

Comparación de Modelos de Negocios en Empresas de entrega a domicilio en Latinoamérica

Myrna Hortencia Lezama León¹

mlezama@upmh.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0001-8181-3705>

Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo
Tolcayuca-México

Priscila Cuevas Ocampo

pcuevas@upmh.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-2195-9101>

Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo
Tolcayuca-México

Hector Armando Figueroa Urrea

hfigueroa@upmh.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0001-6240-0470>

Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo
Tolcayuca-México

Eduardo Cruz Aldana

ealdana@upmh.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0003-1643-253X>

Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo
Tolcayuca-México

Rafael Ordóñez Gutiérrez

rordonez@upmh.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0001-7129-266X>

Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo
Tolcayuca-México

RESUMEN

Las empresas de entrega a domicilio se han incrementado en los últimos años en México, principalmente a causa de la pandemia. El presente trabajo de investigación pretende identificar los factores estratégicos de las empresas de entrega a domicilio o delivery a través de la comparación del modelo de negocios de seis empresas en Latinoamérica y servir como guía para las de nueva creación en su planteamiento estratégico. Se hace uso del lienzo *canvas* para la identificación de los modelos de negocio obtenidos por fuentes primarias, los cuáles se plasman en una matriz de comparación. Se observa que las empresas de nueva creación manejan una estrategia de reducción de costos al tercerizar las actividades de reparto y dando énfasis como recurso clave al uso de tecnología a través del desarrollo de aplicaciones.

Palabras clave: *canvas; entrega a domicilio; modelo de negocio.*

¹ Autor Principal

Comparison of business models in delivery companies in Latin America

ABSTRACT

Delivery companies, have increased in recent years in Mexico, mainly due to the pandemic. This research work aims to identify strategic factors of delivery companies through the comparison of the business model of six companies in Latin America and serve as a guide in the strategic approach of new companies. The canvas model is used to identify the business models obtained by primary sources, which are reflected in a comparison matrix. It is observed that newly created companies manage a cost reduction strategy by outsourcing delivery activities and emphasizing the use of technology through the development of applications as a key resource.

Keywords: *business model; canvas; delivery.*

Artículo recibido 20 marzo 2023

Aceptado para publicación: 05 abril 2023

INTRODUCCIÓN

La necesidad de las personas por adquirir bienes básicos para subsistir (como comida o medicamentos), más las limitaciones de movilidad generadas por diversas circunstancias, ya sea por falta de tiempo debido a horarios de trabajo extensos o como recientemente por indicaciones de las instituciones sanitarias para permanecer en casa debido a la pandemia por COVID-19 y evitar la propagación del virus, han incrementado el uso de servicios de entrega a domicilio, también conocidos como delivery, los cuales ofrecen el servicio de entrega de productos, básicamente comida, que se adquieren de empresas o negocios que se encuentran en un área geográfica delimitada y relativamente cercana al cliente.

Dichas empresas que ofrecen servicios de entrega a domicilio o conocidas como aplicaciones de domicilios, son catalogadas según Herrera y Roa (2019), como aplicaciones móviles y servicios de entrega bajo demanda, en donde las primeras se caracterizan por contar con plataformas tecnológicas de aplicaciones móviles y en algunos casos con páginas web, las cuales facilitan a los clientes potenciales poder contratar el servicio de envío desde cualquier lugar. El segundo tipo de empresas de entrega a domicilio bajo demanda, son las que los comercios contratan sus servicios en horas pico para la distribución de sus productos.

La popularidad de las empresas de entrega a domicilio se extendió principalmente para la distribución de productos de primera necesidad como comida preparada y medicamentos, encontrando a locales que cuentan con su propio equipo de distribución. Sin embargo, en los países latinoamericanos como México, este tipo de servicio se ha incrementado con la introducción de empresas especializadas en entregas como Uber Eats, Rappi, etc. y se ha elevado más el número de empresas que realizan entregas no sólo de comida o medicamentos, sino de una diversidad de insumos necesarios en los hogares a consecuencia del confinamiento generado por la pandemia por el COVID-19.

