>
- PerúRetail (20 de junio de 2018b). Glovo ofrece delivery gratis durante los partidos que jugará Perú. *PerúRetail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/glovo-delivery-gratis-partidos-peru/>
- PerúRetail (30 de octubre de 2019a) ¿Cómo es el consumidor digital peruano? *PerúRetail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/consumidor-digital-peruano/>
- PerúRetail. (11 de julio de 2019b). Perú: Rappi llegará a tres provincias más antes de culminar el 2019. *PerúRetail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/rappi-peru-llegara-tres-provincias-culminar-el-2019/>
- PerúRetail. (09 de marzo de 2020). Perú: El crecimiento de Rappi gracias a sus marcas afiliadas. *PerúRetail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-crecimiento-rappi-gracias-a-marcas-afiliadas/>
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191. Recuperado de [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202011/S11/Peteraf%20\(1993\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202011/S11/Peteraf%20(1993).pdf)
- Petropoulos, G. (2017). *An economic review of the collaborative economy* (No. 2017/5). Bruegel Policy Contribution.
- Porter, M. & Bueno, E. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Madrid: Pirámide.
- Porter, M. & Kramer, M. (2019). Creating shared value. En *Managing sustainable business* (pp. 323-346). Dordrecht: Springer.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard business review*. 79(3), 62-78. Recuperado de <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet>
- Porter, M. (2012). Small-world network. *Scholarpedia*, 7(2), 1739.
- PQS. (07 de octubre de 2019a). Luis Kiser, presidente de Front Consulting Perú, afirmó que uno de los últimos cambios que estamos viviendo es el boom de las App Delivery. *PQS*. Recuperado de <https://www.pqs.pe/economia/sector-delivery-por-aplicativo-genera-mas-puestos-de-trabajo>
- PQS. (2019b). Más del 50% de pymes apuesta por usar apps de delivery. *PQS*. Recuperado de <https://www.pqs.pe/emprendimiento/mas-del-50-de-pymes-apuesta-por-usar-apps-de-delivery>
- PQS. (11 de marzo de 2019c). ¿Cómo se comportará el consumidor online peruano en 2019? *PQS*. Recuperado de <https://www.pqs.pe/economia/como-se-comportara-el-consumidor-online-peruano-en-2019>

- PQS. (06 de marzo de 2020). Conducta del consumidor: el 73% de empresarios nacionales cree que sus clientes han evolucionado. *PQS*. Recuperado de <https://www.pqs.pe/actualidad/noticias/conducta-del-consumidor-el-73-de-empresarios-nacionales-cree-que-sus-clientes>
- Publimetro (16 de enero de 2019). Glovo expandirá su servicio llegando a siete ciudades en 2019. *Publimetro*. Recuperado de <https://publimetro.pe/actualidad/tecnologia/glovo-expandira-servicio-llegando-siete-ciudades-2019-95442-noticia/>
- Rappi (s.f). *Rappi*. Recuperado de <https://www.rappi.com.pe/>
- Rashidirad, M.; Soltani, E & Syed, J. (2013). Strategic Alignment Between Competitive Strategy and Dynamic Capability. *Conceptual Framework and Hypothesis Development*, 23 (1-2). 213-224.
- Rashidirad, M.; Soltani, E. & Salimian, H. (2014). Do Contextual Factors Matters? A Missing Link Between Competitive Strategies-Dynamic Capabilities Alignment and e-Business Value. *Strategic Change*, 23 (1-2). pp. 81-92. Recuperado de https://www.academia.edu/7228087/Do_contextual_factors_matter_A_missing_link_between_competitive_strategies-dynamic_capabilities_alignment_and_e-business_value
- Raymond, L & Bergeron F. (2008). Enabling the business strategy of SMEs through e-business capabilities: A strategic alignment perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 108(5), 577–595.
- Rayport, J., & Jaworski, B. (2000). E-commerce. Madrid: McGraw-Hill.
- Reglamento Sanitario de Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines R.M. N° 363-2005.Ministerio de Salud (2005). Recuperado el 01 de Diciembre del 2019 de http://www.munives.gob.pe/WebSite/informeta20NORMA%20SANITARIA%20PARA%20EL%20FUNCIONAMIENTO%20DE%20RESTAURANTES%20Y%20SERVICIOS%20AFINES%20%20RESOLUCION%20MINISTERIAL%20363-2005%20MINSAsfunc_restaurantes.pdf
- Resolución Suprema N°0019-81-SA/DVM. Normas para el establecimiento y funcionamiento de servicios de alimentación colectivos. Ministerio de Salud (1981). Recuperado de https://www.saludarequipa.gob.pe/desa/archivos/Normas_Legales/alimentos/NORMAS%20SANITARIA%200019.pdf
- Rivera, J.; Arellano, R. & Molero, V. (2013). *Conducta del consumidor: Estrategias y políticas aplicadas al marketing*. Madrid.Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing
- Rodenbach, M. & Brettel, M. (2012). CEO experience as micro-level origin of dynamic capabilities. *Management Decision*. 50 (4), 611-634.
- Saavedra, A. (19 de junio de 2019). Restaurantes multiplican ventas por delivery apps, las dark kitchens son el siguiente paso. *Semana Económica*. Recuperado de <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/servicios/363378-restaurantes-multiplican-ventas-por-delivery-apps-las-dark-kitchens-son-el-siguiente-paso>
- Saini, A. & Johnson, J. (2005). Organizational capabilities in e-commerce: An empirical investigation of e-brokerage service providers. *Journal of the Academy of Marketing Science* 33(3), 360–375.