Las empresas de entrega a domicilio surgieron hace ya tiempo, pero en los últimos años encontramos a una mayor variedad de negocios dedicados a ofrecer este tipo de servicios; en primer lugar, gracias al avance de las Tecnologías de la Información (TI), ya que el desarrollo de las plataformas de comunicación ha sido crucial para su mejor funcionamiento. De igual manera, la pandemia incrementó el uso de estos servicios, por lo que la cantidad de empresas de entrega a domicilio que se han generado

en los últimos años ha crecido de forma sustancial debido a la demanda. Varias de estas empresas se encuentran funcionando de manera informal, sin embargo, a medida que el impacto de la pandemia sobre la demanda de los servicios de entrega a domicilio disminuye, una gran cantidad de dichas empresas están destinadas a desaparecer, por lo que el presente estudio pretende identificar los factores estratégicos de los servicios de entrega a domicilio a través de la comparación de los modelos de negocios de seis empresas de este ramo para conocer sus similitudes y diferencias y así ser una referencia para las empresas de nueva creación en su planteamiento estratégico.

El modelo de negocio según Porter (1996), es la forma en que las empresas generan el valor único a través de sus actividades.

De ahí surge la pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores estratégicos de los modelos de negocio de empresas de entrega a domicilio que les ayudan a permanecer vigentes?

Objetivo General

- Identificar los factores estratégicos de las empresas de entrega a domicilio a través de la comparación de los modelos de negocios de seis empresas de este segmento en Latinoamérica.

Objetivos Específicos

- 1) Identificar los modelos de negocios de diferentes empresas de entrega a domicilio.
- 2) Comparar los modelos con la misma metodología de identificación.
- 3) Identificar las similitudes y diferencias de los modelos de negocios de las empresas de entrega a domicilio.

MARCO DE REFERENCIA

Los factores estratégicos son aquellos que impactan en la ventaja competitiva de las organizaciones para que éstas sean posicionadas de forma favorable en el mercado (Gursoy & Swanger, 2007).

Varios autores han aportado una gran variedad de definiciones a lo que hoy en día conocemos como modelo de negocios entre ellos los siguientes:

Chesbrough y Rosenbloom (2001), mencionan que el modelo de negocio de una empresa se genera a través de la identificación de la siguiente información: segmento de mercado, propuesta de valor,

estructura de la cadena de valor y de los costos, así como la utilidad potencial, la posición de la empresa dentro de la red y formular la estrategia competitiva. Así mismo, **estos autores identificaron 6 tipos de modelos de negocio:**

- *Indiferenciado*, el cual actúa con base en el precio y disponibilidad del producto.
- *Diferenciado*, actúa sobre un segmento diferenciado.
- *Segmentado*, actúa en más de un segmento a la vez.
- *Consciente del ambiente externo*, considera nuevas ideas y cambios tecnológicos.
- *Plataforma adaptativa*, actúa en conjunto con el medio e invierte en modelos alternativos.
- *Estrategia competitiva*, se refiere a la fórmula usada por la empresa para ganar y mantener una ventaja sobre la competencia.

Magretta (2002), lo define como “historias que explican cómo funcionan las empresas” y afirma que la historia debe superar dos pruebas:

- 1) Narrativa: tiene sentido.
- 2) Prueba de números: genera utilidad.

Zott & Amit (2016), sugieren que el objetivo del modelo de negocios es crear valor para todas las partes interesadas y esto se logra a través de dos elementos: los de diseño y los de esquema:

Elementos de diseño:

- Contenido: actividades a desarrollar.
- Estructura: como se enlazan las actividades.
- Gobierno: quien realiza las actividades.

Elementos de esquema:

- Novedad
- Cierre
- Complementarios
- Eficiencia

Según Osterwalder & Pigneur (2010), “*un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor*” (p. 14), lo describen como un anteproyecto a la estrategia y proponen que la mejor forma para plasmarlo es a través de nueve módulos: Segmento de mercado,

Propuesta de valor, Canales, Relaciones con el cliente, Fuentes de ingresos, Recursos clave, Actividades clave, Asociaciones clave y Estructura de costos que describen cuatro bloques principales: clientes, oferta, infraestructura y por último la viabilidad económica del mismo. La herramienta que proponen, también llamada “lienzo de modelo de negocios” cubre todos los aspectos fundamentales de un modelo de negocios.