- Salgado, A. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 13(13), 71-78.
- Salwani, M.; Marthandan, G.; Nozaidi, M & Normah, O. (2008). *E-Commerce And Value Creation: Empirical Evidence In Malaysia Tourism Sector*. 2008 EABR & TLC Conferences Proceedings. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/f01c/536a5b3408a14551c1d129c4056a9d7e2c78.pdf>
- Sánchez, J. (19 de julio de 2017). Las cinco principales tendencias del consumidor peruano. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/cinco-principales-tendencias-consumidor-peruano-139597-noticia/>
- Schilke, O. & Goerzen, A. (2010). Alliance management capability: An investigation of the construct and its measurement. *Journal of Management*, 36(5), 1192–1219.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. *World Economic Forum*. Recuperado de <https://toplink.weforum.org/knowledge/insight/a1Gb0000001RIhBEAW/explore/summary>
- Sharing España (08 de marzo de 2017). Los modelos colaborativos y bajo demanda en plataformas digitales. *Sharing España*. Recuperado de <https://www.sharingespana.es/adigital-primer-estudio-economia-colaborativa/>
- Shastri, N. (14 de junio de 2019). Cómo las aplicaciones móviles han transformado el sector de la restauración y la entrega a domicilio. *OpenMindBBVA*. Recuperado de <https://www.bbvaopenmind.com/economia/empresa/como-las-aplicaciones-moviles-han-transformado-el-sector-de-la-restauracion-y-la-entrega-a-domicilio/>
- Sher, J. & Lee, V. (2004). Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. *Information & Management*, 41(8), 933–945.
- Shimp, T. (2000). *Advertising Promotion: Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications* (5ª ed.). Fort Worth: Dryden Press.
- Slater, S. & Narver, J. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation–performance relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46–55.
- Soto, P.; Colomo-Palacios, R. & Loukis, E. (2011). A review of the RBV of the firm within the e-business literature: What’s next? *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(1), 45–52.
- Spanos, Y. & Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic management journal*, 22(10), 907-934.
- Statista (2019). *El pedido de comida en línea de América Latina*. Recuperado de <https://es.statista.com/grafico/19027/ingresos-generados-en-pedidos-en-linea-de-comida-a-domicilio/>
- Steinfeld, C; Bouwman, H. & Adelaar, T. (2002). The dynamics of click-and-mortar electronic commerce: Opportunities and management strategies. *International Journal of Electronic Commerce*, 7(1), 93–119

- Suárez, E. (2016). Diseño de *Packaging* para promover y promocionar los dulces tradicionales, elaborados por artesanos productores de la ciudad de Quito. (Tesis de licenciatura, Universidad San Francisco de Quito, Quito, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/6245/1/128726.pdf>
- Suárez, M. (23 de junio de 2014). ¡No vayan! El nuevo consumidor peruano: "El exigente". *Conexión ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/marketing/2014/06/nuevo-consumidor-peruano-exigente-marketing/>
- Tallon, P. (2011). Value chain linkages and the spillover effects of strategic information technology alignment: A process-level view. *Journal of Management Information Systems*, 28(3), 9–44.
- Tarafdar, M. & Gordon, S. (2007). Understanding the influence of information systems competencies on process innovation: A resource-based view. *Journal of Strategic Information Systems*, 16(4), 353–392.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319–1350.
- Teece, D.; Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Texto único ordenado de la Ley del impuesto a la renta - Decreto Supremo N.º 179-2004-EF. Ministerio de Economía (2004). Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/tuo.html>
- Torrent-Sellens, J. (2019). ¿Economía colaborativa o economía de plataforma? Más allá de un debate inacabable. *Business Review*, 289. Recuperado de <https://www.harvard-deusto.com/economia-colaborativa-o-economia-de-plataforma-mas-alla-de-un-debate-inacabable>
- Trend (2019). *Smartphone: el medio preferido por los peruanos para navegar en Internet*. Recuperado de <https://trend.pe/smartphone-el-medio-preferido-por-los-peruanos-para-navegar-en-internet/>
- Turban, E.; Lee, J.; King, D. & Chung, H. (2000). *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- UberBlog. (18 de enero de 2016). Hoy Lanzamos una Opción Adicional de Pago, el Efectivo [Artículo de blog]. *UberBlog*. Recuperado de <https://www.uber.com/es-PE/blog/lima/hoy-lanzamos-una-opcion-adicional-de-pago-el-efectivo/>
- UberBlog. (18 de febrero de 2019). Uber Eats predice que 2019 será el año del veganismo. [Artículo de blog]. *UberBlog*. Recuperado de <https://www.ubereats.com/blog/es-PE/food-trends-2019/>
- UberEats (s.f). *Uber Eats*. Recuperado de <https://www.ubereats.com/pe>
- Valenzuela, L. & Torres, E. (2008). *Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva*. Colombia. Universidad Icesi.

- Venkatraman, N. & Prescott, J. (1990). Environment-strategy coalignment: An empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal*, 11, 1-23. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250110102>
- Venkatraman, N.; Henderson, J. & Oldach, S. (1993). Continuous strategic alignment: Exploiting information technology capabilities for competitive success. *European Management Journal*, 11(2), 139-149. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/026323739390037I>
- Vidal, M. (2019). Análisis de la responsabilidad de los servicios de delivery de comida por aplicativos móviles, en la ciudad de Lima Metropolitana, en el año 2019. (Tesis de Maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú). Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/631316/Vidal_RM.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Villalobos, J. (24 de septiembre de 2012). Nueva tendencia de fast food. *Entrepreneur*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/265490>
- Visa. (2014). *¿Qué es e-commerce o Comercio Electrónico?* Recuperado de <https://www.visa.com.co/dirija-su-negocio/pymes/notas-y-recursos/tecnologia/que-es-ecommerce-o-comercio-electronico.html>
- Walter, J.; Kellermanns, F.; Floyd, S.; Matherne, C. & Veiga, J. (2013). Strategic alignment: a missing link in the relationship between strategic consensus and organizational performance. *Strategic Organization*, 11(3), 304–328.
- Wang, C. & Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews* 9(1).
- Wang, W.; Ou, W. & Chen, W. (2019). The impact of inertia and user satisfaction on the continuance intentions to use mobile communication applications: A mobile service quality perspective. *International Journal of Information Management*, 44, 178–193. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.10.011>
- Wernerfelt, B. (1984). *A resource-based view of the firm*. Recuperado de <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/36254/b1379458.0001.001.pdf?sequence=2>
- Wong, S. (2016). *Food Delivery gets its apps. Koreana spring*.
- Wu, F.; Mahajan, V. & Balasubramanian, S. (2003). An analysis of e-business adoption and its impact on business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 425–447.
- Yu, C. (2006). Un enfoque de modelado híbrido para la optimización de la estrategia de los valores de e-business. *19a Bled e-Conferencia sobre E-valores*, Bled, Eslovenia, 5-7 junio.
- Zelada, C. (2017). Propuesta de mejora de los procesos de servicio postventa de una empresa comercializadora de bienes de capital. (Tesis de Maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú). Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/625605>

- Zhu, K. & Kraemer, K. (2002). E-commerce metrics for net enhanced organizations: Assessing the value of e-commerce to firm performance in the manufacturing sector. *Information Systems Research*, 13(3), 275–295.
- Zhu, K. & Kraemer, K. (2005). Post-adoption variations in usage and value of e-business by organizations: Cross-country evidence from the retail industry. *Information Systems Research*, 16(1), 61–84.
- Zhu, K.; Kraemer, K.; Xu, S. & Dedrick, J. (2004). Information technology payoff in e-business environments: An international perspective on value creation of e-business in the financial services industry. *Journal of Management Information Systems*, 21(1), 17–54.
- Zhu, K.; Xu, S. & Dedrick, J. (2003). Assessing drivers of e-business value: Results of a cross-country study. *Twenty-Fourth International Conference on Information Systems*, *Merage.uci.edu*, pp. 1–13.
- Zhuang, Y. & Lederer, A. (2006). A resource-based view of electronic commerce. *Information and Management* 43(2): 251–261.