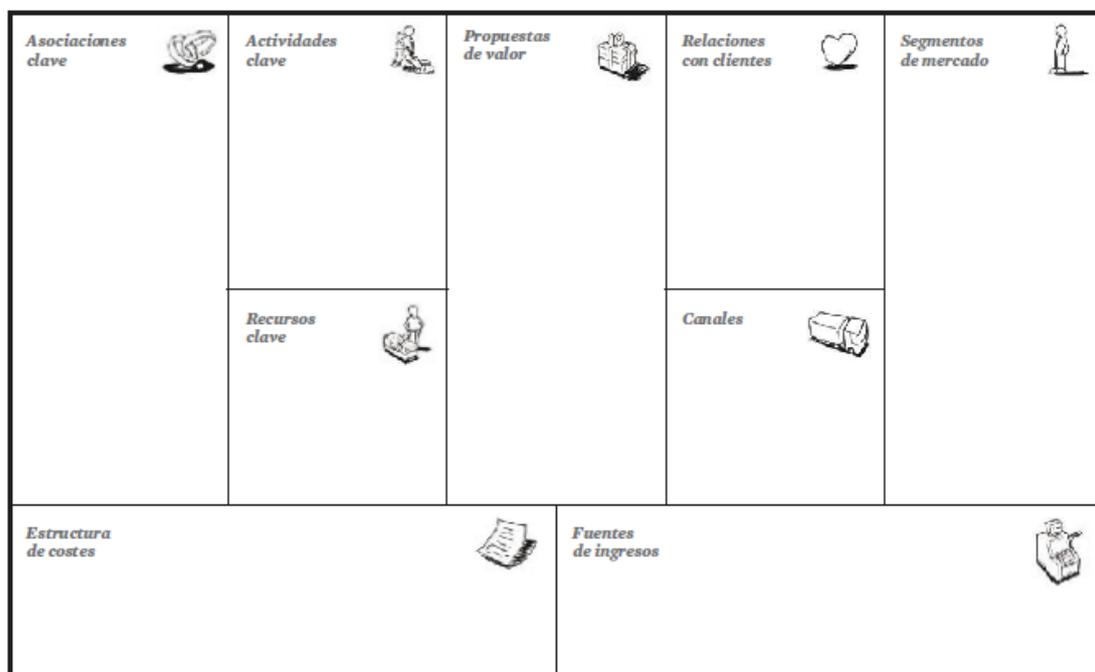
Cada uno de los bloques anteriores se definen de la siguiente manera:

- a) **Segmentos de mercado.** Es posible satisfacer de manera más precisa las necesidades específicas de los clientes a partir de la segmentación de estos, basándose en atributos comunes y necesidades específicas del objetivo. En un modelo de negocios es posible definir uno o varios segmentos de mercado dependiendo de las necesidades de éste.
- b) **Propuesta de valor.** El bloque describe el valor que se ofrece al segmento de mercado a través de los productos o servicios, es decir, que integra aquellas ventajas ofrecidas por la empresa a su cliente. El valor se puede dar de forma cualitativa: diseño, experiencia del cliente, etc. o de forma cuantitativa: precio, velocidad del servicio, etc.
- c) **Canales.** En este bloque se especifican las maneras por las cuales la empresa tiene contacto con el cliente. Sus principales funciones son: dar a conocer sus productos o servicios, permitir que el cliente evalúe la propuesta de valor, permitir que el cliente compre el producto o servicio, proporcionar la propuesta de valor y ofrecer un servicio postventa.
- d) **Relación con los clientes.** Aquí se describen las relaciones que una empresa tiene con sus clientes, estas relaciones pueden estar fundamentadas en la capacitación de los clientes, su fidelización o la estimulación de las ventas.
- e) **Fuentes de ingresos.** En este módulo se describe el flujo de caja que se genera en una empresa en los distintos segmentos de mercado.
- f) **Recursos clave.** Este bloque describe los activos necesarios para que la empresa pueda crear valor para los clientes, estos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos.
- g) **Actividades clave.** Involucra las acciones que la empresa debe realizar para tener éxito en la creación de valor para los segmentos de mercado y éstas pueden variar dependiendo del giro de la empresa.