ANEXO A: Matriz de consistencia

Tabla A1: Matriz de consistencia

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	PREGUNTA	VARIABLE	INFORMANTES CLAVE/FUENTE DE INFORMACION	INSTRUMENTOS	METODOLOGIA / FUENTE
Comprender la generación de valor de las empresas de <i>delivery</i> de comida.	Describir los Factores Contextuales (F. Tecnológico, F. Organizacional y F. Ambiental) que complementa la Generación de Valor en las organización de aplicación de <i>delivery</i> de comida en Lima Metropolitana	¿Cómo los Factores Tecnológicos, Ambientales y Organizacionales complementan la Generación de Valor en las organizaciones de aplicaciones de <i>delivery</i> de comida en Lima Metropolitana?	Factores Contextuales	Mona Rashiridad, Ebrahim Soltani & Hamid Salimian (2014) / Usuarios / Empresa / Expertos	Fuentes Primarias (Entrevistas a los Expertos y Colaboradores), Fuentes Secundarias y Revisión de Literatura	Método de Investigación Cualitativa / Fuente de información primaria y secundaria
	Describir las Estrategias Competitivas y las Capacidades Dinámicas para el Alineamiento Estratégico de las organizaciones de aplicación de <i>delivery</i> de comida en Lima Metropolitana.	¿Cuáles son las Estrategias Competitivas y las Capacidades Dinámicas para lograr el Alineamiento Estratégico en las organizaciones de aplicación de <i>delivery</i> de comida en Lima Metropolitana?	Estrategias Competitivas y las Capacidades Dinámicas			
	Analizar el Alineamiento Estratégico (vínculo entre las Capacidades Dinámicas y las Estrategias Competitivas) respecto a los Factores Contextuales en las organizaciones de aplicación de <i>delivery</i> de comida en Lima Metropolitana.	¿Cómo se logra el Alineamiento Estratégico en las organizaciones de aplicación de <i>delivery</i> de comida respecto a los factores contextuales en Lima Metropolitana?	Alineamiento Estratégico			
	Analizar las fuentes de Generación de Valor a partir del Alineamiento Estratégico en las organizaciones de aplicación de <i>delivery</i> de comida en Lima Metropolitana.	¿Cuáles son las fuentes de Generación de Valor en organizaciones de aplicación de <i>delivery</i> de comida a partir del Alineamiento Estratégico en Lima Metropolitana?	Generación de Valor			

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

OBJETIVO ESPECIFICO	OBJETIVOS SUB-ESPECIFICOS	PREGUNTA	VARIABLE	INFORMANTES CLAVE/FUENTE DE INFORMACION	INSTRUMENTOS	METODOLOGIA / FUENTE
Describir los Factores Contextuales (F. Tecnológico, F. Organizacional, F. Ambiental) que complementa la Generación de Valor en las organización de aplicación de <i>delivery</i> de comida en Lima Metropolitana	Determinar las características de las organizaciones de <i>delivery</i> de comida y las de su entorno en Lima Metropolitana.	¿Cuáles son las características de las empresas de <i>delivery</i> de comida y las de su entorno en Lima Metropolitana?	Factor Organizacional	Mona Rashiridad, Ebrahim Soltani & Hamid Salimian (2015) / Empresa / Expertos	Revisión de literatura / Entrevistas	Método de Investigación Cualitativa / Fuente de información primaria y secundaria
			Factor Ambiental			
			Factor Tecnológico			
Describir las Estrategias Competitivas y las Capacidades Dinámicas para el Alineamiento Estratégico de las organizaciones de aplicación de <i>delivery</i> de comida en Lima Metropolitana.	Identificar las estrategias competitivas presentes en las organizacionales de <i>delivery</i> de comida en Lima Metropolitana.	¿Cuáles son las Estrategias Competitivas y las Capacidades Dinámicas para lograr el Alineamiento Estratégico en las organizaciones de aplicación de <i>delivery</i> de comida en Lima Metropolitana?	Diferenciación por Marketing	Mona Rashiridad, Ebrahim Soltani & Hamid Salimian (2015) / Empresa / Expertos	Revisión de literatura / Entrevistas	Método de Investigación Cualitativa / Fuente de información primaria y secundaria
			Diferenciación por Servicio			
	Desarrollar Operaciones Organizacionales					
	Poseer Canales de Comunicación					
	Poseer Diversidad de Socios					
	Poseer Recursos Organizacionales					
	Establecer una relación con los Clientes					
	Modificar Forma de Realizar Cobros al Cliente					
Identificar las Capacidades Dinámicas presentes en las organizacionales de <i>delivery</i> de comida en Lima Metropolitana.						