- h) **Asociaciones clave.** Describe a los aliados de la empresa, como lo son los socios o los proveedores. Los autores proponen cuatro tipos: 1) alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, 2) competición, 3) empresas conjuntas y 4) relaciones cliente proveedor.
- i) **Estructura de costos.** En este último módulo se describen todos aquellos costos que se generan a partir de la operación del modelo de negocios a través de todos los módulos anteriores.
- j) En la Figura 1 se observa el lienzo de modelo de negocios que los autores proponen para esbozar al igual que lo hace un artista el modelo de negocios de la organización.

Figura 1

Lienzo de modelo de negocios



Nota. Representación esquemática de los bloques. Tomado de *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (p.42), por A. Osterwalder & Y. Pigneur, 2010, John Wiley & Sons.

METODOLOGÍA

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo ya que se busca describir, comprender e interpretar (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), los modelos de negocio que manejan las empresas de entrega a domicilio. Además, no se manipularon las variables por lo que se trata de un diseño de investigación

No experimental. Se aplica el método de investigación Inductivo, ya que va de lo particular a lo general buscando construcciones teóricas, así mismo, se aplica el método Comparativo, ya que la comparación es considerada como un “procedimiento inherente a la investigación científica” (Sáenz y Tamez, 2014). En el método comparativo primero se deben seleccionar las propiedades y características de los casos a comparar, así como definir una clasificación para identificar las variaciones y semejanzas del objeto de estudio, en este trabajo se analizan y comparan los modelos de negocios de las empresas de entrega a domicilio, aplicando el modelo canvas, así los diferentes módulos que componen el lienzo canvas propuesto por Osterwalder & Pigneur, (2010): Segmento de mercado, Propuesta de valor, Canales, Relaciones con el cliente, Fuentes de ingresos, Recursos clave, Actividades clave, Asociaciones clave y Estructura de costo, son las variables a comparar entre las diferentes empresas. Dicha información se plasma en una matriz para efectuar la comparación. La tabla 1 muestra los módulos considerados como las variables a comparar, así como la referencia del cómo se define y obtiene esta información a través de preguntas guía, además de sus características de estudio según lo planteado por Osterwalder & Pigneur (2010).

Tabla 1. *Matriz de modelo de negocios*

Módulos	Preguntas	Características
Segmento de mercado	¿Para quién creamos valor? ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo de masas ▪ Nichos de mercado ▪ Mercado segmentado ▪ Mercado diversificado ▪ Plataformas multilaterales
Propuesta de valor	¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar? ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos? ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño ▪ Marca/Estatus ▪ Precio ▪ Reducción de costos ▪ Reducción de riesgos ▪ Accesibilidad ▪ Comodidad/Utilidad
Canales	¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado? ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes? ¿Cómo se conjugan nuestros canales? ¿Cuáles tienen mejores resultados? ¿Cuáles son más rentables?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Información ▪ Evaluación ▪ Compra ▪ Entrega ▪ Posventa

Módulos	Preguntas	Características
	¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?	
Relación con los clientes	¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido? ¿Cuál es su coste? ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asistencia personal ▪ Asistencia personal exclusiva ▪ Autoservicio ▪ Servicios automáticos ▪ Comunidades ▪ Creación colectiva
Recursos clave	¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Físicos ▪ Intelectuales ▪ Humanos ▪ Económicos
Actividades clave	¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Producción ▪ Resolución de problemas ▪ Plataforma/Red
Asociados clave	¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción de riesgos e incertidumbre ▪ Compra de determinados recursos y actividades
Estructuras de costos	¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Según costos: costos fijos, costos variables. ▪ Según valor; economías de escalas, economías de campos.

Nota. La tabla presenta las preguntas y características para identificar a cada uno de los bloques del lienzo canvas. Elaboración propia basada en Osterwalder & Pigneur, (2010).

La población son todas las empresas que ofrecen servicio de entrega a domicilio en el mundo, sin embargo, la muestra es por conveniencia (Battaglia, 2008, en Hernández, Fernández y Baptista, 2014), ya que se analizan sólo empresas de Latinoamérica que han publicado sus modelos de negocios: Glovo e Izzi (Honduras), Hugo (Salvador), Pideloya (Colombia), Uber eats (Costa Rica) y la empresa local Tráeme (México), puesto que muchas empresas no cuentan con este tipo de análisis o bien, lo consideran

información confidencial por lo cual no es de dominio público. Así que la obtención de la información se realizó a través de investigación documental.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De acuerdo con la información obtenida de las diversas empresas delivery en Latinoamérica incluyendo México, se puede observar en la Tabla 2 los modelos de negocios de las seis empresas a comparar.

Tabla 2

Modelos de negocios de empresas en Latinoamérica

	Glovo (Honduras)	Hugo (Salvador)	Pideloja (Colombia)	Uber eats (Costa Rica)	Izzi (Honduras)	Tráeme (México)
Segmento de mercado	Es un nicho de mercado de personas jóvenes con grado de estudios superior, solteros, con horario fijo y que poseen un smartphone con datos.	Principalmente la generación millennial.	Está dirigido a personas entre 15 y 45 años de estrato económico 2.	Sus principales clientes son millennials.	XXX	60% hombres y 40% mujeres, 64% en un rango de edad entre 21 y 30 años.
Canales	Principalmente la aplicación móvil que es un canal directo.	Aplicación móvil.	Aplicación móvil y sitio web. Se ofrece el servicio a través de redes sociales y anuncios en TV.	Aplicación móvil y repartidores.	Aplicación móvil y comunicación directa con el repartidor con un <i>call center</i> como intermediario.	vía telefónica y redes sociales

	Glovo (Honduras)	Hugo (Salvador)	Pideloja (Colombia)	Uber eats (Costa Rica)	Izzi (Honduras)	Tráeme (México)
Propuesta de valor	<p>A través de la aplicación móvil promete llevar al cliente en menor tiempo lo que sea que busque comodidad facilitando estilo de vida.</p>	<p>Brinda a quienes tienen el falta de tiempo para realizar sus compras, brinda de tipos de servicios, siendo el más utilizado, además de realizando las entregas en un corto tiempo y brindando al cliente seguridad. Calidad de entrega. Se envían solo sitio. El pago se puede realizar ya que el pedido cambia de estatus.</p>	<p>Permite reducir el tiempo invertido en las compras. Servicio a través de aplicación tener acceso a 20 tipos de móvil que es compatible con IOS y Android, además de su funcionamiento como sitio web donde los tiempos. También compras de lugar en donde los consumidores pueden seleccionar una gran variedad de efectivo. artículos en un solo sitio. El pago se puede rastrear ya sea repartidor desde el momento en que se realiza el pedido. Funciona las 24 horas del día dependiendo del horario de los restaurantes. registro con el método de entrega según la distancia recorrida, las opciones varían desde bici de carga hasta moto vagón.</p>	<p>Es una empresa dedicada al variedad de comidas, alimentos que da licores, joyas, mandados y viajes, tiendas encargas a y antenas en servicio de gran una sola domicilio. Tiene una función sencilla. Permite el surtir listas de al registro a la mandados, entre otros servicios. en el diferentes medios como lo son: el llenado de datos manual, con los Facebook, registro con Gmail.</p>	<p>Ofrece una variedad de comidas, joyas, mandados y tiendas encargas a y antenas en servicio de gran una sola domicilio. Tiene una función sencilla. Permite el surtir listas de al registro a la mandados, entre otros servicios. en el diferentes medios como lo son: el llenado de datos manual, con los Facebook, registro con Gmail.</p>	<p>una Empresa dedicada a la realización de mandados y encargos con una sola domicilio, ofreciendo una extensa variedad de servicios tales como llevar comida de algún lugar a otro, listas de mandados, entre otros servicios.</p>