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

OBJETIVO ESPECIFICO	OBJETIVOS SUB-ESPECIFICOS	PREGUNTA	VARIABLE	INFORMANTES CLAVE/FUENTE DE INFORMACION	INSTRUMENTOS	METODOLOGIA / FUENTE
<p>Analizar el Alineamiento Estratégico (vínculo entre las Capacidades Dinámicas y las Estrategias Competitivas) respecto a los Factores Contextuales en las organizaciones de aplicación de <i>delivery</i> de comida en Lima Metropolitana.</p>	<p>Determinar el Alineamiento Estratégico de las organizaciones de <i>delivery</i> de comida y las de su entorno en Lima Metropolitana.</p>	<p>¿Cómo se logra el Alineamiento Estratégico en las organizaciones de aplicación de <i>delivery</i> de comida respecto a los factores contextuales en Lima Metropolitana?</p>	<p>Estrategias Competitivas</p> <hr/> <p>Capacidades Dinámicas</p>	<p>Mona Rashiridad, Ebrahim Soltani & Hamid Salimian (2015) / Empresa / Expertos</p>	<p>Revisión de literatura / Entrevistas</p>	<p>Método de Investigación Cualitativa / Fuente de información primaria y secundaria</p>
<p>Analizar las fuentes de Generación de Valor a partir del Alineamiento Estratégico en las organizaciones de aplicación de <i>delivery</i> de comida en Lima Metropolitana.</p>	<p>Determinar las fuentes de Generación de Valor de las organizaciones de <i>delivery</i> de comida y las de su entorno en Lima Metropolitana.</p>	<p>¿Cuáles son las fuentes de Generación de Valor en organizaciones de aplicación de <i>delivery</i> de comida a partir del Alineamiento Estratégico en Lima Metropolitana?</p>	<p>Novedad</p> <hr/> <p>Bloqueo</p> <hr/> <p>Complementariedad</p>	<p>Mona Rashiridad, Ebrahim Soltani & Hamid Salimian (2015) / Empresa / Expertos</p>	<p>Revisión de literatura / Entrevistas</p>	<p>Método de Investigación Cualitativa / Fuente de información primaria y secundaria</p>

ANEXO B: Guía de entrevistas – expertos

GUIA DE ENTREVISTAS PARA EXPERTOS

Objetivo: Conocer las apreciaciones de los expertos en cuanto a los aplicativos móviles, tecnología y su apreciación desde distintas directrices de la Gestión.

PREGUNTAS INTRODUCTORIAS

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Qué especialidades tienes? ¿Cuánto tiempo tienes laborando en tu especialidad? (Trayectoria) ¿Qué investigaciones o estudios ha realizado?

NEGOCIOS DE PLATAFORMAS

1. ¿Qué considera que ha permitido el reciente apogeo de aplicativos móviles de delivery de comida en el Perú?
2. ¿Cuáles crees que son las oportunidades y amenazas de estas empresas?
3. ¿Cuáles crees que son las fortalezas y debilidades de estas empresas?
4. ¿Qué estrategia debería seguir las apps de delivery para obtener una ventaja competitiva?
5. ¿Cuánta participación de mercado tienen las empresas? (si supiese el dato sino pasamos)
6. ¿Cuáles serían las áreas claves que toman decisiones de cambio?
7. ¿Cómo se fideliza a los clientes que consumen en las apps de delivery?

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

1. ¿Cuáles son las diferencias entre el comportamiento del consumidor tradicional / digital / app de delivery?
2. ¿Cuál considera que es el momento clave para el proceso de compra?
3. Se ha presentado este caso de publicidad muy similar, ¿Qué opina? ¿Por qué cree que esto sucede?
4. ¿Cuáles creen que son los factores más importantes que influyen en el comportamiento de sus consumidores cuando compran por el app de delivery?
5. ¿Cuáles son las oportunidades de crecimiento de estas plataformas? ¿Y qué futuro le depara a este tipo de negocio?

ANEXO C: Guía de entrevistas – colaboradores

GUIA DE ENTREVISTAS PARA COLABORADORES

Objetivo: Conocer cómo las empresas han reaccionado al comportamiento del consumidor de aplicaciones de delivery de comida.

PREGUNTAS INTRODUCTORIAS

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Qué cargo desempeña en esta empresa? ¿Hace cuánto tiempo lleva trabajando en esta empresa? (Trayectoria) ¿Cuáles son sus funciones principales?

PREGUNTAS GENERALES

1. ¿Sabes cómo inició la empresa en Perú?, ¿Puedes comentarnos un poco al respecto?
2. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa aproximadamente?
3. ¿Cuáles crees que son las oportunidades y amenazas del mercado peruano para este tipo de empresas?
4. ¿Cuáles crees que son las fortalezas y oportunidades de mejora para las empresas?
5. ¿Cuál es tu participación de mercado?
6. ¿Cómo se diferencia la empresa de su competencia? (ventaja competitiva)
7. ¿El área de tecnología / innovación está en Perú o es para toda la región?

GESTIÓN ESTRATÉGICA - CAPACIDADES DINÁMICAS

1. ¿Cuál es la misión y visión de su organización?
2. ¿Qué considera que ha permitido el reciente auge de aplicaciones móviles de delivery en el Perú? (estrategia de negocio-valor agregado) ¿Estas son propias para el mercado peruano o están alineadas a las estrategias globales de la organización?
3. ¿Cuáles son las alianzas estratégicas más útiles que tienen hasta el momento? (restaurantes/otras empresas)
4. ¿Cómo es su capacidad de reacción ante el actual entorno cambiante?
5. Cuando suceden estos cambios, ¿Quiénes son los involucrados en gestionar el cambio? (decisión e implementación)
6. ¿Han logrado fidelizar a sus clientes en el mercado peruano?, ¿Cómo lo han logrado? y ¿Cómo los han mantenido fidelizados?

7. ¿Qué influye más en la empresa: las exigencias del mercado Peruano o las estrategias globales de la empresa? ¿Qué nuevas capacidades han adquirido en el mercado peruano?

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

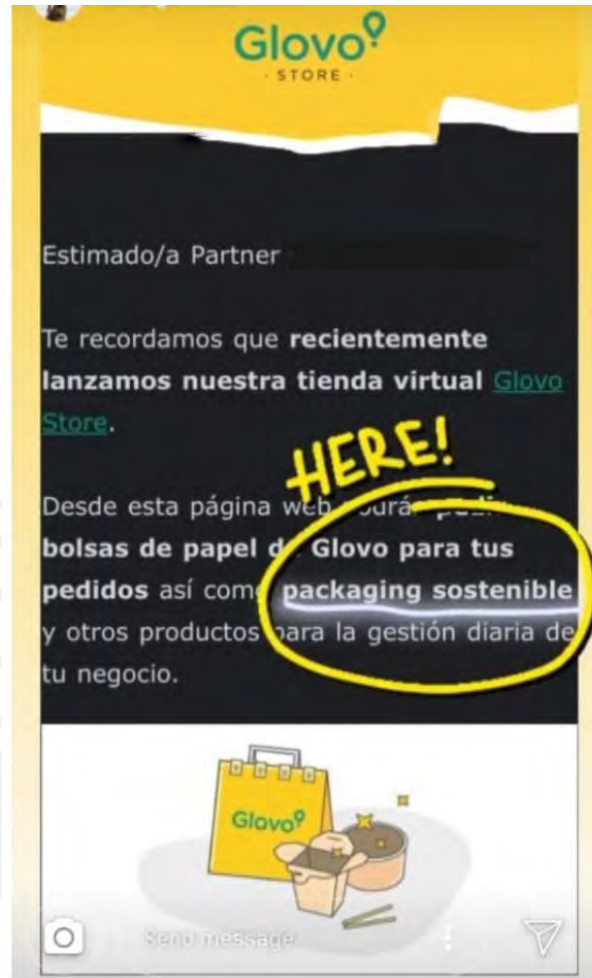
1. ¿Cómo es el consumidor de apps de delivery en el Perú? ¿Cómo es el de tu empresa? ¿Hay diferencia entre el consumidor de otra región de Latinoamérica con la de Perú?
2. ¿Cuál es su público objetivo? ¿Tienen perfiles de consumidores?
3. ¿En qué distrito se concentran la mayor cantidad de demanda? ¿En qué días de la semana se concentra la demanda? ¿Cuáles son las tres categorías de delivery más de demandadas?
4. ¿Cómo ustedes perciben que es el proceso de compra del consumidor de app de delivery? (como inicia)
5. Se ha presentado este caso de publicidad muy similar, ¿Qué opina? ¿Por qué cree que esto sucede?
6. ¿Cuáles creen que son los factores más importantes que influyen en el comportamiento de sus consumidores cuando compran por el app de delivery?
7. INFLUENCIA SOCIAL: ¿Cuál ha sido tu estrategia de publicidad más fuerte? ¿Has logrado fidelización con esta estrategia?
8. CONDICIONES FACILITADORAS: ¿Cuáles fueron sus intenciones cuando realizaron el diseño del app? ¿Consideran que cuentan con un equipo de soporte para preguntas, quejas o reclamos profesional?
9. VALOR-PRECIO: Ante un posible aumento del precio del servicio, ¿cómo consideras que serían impactados los clientes?
10. CALIFICACIÓN EN LÍNEA/COMENTARIOS EN LÍNEA: ¿Consideras que los comentarios/calificación en línea son importantes? ¿Han considerado añadir la opción de comentarios públicos dentro del app? ¿Por qué?
11. SEGUIMIENTO EN LÍNEA: ¿Cómo crees que ayuda estas opciones a tus clientes? (mapa, notificaciones, pago, etc.)