	Glovo (Honduras)	Hugo (Salvador)	Pideloja (Colombia)	Uber eats (Costa Rica)	Izzi (Honduras)	Tráeme (México)
Relación con los clientes	La aplicación de esta empresa permite rastrear al repartidor desde el momento en que se realiza el pedido hasta que se hace la entrega del mismo, además de que es posible comunicarse con la empresa y el repartidor de manera directa y al finalizarse el servicio es posible calificar la aplicación a través de <i>playstore</i> .	Permite la evaluación del servicio justo después de que se realiza la entrega, además de que las quejas se tramitan directamente con los comercios.	la Cuenta asesores que se comunican directamente con el cliente en caso de que exista algún problema. El usuario tiene la posibilidad de evaluar tanto a la aplicación como el servicio prestado (ferretería, supermercado, calzado, etc.). La plataforma ofrece incentivos económicos a aquellos usuarios que logren convencer a tres o más amigos a unirse a la aplicación.	Permite que se evalúe el servicio a través de la aplicación móvil. Ofrece promociones para compartir la aplicación con tus amigos. Para generar fidelidad de los clientes ofrece premios económicos al compartir con amigos.	Se califica a los repartidores a través de la aplicación móvil de <i>playstore</i> . Muestra las promociones de los diferentes establecimientos.	Garantía de servicio, atención personalizada con secretarias, fidelización con descuentos promociones y rifas.
Fuentes de ingresos	Los ingresos de la empresa se dan a partir del pago del servicio que se realiza ya sea en efectivo al recibir el pedido o con tarjeta de crédito o débito al momento de realizar el pedido, además de la comisión que pagan los establecimientos.	El principal ingreso de la organización son los comercios.	Comisiones pagadas por los comercios.	La principal fuente de ingresos es la comisión que pagan los restaurantes por pedido a través de la plataforma, éste oscila entre un 10% y 30%.	comisiones pagadas por los comercios.	convenios con proveedores, ingresos por pagos de servicios
Recursos clave	El principal recurso clave es la aplicación móvil por la cual se realizan los pedidos, además	El principal recurso clave de esta empresa es la tecnología	Recursos humanos: desarrollador web, personal financiero, asesores y	Los recursos materiales son tanto internet como la aplicación móvil y	Recursos humanos: repartidores.	motocicletas, bicicletas, equipo de seguridad, computadoras, celulares,

	Glovo (Honduras)	Hugo (Salvador)	Pideloya (Colombia)	Uber eats (Costa Rica)	Izzi (Honduras)	Tráeme (México)
	del recurso humano, es decir los repartidores.		<i>community manager</i> . Aplicación móvil y sitio web.	El recurso humano clave son los conductores.		ubicación de oficina céntrica, capital + ingresos + financiamiento, trabajadores.
Actividades clave	Desarrollo de aplicación móvil.	Desarrollo de aplicación móvil.	Desarrollo de aplicación y sitio web	Gestión de plataforma de contratación repartidores.	Desarrollo de aplicación de móvil.	de confirmación de pedido con proveedor y a la entrega retroalimentación del cliente.
Asociados clave	Repartidores, establecimientos y clientes.	Comercios afiliados, como repartidores. Inversionistas.	Comercios así afiliados, repartidores, socios inversionistas.	Los restaurantes, los repartidores y los usuarios.	Diferentes comercios, repartidores y usuarios.	convenios con proveedores y locales.
Estructura de costos	El costo más importante es la estructura de empleados.	XXX	Los costos directos representativos en su estructura son el costo del dominio y hosting de capacidad.	Es una estructura más que se basa en los costos fijos puesto que estos no cambian según la cantidad de gran pedidos, y tienen la ventaja de que los costos de transporte son absorbidos por los repartidores.	XXX	mantenimiento de los equipos de reparto, sueldos, pagos de servicios y espacio de oficinas.

Nota. La tabla muestra el modelo de negocio, asociando la información con cada uno de los bloques del modelo canvas. Elaboración propia basada en Osterwalder & Pigneur, (2010); Moreno Palacios, (2017); Martel y Madrid (2020); Hernández y García (2020).

Es importante señalar que las empresas Glovo, Hugo, Pideloya, Uber eats e Izzi son empresas con presencia internacional, ya que estas plataformas operan en diversos países, en cambio la empresa Tráeme es más pequeña puesto que sólo tiene presencia a nivel local.

Al comparar el segmento de mercado se puede observar que las 6 empresas coinciden con un enfoque principal a la población identificada como la generación millennial, es decir, personas entre los 25 y 40 años, principalmente porque son personas que cuentan con un smartphone, son económicamente activas y tienen mayor confianza en la tecnología.