PREGUNTAS DE CIERRE

1. Luego de lo conversado, ¿Cuál sería el siguiente nivel para el negocio de aplicaciones de delivery de comida?
2. ¿Qué estrategia debería seguir las apps de delivery para obtener una ventaja competitiva?

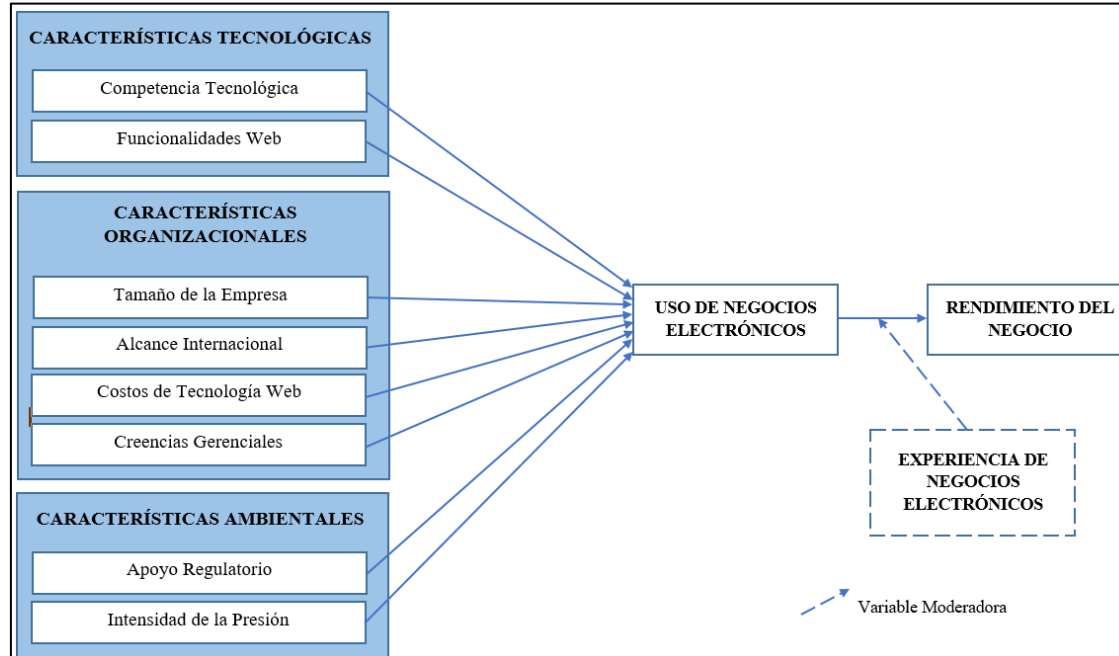
ANEXO D: Imagen de *packaging* de Glovo

Figura D1: Imagen de *packaging* de Glovo



ANEXO E: Modelo de valor electrónico (Salwani & Norzaidi, 2018)

Figura E1: Modelo de Valor Electrónico (Salwani & Norzaidi, 2018)



Adaptado de Salwani y Norzaidi (2018)

Tal como se muestra en la Figura J1, los impulsores del uso de negocios electrónicos se clasificaron en tres contextos basados en el modelo TOE; por un lado, están las características específicas de la industria que están representadas por Características Ambientales, mientras que las características específicas de la empresa y al entorno del negocio electrónico están relacionadas con las Características Organizacionales y Tecnológicas respectivamente (Tornatzky y Fleischer, 1990). Sin embargo, para un mejor estudio en el Uso del Comercio Electrónico y la Generación de Valor, consideraron en el modelo, la integración del marco TOE con la teoría de los recursos y capacidades con la finalidad de observar las posteriores variaciones a la adopción en el Uso del Comercio Electrónico y la Generación de Valor (Zhu y Kraemer, 2005). Es importante mencionar que los autores del modelo definen el Uso del Negocio Electrónico como la implementación o adopción del negocio.

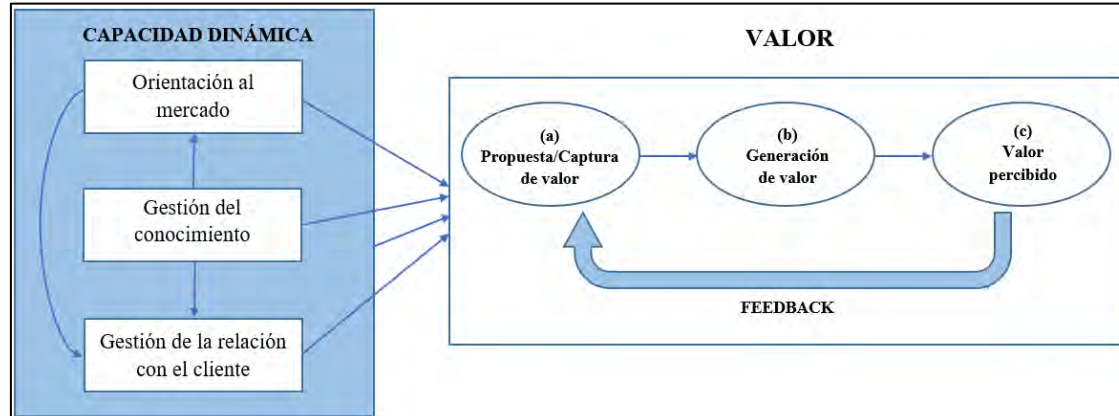
Adicional a ello, Kauffman, Wang y Miller (2002) descubrieron que las empresas aprendieron a seleccionar qué estrategias adoptar, para generar valor, a través de un proceso de prueba y error. Por lo tanto, este modelo incluyó la Experiencia de Negocios Electrónicos, como variable moderadora, para observar la relación uso-rendimiento (Salwani y Norzaidi, 2018). Además, debido a que el objetivo del modelo es entender el rendimiento empresarial de un

negocio electrónico, se aplicó el concepto de Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992) que se centró en finanzas, clientes, procesos comerciales internos, aprendizaje y crecimiento.



ANEXO F: Modelo propuesto por Martelo-Landroguez et al. (2011)

Figura F1: Modelo propuesto por Martelo-Landroguez et al. (2011)



Adaptado de Martelo-Landroguez et al. (2011)

Como se muestra en el Figura K1, el modelo propuesto plantea la idea de que las tres capacidades organizacionales (Orientación al mercado, Gestión del conocimiento y Gestión de la relación con el cliente) influyen en la capacidad de la empresa para generar un mayor valor para el cliente. Martelo-Landroguez et al. (2011) sostienen que el conocimiento es el principal recurso para que se puedan relacionar las tres capacidades de la empresa. La empresa puede generar valor para sus clientes a través de los cambios o mejoras que puedan producir, y esos cambios se logran dar gracias a los flujos de conocimiento entre las distintas capacidades organizacionales ya mencionadas.

Además, aclaran que las flechas que aparecen representadas en la Figura K1 reflejan la interacción de conocimiento de las variables. Cuando las tres capacidades propuestas se relacionan entre sí, la interacción del conocimiento de una capacidad a otra hace que se reconfiguran las capacidades organizacionales (Martelo-Landroguez et al., 2011). Esta reconfiguración entre las capacidades organizacionales es fuente de ventaja competitiva; sin embargo, lo importante para alcanzar una ventaja competitiva no es solo poseer conocimiento, sino también adquirir la habilidad de la empresa para aplicar correctamente el conocimiento que posee para generar nuevo conocimiento (Grant, 1996). Es decir, el conocimiento fluye de una capacidad a otra para que, a través de la reconfiguración de las capacidades organizacionales, se cree nuevo conocimiento que sea fuente de generación de valor para el cliente, lo cual es fundamental para el éxito de la empresa.