Con respecto al canal, se observa en común que las empresas cuentan con su propia aplicación móvil para otorgar el servicio a los usuarios, a excepción de la empresa local Tráeme que usa la plataforma de whatsapp para tener esta comunicación.

En la propuesta de valor las seis empresas analizadas ofrecen realizar las entregas a domicilio de productos que requieren los usuarios (principalmente comida), muchas empresas manejan una amplia variedad de productos para transportar hasta en algunos casos el pago de servicios, sin embargo, se observan empresas que su enfoque es sólo el de traslado de comida a domicilio como es el caso de Uber Eats. Los horarios de servicio son un factor diferenciador entre las empresas grandes y la local, puesto que las primeras tienen un horario extendido a todo el día en cuanto a la empresa local dicho horario está limitado, así como algunas zonas se encuentran restringidas en cierto horario por seguridad.

Así mismo, las empresas que cuentan con su propia app, ofrecen diferentes opciones de pago de los servicios y pueden informar al cliente el estatus de su pedido en tiempo real, en el caso de la empresa local el estatus que maneja es confirmación del tiempo de entrega y aviso de cuando ha llegado el pedido. El compromiso de todas las empresas es la entrega rápida.

En el bloque de relación con los clientes se observa que las empresas Glovo, Hugo, Pideloya, Uber eats y Tráeme cuentan con algún tipo de promoción propia, desde rifas hasta premios económicos que buscan la fidelización de los clientes, mientras que Izzi únicamente muestra las promociones propias de los diferentes comercios con el mismo fin. Dentro del servicio post-venta se encuentra que, a excepción de la empresa Tráeme, brindan la opción de evaluar tanto a la aplicación como a los repartidores e incluso Hugo y Pideloya permiten evaluar directamente a los comercios. La empresa Tráeme no cuenta con este servicio ya que no tiene una aplicación móvil, sin embargo, brinda una atención personalizada vía telefónica así como la confirmación de recepción del pedido de forma correcta.

Las fuentes de ingresos principales que manejan en común las empresas grandes son las obtenidas por las comisiones que cobran a los negocios afiliados, en el caso de la empresa local, también tiene

convenios con algunos proveedores, pero no es limitativo el trabajar exclusivamente para ellos, es por esto que no representa para esta empresa su principal fuente de ingresos, la cual es la que obtiene directamente de los clientes por los pagos de servicios.

En el segmento de los recursos clave se encuentra que las primeras cinco empresas consideran como principal al recurso físico, es decir la aplicación móvil que es la que permite la realización de pedidos, también mencionan la importancia de su recurso humano que se refiere a los conductores y personal en general, (sin embargo, cabe señalar que los conductores en realidad son aliados estratégicos) desde desarrolladores del software hasta personal financiero. La última empresa considera dentro de este bloque como recurso humano a sus 15 trabajadores, como recurso económico a su capital + sus ingresos + los financiamientos y como recursos físicos a las motos, bicicletas, equipo de seguridad, computadoras, celulares y oficina. Una diferencia importante de señalar es que las primeras empresas no consideran estos recursos físicos debido a que los medios de transporte pertenecen a los conductores y no a las empresas.

Las actividades clave para las empresas que cuentan con su propia app es precisamente el desarrollo de dichas aplicaciones, ya que con ellas ofrecen a los clientes la diversidad de opciones de productos que pueden adquirir y enviar desde la plataforma (registro de clientes y venta del servicio), así como se incluye la forma de pago y la información sobre el estatus del pedido y su rastreabilidad en tiempo real, es decir, el control total del proceso, en cambio para la empresa local su actividad clave es la agilización de la entrega del pedido y la retroalimentación que obtienen del usuario final en cuanto a la confirmación del recibo de pedido a tiempo y de forma correcta, todo esto a través de la aplicación de mensajería.

Dentro de los asociados clave se encuentra una gran diferencia entre la pequeña empresa que no cuenta con aplicación propia y las empresas con aplicación y presencia internacional puesto que las grandes empresas ven a los repartidores como socios clave ya que ofrecen sus servicios a través de outsourcing mientras que la pequeña empresa no los considera como asociados ya que son parte de la misma organización. Por otro lado, se observa que todas las empresas delivery comparadas consideran a los comercios y a los usuarios como aliados importantes.

Por último, en la estructura de costos para las empresas con su propia aplicación el costo más representativo es el relacionado con el desarrollo y mantenimiento de dicha aplicación, puesto que no

tienen pagos relacionados con equipo de reparto ni salarios de repartidores, ya que ellos llegan como tipo asociados a la empresa y absorben los costos de transporte, sin embargo, para la empresa local su mayor inversión es la relacionada con la adquisición del equipo de reparto y pago de salarios, si bien no tiene un costo relacionado con una plataforma digital si debe invertir en equipo de telefonía móvil y paquetes de datos para mantener la comunicación durante toda la operación.

CONCLUSIONES

Se puede observar que los modelos de negocio si bien tienen muchas semejanzas, existen también grandes diferencias con respecto a las pequeñas empresas de reciente creación y que no cuentan con una plataforma tecnológica propia, ofreciendo el servicio de una forma que les genera un incremento de costos debido a la operación del reparto, es decir, lo relacionado con el equipo, mantenimiento, sueldos de repartidores, equipos de comunicación, etc. Todos estos costos los han evitado las grandes empresas al tener a los repartidores como asociados clave, siendo dichos repartidores los que absorben todos estos costos. En contraparte las empresas delivery han tenido que invertir en las plataformas tecnológicas para ofrecer sus servicios, sin embargo, se encuentran limitados a un catálogo de opciones de productos ofrecidos debido a que en dichas plataformas sólo aparecen los negocios asociados. Afortunadamente para estas empresas, su cartera de negocios asociados es bastante amplia, en primer lugar para dichos negocios es conveniente aparecer en las plataformas de delivery puesto que es un tipo de publicidad, donde tienen una mayor penetración en la población y no sólo con las personas que transitan cerca del establecimiento, por otro lado también puede generar pedidos más grandes de los que tendrían en su propio local, debido a que los usuarios pueden seleccionar los productos a su gusto con más tiempo y sin presión de los otros clientes.

Finalmente, el modelo de negocios que ofrecen las nuevas empresas delivery apoyadas por su propia app ayuda a la reducción de costos con los repartidores asociados, y esto aunado con la demanda que se ha generado por el confinamiento en la pandemia, incrementó la necesidad de obtener los artículos básicos sin salir de casa y gracias a esto muchas personas han superado la resistencia del uso de tecnologías y de servicios adquiridos de forma online, todo esto permite ofrecer un panorama futuro más alentador para la entrega a domicilio.

En cuanto al esquema tradicional donde las empresas de entrega a domicilio deben cubrir los costos de operación del envío tiene como ventajas el poder ofrecer diversidad de opciones de productos y servicios a realizar, sin embargo, el control de los costos debe ser muy cuidadoso para que el negocio sea rentable.

LISTA DE REFERENCIAS

- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2001). The dual-edged role of the business model in leveraging corporate technology investments. *Taking Technical Risks: How Innovators, Managers, and Investors Manage Risk in High-Tech Innovations*, MIT Press, Cambridge, MA, 57-68.
- Gursoy, D., & Swanger, N. (2007). Performance-enhancing internal strategic factors and competencies: impacts on financial success. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 213-227.
- Hernández, A. y García, C. (2020). Plan de negocios: Tráeme Tizayuca. Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014) Metodología de la Investigación, 6ta ed. McGraw Hill: México.
- Herrera Cardenas, D., y Roa Casilimas, A. M. (2019). Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de domicilios en la ciudad de girardot 2019.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*.
- Martel, B.A. y Madrid, G.M. (2020). Análisis del modelo de negocio innovador de las empresas de servicio de delivery (entrega a domicilio) a través de aplicaciones móviles en el Distrito Central y San Pedro Sula
- Moreno Palacios, J. F. (2017). Plan de negocio para la creación de PÍDELOYA. COM (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Lasallista).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers (Vol. 1)*. John Wiley & Sons.
- Porter, M.E. (1996). What Is Strategy? In *Harvard Business Review*. Reprint 96608.
- Sáenz, L. K., y Tamez, G. G. (2014). Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación en ciencias sociales. Ed. Tirant Humanidades México. México.
- Zott, C., & Amit, R. (2016). *Business model design: an activity system perspective*. Elsevier, 216-226.